UNIWESYTET GDAŃSKI

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA



Lucyna Federowicz

Koncepcja transformacji funkcji personalnej w organizacji w kontekście preferencji pokolenia Z na rynku pracy

Praca napisane pod kierunkiem:
dr hab. Tomasza Kawki, prof. UG

Promotor pomocniczy:
dr Agata Borowska-Pietrzak

Sopot 2026

SPIS TREŚCI

WSTĘP……3

ROZDZIAŁ 1. FUNKCJA PERSONALNA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ NAUKOWYCH

1.1. Pojęcie funkcji personalnej w literaturze przedmiotu……10

1.2. Ewolucja funkcji personalnej……20

1.2.1. Faza operacyjna……25

1.2.2. Faza taktyczna……29

1.2.3. Faza strategiczna……32

1.2.4. Faza kapitału ludzkiego ……36

1.3. Obszary i zadania współczesnej funkcji personalnej w organizacji……45

ROZDZIAŁ 2. DOSTOSOWANIE FUNKCJI PERSONALNEJ DO ZMIAN POKOLENIOWYCH

2.1. Charakterystyka pokoleń obecnych na rynku pracy……68

2.2. Profile pokoleniowe a ich oczekiwania wobec funkcji personalnej w organizacji...90

2.3. Zadania realizowane przez współczesną funkcję personalną a wymagania *pokolenia Z*: ocena spójności i diagnoza luki ……104

2.4. Normatywna koncepcja funkcji personalnej wobec oczekiwań *pokolenia Z* ……120

ROZDZIAŁ 3. MODEL BADAWCZY ORAZ PREZENTACJA WYNIKÓW

3.1. Przedmiot i cel badań ……129

3.2. Prezentacja próby badawczej i charakterystyka środowiska badań……132

3.3. Metody, techniki i narzędzia badań……139

3.4.Realizacja funkcji personalnej a oczekiwania *pokolenia Z*: wyniki badań i implikacje……153

3.4.1.Benefity……155

3.4.2. Klimat organizacyjny: zadania i zachowania menadżerów……160

3.4.3.Ocena pracy, nowe technologie, wynagrodzenia, komunikacja……165

3.4.4. Rekrutacja: moment kontaktu z kandydatem ……171

3.4.5. Onboarding: spotkania przed rozpoczęciem pracy……175

3.4.6. Onboarding: proces……179

3.4.7. Powody odejść z firmy……183

3.4.8. Rozwój zawodowy ……188
3.4.9. Klimat organizacyjny: pytanie o opinię……..192
3.4.10. Rekrutacja: informacje przekazywane w trakcie procesu ……196
3.4.11. Rekrutacja: kanały komunikacji ……202
3.4.12. Rekrutacja: czas trwania procesu…….205
3.4.13. Rekrutacja: timing rozpoczęcia poszukiwań po zakończeniu zatrudnienia …207
3.4.14. Rozwój: forma ……208
3.4.15. Wynagrodzenia……...212
3.4.16. Kluczowe kryteria wyboru pracodawcy……216
3.5. Spójności i rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* a innych pokoleń wobec funkcji personalnej: prezentacja wyników badań wraz z wnioskami……223

ROZDZIAŁ 4. KONCEPCJA FUNKCJI PERSONALNEJ W UJĘCIU MULTIGENERACYJNYM

4.1. Zadania realizowane przez funkcję personalną a preferencje *pokolenia Z:* ocena spójności i diagnoza luki……..230
4.2. Propozycja obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do preferencji *pokolenia Z* ……...244
4.3. Koncepcja transformacji funkcji personalnej w ujęciu multigeneracyjnym ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*……..…266
4.4. Wnioski i implikacje wynikające z koncepcji……..…….....283

BIBLIOGRAFIA……..……293
SPIS RYSUNKÓW ……307
SPIS WYKRESÓW……..308
SPIS TABEL… ……311
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW……313
Załącznik nr 1. Kwestionariusz FIRMY……...…314
Załącznik nr 2. Kwestionariusz POKOLENIE Z……...…..318
Załącznik nr 3. Kwestionariusz WYWIADU STANDARYZOWANEGO……...…322

WSTĘP

Funkcja personalna w organizacji odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu współczesnych firm, wpływa bezpośrednio na ich efektywność, innowacyjność i zdolność adaptacyjną, jest postrzegana jako istotny obszar budowania przewagi konkurencyjnej. Sposób jej realizacji ulega dynamicznym przeobrażeniom, zależnym m.in. od zmian demograficznych, technologicznych i społeczno-kulturowych. Implementacja zmian w obszarze realizacji funkcji personalnej stanowi jeden z kluczowych determinantów skutecznego funkcjonowania organizacji w warunkach dynamicznie ewoluującego otoczenia[1].

Współczesne organizacje funkcjonują w świecie określanym mianem VUCA[2], czyli w środowisku charakteryzującym się wysokim poziomem zmienności, niepewności, złożoności oraz niejednoznaczności. Firmy działają w erze nowej gospodarki, rozumianej jako przestrzeń, w której powstają organizacje globalne, wirtualne, elastyczne, oparte na innowacjach i technologiach cyfrowych[3]. To powoduje wzrost popytu na wiedzę i wysoko rozwinięte kompetencje pracowników, w szczególności cyfrowe, twórcze i adaptacyjne, które stają się kluczowym determinantem zdolności organizacji do utrzymania przewagi konkurencyjnej. W konsekwencji rośnie strategiczna rola człowieka w organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w modelu kapitału ludzkiego[4], akcentującym znaczenie wiedzy, umiejętności i potencjału pracowników jako podstawowego zasobu współczesnego przedsiębiorstwa. Implikuje to konieczność podejmowania przez organizacje świadomych i strategicznych działań ukierunkowanych na pozyskiwanie, rozwój oraz utrzymanie pracowników. Skuteczne działania w tych obszarach wymagają uwzględniania ich oczekiwań, szczególnie w dobie globalizacji, w której konkurencja o

[1] H. Czubasiewicz, Zadania HRM w kontekście kulturowym, [w:] Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, 2/3, Gdańsk, 2009, s. 970.

[2] Akronim VUCA odnosi się do świata zmienności (volatility), niepewności (uncertainty), złożoności (complexity), niejednoznaczności (ambiguity). Termin ten opisywał nową rzeczywistość geopolityczna po zakończeniu zimnej wojny, w latach 2000- 2010 zaczął być szeroko używany w zarządzaniu, ekonomii i biznesie. A. Schick, P. Hobson, P. Ibisch, Conservation and sustainable development in a VUCA World: The need for a systemic and eco-system based approach, Ecosystem Health and Sustainability, vol.3, issue 4, 2017, s.1-12.

[3] T. Kawka, Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki, Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014, s. 12.

[4] Armstrong M., Taylor S., Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th Edition, Kogan Page, London, 2014, s. 67-73.

wykwalifikowanych pracowników przybiera formę rywalizacji ponadnarodowej. Proces ten dodatkowo komplikuje zróżnicowanie tych oczekiwań, wynikające ze współistnienia w organizacjach przedstawicieli różnych pokoleń. Przedstawiciele najmłodszej kohorty, *pokolenia Z*, w coraz większym stopniu kształtują przyszłość środowiska pracy a obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, że ta generacja różni się od swoich poprzedników pod względem wartości, stylu komunikacji oraz oczekiwań wobec pracy. Rodzi to pytanie, czy sposób realizacji współczesnej funkcji personalnej odpowiada na potrzeby *pokolenia Z* i uwzględnia specyfikę pozostałych generacji.

Mając na uwadze powyższe rozważania, o wyborze tematu dysertacji zadecydowały następujące przesłanki uzasadniające podjęcie i rozwiązanie problemu naukowego:

- rosnące znaczenie zarządzania różnorodnymi oczekiwaniami pracowników i poszukiwania nowych form i sposobów zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych realiach społeczno-gospodarczych. Praca stanowi głos w dyskusji nad adekwatnością współczesnego sposobu realizacji funkcji personalnej w organizacjach oraz nad potrzebą jego redefinicji w odpowiedzi na oczekiwania pokoleń obecnych na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z.*
- *pokolenie Z* stanie się w najbliższych latach kluczowym podmiotem w strukturze zatrudnienia. Ich cechy i oczekiwania w istotny sposób wpłyną na sposób realizacji funkcji personalnej. Zrozumienie tych uwarunkowań jest niezbędne dla dostosowania funkcji personalnej do realiów współczesności.
- w literaturze przedmiotu występuje wiele pozycji naukowych dotyczących *pokolenia Z*[5], nadal obserwuje się jednak niedobór pogłębionych analiz naukowych integrujących perspektywę tej grupy wiekowej z paradygmatami współczesnej funkcji personalnej. Dotychczasowe badania nie podjęły kwestii dostosowania współczesnej funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z*, w szczególności w zakresie ukazania zmian transformacyjnych zachodzących w jej roli, zakresie oraz sposobie jej realizacji na tle specyfiki branży ciepłownictwa systemowego. Wybór tematu stanowi próbę

[5] M.in. Stillman D., Stillman J., Gen Z @ Work: How the next Generation is transforming the workplace, HarperCollins, 2017, Twenge J.M., Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023.

częściowego wypełnienia tej luki badawczej poprzez opracowanie koncepcji dostosowania sposobu realizacji funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z*, z uwzględnieniem specyfiki branży ciepłownictwa systemowego.

- wieloletnia praktyka gospodarcza autorki w obszarze HR dużej organizacji pozwala dostrzec realną potrzebę identyfikacji konkretnych działań możliwych do praktycznej implementacji w kontekście rosnącej roli *pokolenia Z* i zmian demograficznych na rynku pracy.

W niniejszej dysertacji przyjęto perspektywę transformacji funkcji personalnej, co wynika z założenia, że współczesne zmiany zachodzące w obszarze HR mają charakter ewolucyjny i wielowymiarowy, nie mogą być utożsamiane wyłącznie z pojedynczymi zmianami narzędzi czy praktyk personalnych. Transformacja funkcji personalnej rozumiana jest jako długofalowa rekonfiguracja sposobu jej realizacji w wymiarze strategicznym, organizacyjnym, technologicznym, komunikacyjnym, kulturowym i kompetencyjnym. Funkcja personalna podlega procesowi ciągłej ewolucji, jej transformacja stanowi efekt ewolucyjnej rekonfiguracji, a nie jednorazowego procesu zmiany o jasno określonym początku i końcu. Z tego względu celem rozprawy nie jest opracowanie modelu przejścia pomiędzy stanem obecnym a docelowym ani analiza samego procesu transformacyjnego, lecz opracowanie koncepcji funkcji personalnej, podlegającej aktualnej zmianie. Szczególne znaczenie w tym procesie przypisano *pokoleniu Z*, które nie stanowi wyłącznej przyczyny transformacji funkcji personalnej, lecz czynnik intensyfikujący zachodzące zmiany.

Problem naukowy został sformułowany ogólnie w temacie rozprawy i ujęty jako jej cel główny. Celem głównym dysertacji jest opracowanie koncepcji funkcji personalnej uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji najmłodszego pokolenia - *pokolenia Z*. Do celów pomocniczych, które są warunkiem koniecznym do realizacji celu głównego w podziale na płaszczyzny: teoriopoznawczą, empiryczną i aplikacyjną należą:

Płaszczyzna teoriopoznawcza

1. Scharakteryzowanie funkcji personalnej, jej ewolucji oraz czynników mających wpływ na modyfikacje jej obszarów i zadań.

Obszary funkcji personalnej rozumiane są w niniejszej dysertacji jako wyodrębnione jej segmenty obejmujące spójne tematycznie dziedziny jej aktywności.

Zadania funkcji personalnej to czynności i procesy realizowane w ramach poszczególnych obszarów, na poziomie operacyjnym i strategicznym.

2. Scharakteryzowanie cech i preferencji pokoleń ma rynku pracy w kontekście wyzwań współczesnych metod zarządzania.
3. Przedstawienie normatywnej koncepcji funkcji personalnej dostosowanej do *pokolenia Z*.

Koncepcja funkcji personalnej rozumiana w niniejszej dysertacji jako usystematyzowana propozycja sposobu realizacji funkcji personalnej w organizacji. Odnosi się do przyjętego zbioru rozwiązań i narzędzi określających sposób kształtowania i wykonywania działań personalnych. Koncepcja **normatywna** oparta jest na dorobku literaturowym oraz wynikach dotychczasowych badań. To ujęcie odzwierciedlające współcześnie kształtujący się paradygmat, właściwy dla obecnych uwarunkowań rynku pracy i podlegający dalszej ewolucji. Przez dostosowanie funkcji personalnej do *pokolenia Z* rozumie się takie kształtowanie jej założeń, narzędzi oraz praktyk, które uwzględnia wartości, oczekiwania oraz sposób funkcjonowania przedstawicieli tego pokolenia na rynku pracy.

Płaszczyzna empiryczna

1. Analiza wyników badań własnych dotyczących obszarów i zadań realizowanych przez funkcję personalną we współczesnych średnich i dużych przedsiębiorstwach branży energii cieplnej oraz oczekiwań przedstawicieli *pokolenia Z* wobec tej funkcji.

Płaszczyzna aplikacyjna

1. Obszary i zadania realizowane przez funkcję personalną a preferencje *pokolenia Z:* ocena spójności i diagnoza luki.

Spójność rozumiana w niniejszej dysertacji jako stopień zgodności pomiędzy zakresem, sposobem oraz priorytetami realizacji funkcji personalnej w organizacjach a oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec działań HR.

Luka oznacza stopień rozbieżności pomiędzy zakresem, sposobem oraz priorytetami realizacji funkcji personalnej w organizacjach a preferencjami a oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec działań HR.

2. Prezentacja obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do preferencji *pokolenia Z*.
3. Prezentacja koncepcji funkcji personalnej uwzgledniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z.*

Uszczegółowienie celu badań stanowiły następująco sformułowane pytania badawcze:

1. Jakie są kluczowe preferencje przedstawicieli *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej w porównaniu do wcześniejszych pokoleń?
2. Jakie kluczowe obszary i zadania realizowane są przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach?
3. Jakie obszary i zadania realizowane przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach spójne są z preferencjami *pokolenia Z* a jakie są rozbieżne?
4. Jakie obszary i zadania funkcji personalnej należy zmodyfikować, aby odpowiadały oczekiwaniom *pokolenia Z*?
5. Jakie obszary i zadania powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*?

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, w części teoretycznej rozprawy zastosowano metodę analizy i krytyki literatury naukowej przedmiotu zarówno polskiej jak i zagranicznej (głównie anglojęzycznej) wraz z analizą zrealizowanych w danym obszarze badań. W zakresie części empirycznej wykorzystano podejście mieszane[6]. Wybór ten został poprzedzony analizą dorobku literaturowego z zakresu sposobu realizacji funkcji personalnej oraz charakterystyki cech i preferencji obecnych na rynku pracy pokoleń. Zastosowanie podejścia mieszanego w badaniach podyktowane było złożonym charakterem analizowanego zjawiska, które wymagało zarówno ilościowego pomiaru tendencji, jak i jakościowego

[6] „To podejście badawcze, które łączy lub integruje zarówno formy jakościowe, jak i ilościowe. Obejmuje ono założenia filozoficzne, wykorzystanie podejść jakościowych i ilościowych oraz ich łączenie w ramach jednego badania.” J. W. Creswell, Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, SAGE Publications. California, 2009, s.23.

pogłębienia ich interpretacji. Ponadto podejście mieszane pozwoliło na uchwycenie zróżnicowanych perspektyw badanych podmiotów, co nie byłoby możliwe przy zastosowaniu wyłącznie jednego podejścia.

Wkład własny rozprawy do nauk o zarządzaniu obejmuje przede wszystkim opracowanie autorskiej metody identyfikacji luki pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* a sposobem realizacji współczesnej funkcji personalnej. Nowatorski charakter pracy dotyczy również zastosowanego podejścia badawczego, opartego na lustrzanej analizie perspektywy przedstawicieli *pokolenia Z* oraz zarządzających funkcją personalną, a także opracowania normatywnej koncepcji realizacji funkcji personalnej ukierunkowanej na zwiększenie atrakcyjności organizacji oraz wspieranie retencji pracowników *pokolenia Z.*

Praca ma charakter teoretyczno- empiryczny i składa się z czterech rozdziałów. Układ oraz treść poszczególnych części rozprawy podporządkowano osiągnięciu przyjętego celu.

W rozdziale pierwszym dokonano krytycznej analizy definicji i cech funkcji personalnej, co stanowiło niezbędny fundament do dalszych rozważań kierunków jej rozwoju w perspektywie historycznej oraz jej aktualnego ukształtowania w realiach współczesnych organizacji.

Rozdział drugi poświęcony został charakterystyce pokoleń obecnych na rynku pracy oraz identyfikacji ich najważniejszych cech i preferencji wpływających na ich oczekiwania wobec funkcji personalnej w firmach. Szczególna uwaga analityczna skoncentrowana została na *pokoleniu Z*, co wynika z jego wyraźnej odmienności względem wcześniejszych generacji, zarówno pod względem systemu wartości, jak i oczekiwań wobec pracodawców. Dodatkowo, rosnący udział *pokolenia Z* w strukturze zatrudnienia sprawia, że stanowi ono kluczowy punkt odniesienia dla sposobu realizacji funkcji personalnej we współczesnych organizacjach. Zestawiono zadania realizowane przez współczesną funkcję personalną z wymaganiami *pokolenia Z*, oceniono ich spójność i zdiagnozowano luki, co pozwoliło na opracowanie normatywnej koncepcji funkcji personalnej dostosowanej do *pokolenia Z.*

Rozdział trzeci jest rozdziałem metodycznym prezentującym model badań identyfikacji preferencji *pokolenia Z* oraz realizowanych we współczesnych firmach obszarów i zadań funkcji personalnej. Przedstawiono przedmiot, cel, metody, techniki

i narzędzia badań, scharakteryzowano środowisko badań oraz próbę badawczą. Rozdział ten obejmuje również prezentacje wyników przeprowadzonych badań wraz z wnioskami.

W rozdziale czwartym, w oparciu o analizę wyników przeprowadzonych badań oceniono spójność i zdiagnozowano lukę między zadaniami realizowanymi przez funkcję personalną we współczesnych firmach a preferencjami *pokolenia Z* oraz zaproponowano obszary i zadania funkcji personalnej dostosowane do oczekiwań *pokolenia Z*. Przedstawiono także, opracowaną na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, autorską koncepcję realizacji funkcji personalnej uwzgledniającą oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z*. Rozdział czwarty kończą wnioski i implikacje wynikające z wdrożenia koncepcji.

Na końcu pracy znajduje się spis literatury, który zawiera odniesienia do wszystkich użytych źródeł oraz wykaz tabel, wykresów i rysunków. W formie załączników umieszczono zastosowane kwestionariusze ankiety.

ROZDZIAŁ 1. FUNKCJA PERSONALNA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ NAUKOWYCH

1.1. Pojęcie funkcji personalnej w literaturze przedmiotu

Na przestrzeni wieków realizacja zagadnień dotyczących pracowników odbywała się na bazie nieformalnych zasad i norm, które wynikały z naturalnych procesów organizacyjnych oraz zachowań ludzi. Te praktyki były początkowo intuicyjne, a z czasem przekształciły się w powtarzalne elementy codziennej rutyny, budując podstawę do skoordynowanych działań i tworząc podwaliny realizowanej we współczesnych organizacjach funkcji personalnej.

Pojęcie funkcji personalnej zajmuje centralne miejsce w badaniach nad zarządzaniem zasobami ludzkimi i stanowi jeden z kluczowych elementów współczesnych teorii organizacyjnych. Przed przystąpieniem do analizy definicji formułowanych w literaturze przedmiotu przez poszczególnych autorów (m.in. Armstrong, Pocztowski, Listwan, Storey), zasadne jest przywołanie definicji encyklopedycznej, stanowiącej punkt wyjścia dla dalszych rozważań teoretycznych. Ogólną definicję funkcji personalnej podaje Encyklopedia Zarządzania definiując ją jako jedną z funkcji przedsiębiorstwa obejmującą ogół zagadnień koncentrujących się wokół ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie, np. zatrudnianie, gospodarowanie nimi, pomoc w rozwoju zawodowym[7]. Podobnie definiuje pojęcie funkcji personalnej Leksykon Zarządzania, określając ją jako zbiór działań związanych z pozyskiwaniem, zatrudnieniem, kształtowaniem i odejściami pracowników, którzy jako obiekty oddziaływania są przedmiotem zainteresowania funkcji personalnej[8].

W literaturze przedmiotu problematyka funkcji personalnej zajmuje istotne miejsce w kontekście analiz z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcja personalna, będąca jednym z kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa, nie posiada jednoznacznej, uniwersalnie przyjętej definicji. Autorzy różnie interpretują jej zakres, cele oraz rolę w strukturze organizacyjnej. W związku z powyższym, istotne staje się przeanalizowanie jej istniejących ujęć definicyjnych. Zróżnicowane podejścia do definiowania funkcji personalnej, obecne w literaturze przedmiotu, zostały

[7] Encyklopedia Zarządzania, online: https:/mfiles.pl/pl/index.php/Funkcja_personalna, dostęp: 18.11. 2024.
[8] Leksykon Zarządzania, red. prowadzący M. Adamska, Difin, Warszawa, 2004, str. 139.

zestawione i przedstawione w formie tabelarycznej, co umożliwia przejrzyste porównanie poszczególnych ujęć oraz identyfikację kluczowych podobieństw i różnic pomiędzy nimi.

Tabela nr 1

Definicje funkcji personalnej

Autor	Definicja
M. Armstrong	*„Rola funkcji personalnej polega na przewodzeniu i wspieraniu we wszystkich kwestiach dotyczących pracowników organizacji. Jej celem jest pomaganie dyrekcji w skutecznym załatwianiu spraw dotyczących zatrudnienia, rozwoju, wynagrodzeń, komfortu pracy ludzi oraz utrzymanie kontaktów pomiędzy zarządem a pracownikami firmy. Kolejną ważną rolą jest kształtowanie środowiska tak, aby dawało ludziom szanse jak najlepszego wykorzystania swoich możliwości i realizacji potencjału”[9].*
A.Pocztowski	*„Terminem funkcja personalna (lub funkcja kadrowa) określa się zwykle ogół spraw i działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Funkcja ta obejmuje czynności o charakterze wykonawczym, doradczym i regulacyjnym. Te ostatnie najczęściej są nazywane zarządzaniem personelem lub zarządzaniem kadrami, a współcześnie- zarządzaniem zasobami ludzkimi lub zarządzaniem kapitałem ludzkim”[10].*
Z. Antczak	*„Funkcja personalna to całokształt działań związanych z ludźmi zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników”[11].*
T. Listwan	*„Funkcja personalna jest zbiorem działań związanych z pozyskiwaniem, zatrudnianiem, kształtowaniem i odejściami pracowników. Obejmuje zarówno czynności o charakterze regulacyjnym (np. planowanie kadr, motywowanie), jak i rzeczowym (wykonawczym, np. dobór pracowników, szkolenie). Współcześnie traktowana jest przeważnie jako funkcja, obszar zarządzania i nazywana zarządzaniem kadrami (personelem), zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzaniem zasobami pracy”[12].*

[9] M. Armstrong, Zarządzanie ludźmi, Praktyczny Przewodnik dla menedżerów liniowych, Rebis, 2014, s.21.

[10] A. Pocztowski, Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki (red). Wiśniewski Z., Pocztowski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004, s.57.

[11] Z. Antczak, Funkcja personalna (na tle nauk o zarządzaniu) a uwarunkowania metodologiczno-paradygmatyczne nauk społecznych, [w]: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 24 (Zarządzanie 6), Wrocław, 2008, s. 23.

[12] T. Listwan, Słownik zarządzania kadrami (red.), Wydawnictwo Beck, Warszawa, 2005, s.44.

H. Król	„*Funkcja personalna obejmuje całokształt spraw dotyczących ludzi w przedsiębiorstwie (organizacji), np. ich pozyskiwanie, gospodarowanie nimi, rozwój zawodowy itp.”*[13].
J. Strużyna	*„Funkcja personalna jest zestawem działań, wyróżnionych na mocy funkcjonalnego podziału przedsiębiorstwa, których przedmiotem jest pracownik i jego sprawy*”[14].
J. Szambelańczyk	*„Funkcja personalna rozumiana jest jako złożony proces związany z pozyskiwaniem, wykorzystywaniem, w tym panowaniem nad kompetencjami pracowników do realizacji celów i zadań organizacji, a także odchodzeniem (w tym zwalnianiem) ludzi z organizacji”*[15].
M. Gołembski	„*Funkcja personalna jest zbiorem działań o charakterze eksperckim i doradczym, związanych z ludźmi, ukierunkowanych na dostarczanie dedykowanych metod i narzędzi do realizacji/sprawowania zarządzania zasobami ludzkimi, które służą osiąganiu celów organizacji oraz długookresowemu wzrostowi jej wartości”*[16].
M. Tyrańska	*„Funkcja personalna obejmuje czynności o charakterze wykonawczym, doradczym, regulacyjnym dotyczące funkcjonowania ludzi w organizacji. Wymienione czynności nazywane są zarządzaniem personelem, kadrami, a współcześnie - zarządzaniem zasobami ludzkimi lub zarządzaniem kapitałem ludzkim”*[17].
J. Storey	*„Funkcja personalna obejmuje zarządzanie wszystkimi aspektami związanymi z pracownikami organizacji, od rekrutacji po rozwój kariery, w celu maksymalizacji ich efektywności w kontekście strategicznych celów organizacji”*[18].
Sims R.R., Sauser W.I. Jr.	*„Funkcja personalna obejmuje procesy związane z pozyskiwaniem, rozwojem, motywowaniem oraz utrzymywaniem pracowników i ma na celu nie tylko rekrutację, ale także rozwój kompetencji, motywowanie pracowników i zapewnianie im odpowiednich warunków pracy”*[19].

[13] H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Król H., Ludwiczyński A., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s.34.

[14] J. Strużyna, Doskonalenie Zarzadzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, wyd. II, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamickiego, Katowice,1997, s.17.

[15] J. Szambelańczyk, Funkcja personalna w Polsce- od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania, Miś A. (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2021.

[16] M. Gołembski, Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju. Cedewu, Warszawa, 2019, s. 41.

[17] M. Tyrańska, Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach, [w]: Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły ekonomicznej w Tarnowie, nr 2(13)/2009 T. 2, Tarnów, 2009, s. 352.

[18] J. Storey, Human Ressource Management: A Critical Text, Thomson Learning, London, 2007, s. 3.

[19] R. R. Sim, W.I. Jr. Sauser, Legal and Regulator Issues in Human Ressource Management, [w]: Contemporary Human Ressource Management Issues, Information Age Publishing, 2014, s.2.

M. Kostera	*„Funkcja personalna (…) dotycząca efektywnego pozyskiwania i wykorzystania zasobów ludzkich firmy. Funkcja ta określana jest współcześnie najczęściej terminem „zarządzanie zasobami ludzkimi”*[20].
Cz. Zając	*„Funkcja personalna obejmuje politykę personalną, strategię personalną, zestaw zadań realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, problematykę partycypacji pracowniczej, kształtowania kultury organizacyjnej, działania na rzecz integracji społecznej i skutecznej komunikacji wewnętrznej, kształtowania miejsc pracy, warunków pracy i postaw etycznych, kierowanie konfliktami, dobór stylów kierowania i inne zadania w sferze tzw. zachowań organizacyjnych”*[21].

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury

W wyniku syntetycznej analizy przytoczonych definicji, nasuwa się wniosek, że powyższe ujęcia funkcji personalnej, choć formułowane przez różnych autorów i w różnym czasie, w istocie odnoszą się do tego samego obszaru działań w organizacji, ukierunkowanego na ludzi. W centrum wszystkich definicji znajduje się pracownik/człowiek w organizacji.

Wielu autorów używa w opisie funkcji personalnej takich słów jak „zestaw działań”, „zbiór działań” czy jak jeden z prekursorów definicji funkcji personalnej w Polsce A. Pocztowski „ogół działań”, co wskazuje na postrzeganie jej jako zbioru zadań do wykonania[22]. Podobnie Z. Antczak i H. Król, pisząc odpowiednio o „całokształcie działań” i „całokształcie spraw dotyczących ludzi w przedsiębiorstwie”, sugerują podejście przekrojowe, niemniej jednak zadaniowe, obejmujące wszystkie kwestie personalne jako pewną całość do zarządzania. Inni autorzy definiują funkcję personalną bardziej w kategoriach procesu, co podkreśla jej ciągłość i sekwencję działań, jak na przykład J. Szambelańczyk oraz R.R. Sims i W.I.Jr. Sauser, którzy wprost używają terminu „proces”. Różnica polega na języku opisu, część autorów opisuje katalog zadań do realizacji przez funkcje personalną, inni silniej eksponują będące elementem funkcji personalnej powiązane procesy i efekty tych procesów (np. kształtowanie kultury organizacyjnej, rozwój pracowników).

[20] M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa, 2010, s.9.
[21] Cz. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych, PWE, Warszawa, 2012, s. 44.
[22] Takie ujęcie widać na przykład u T. Listwana i J. Strużyny.

Podczas analizy funkcjonujących w literaturze przedmiotu definicji funkcji personalnej zauważalna jest różnorodność terminologiczna, przejawiająca się w często wymiennym stosowaniu pojęć *„funkcja personalna" „zarządzanie zasobami ludzkimi*", *„zarządzanie personelem"* czy *„zarządzanie kapitałem ludzkim*". Aspekt ten opisywany jest również w analizach i charakterystykach funkcji personalnej zawartych w literaturze fachowej[23]. Z jednej strony dostrzec można wspomnianą powyżej wymienność stosowania tych pojęć nieosadzoną w kontekście czasu. Z drugiej strony, jak w przytoczonej definicji M. Tyrańskiej, „zarządzanie personelem" czy „zarządzanie zasobami ludzkimi" opisywane jest jako różne formy realizacji funkcji personalnej na przestrzeni lat oraz różne trendy w zakresie jej rozwoju. W tym samym tonie wypowiadają się Z. Pawlak[24], H. Król[25] i Z. Ślusarczyk[26]. Zróżnicowanie stanowisk uwidacznia się między innymi w ujęciu A. Pocztowskiego, który w przytoczonej definicji postrzega zarządzanie personelem/kadrami/zasobami ludzkimi/kapitałem ludzkim jako czynności regulacyjne, które obok czynności wykonawczych i doradczych stanowią element funkcji personalnej. M. Gołembski zaś widzi explicite w przytoczonej definicji działania doradcze i eksperckie w zakresie funkcji personalnej, działania wykonawcze przypisuje do zarządzania zasobami ludzkimi, które umiejscawia w ramach funkcji personalnej[27]. W tym kontekście warto też zwrócić uwagę na ciekawą i odmienną perspektywę T. Myjak. Wyraża ona przekonanie, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest koncepcją teoretyczną, podczas gdy funkcja personalna jest podejściem

[23] O różnorodności terminów w piśmiennictwie pisze m.in. J. Szambelańczyk zwracając uwagę, z jednej strony, na podkreślanie różnicy podejścia do formy realizacji funkcji personalnej poprzez używanie odmiennych terminów w dyskursie naukowym, z drugiej strony na używanie przez praktyków i publicystów terminów nie zawsze w sposób uświadomiony. J. Szambelańczyk, Ewolucyjność versus kontekstualna nieciągłość systemowa funkcji personalnej, [w]: Zarządzanie kapitałem ludzkim- wyzwania i trendy (red. A.Wojtczuk-Turek), Oficyna Wydawnicza SGH, SGH, Warszawa, 2019, s. 18.

[24] „Zarządzanie zasobami ludzkimi jest współczesnym podejściem do realizacji funkcji personalnej w organizacji", Z. Pawlak, Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe, Poltex, 2003, s. 22.

[25] H. Król „Zarządzanie zasobami ludzkimi można traktować jako współczesny model funkcji personalnej w organizacjach" , Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: Król H., Ludwiczyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s. 43.

[26] Z. Ślusarczyk widzi istotę funkcji personalnej w jej przechodzeniu od administrowania personelem w kierunku traktowania tej funkcji jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania. Z. Ślusarczyk, Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie, nr 2(27) /2018, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka, 2018, s.15.

[27] „Zarządzanie zasobami ludzkimi to zbiór działań o charakterze wykonawczym, realizowanych głównie przez menedżerów, które ukierunkowane są na realizacje celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie zaangażowania, podnoszenie kompetencji oraz zwiększanie efektywności świadczonej pracy.", M. Gołembski, Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju, Cedewu, Warszawa, 2019, s.41.

praktycznym[28], opisuje też odmienne cele i zadania funkcji personalnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedstawione przez większość badaczy ujęcia, choć nie są tożsame, sugerują, po pierwsze, że zarządzanie zasobami ludzkimi/personelem/kadrami/kapitałem ludzkim mieści się w obrębie szerszej kategorii funkcji personalnej, po drugie, że pojęcia te odzwierciedlają odmienne podejścia do realizacji funkcji personalnej ukształtowane w różnych uwarunkowaniach czasowych, po trzecie, różnicują te pojęcia umiejscawiając jedno z nich w sferze teorii, a drugie w obszarze praktyki. Nie budzi więc wątpliwości, że nieuzasadnione jest traktowanie pojęć *funkcja personalna* oraz *zarządzanie zasobami ludzkimi/personelem/kadrami/kapitałem ludzkim* jako tożsamych, gdyż wykazują one istotne różnice pod względem zakresu lub kontekstu historycznego. Zasadnym wydaje się przyjęcie nadrzędnej roli funkcji personalnej w stosunku do pozostałych terminów.

Warto podkreślić w tym miejscu, że geneza omawianych pojęć sięga odmiennych okresów historycznych i wywodzi się z różnych nurtów teoretycznych oraz podejść metodycznych, które zostaną dokładniej przeanalizowane w kolejnym podrozdziale niniejszej dysertacji.

Już na tym etapie rozważań wydaje się jednak zasadna konkluzja, że analiza zadań funkcji personalnej wymaga odniesienia się do ewolucji terminologicznej, jaką przeszło to pojęcie w literaturze, ponieważ różne jego ujęcia nie są wyłącznie kwestią językową, a odzwierciedlają zmiany w treści i zakresie odpowiedzialności tej funkcji. Niemniej jednak, już po analizie funkcjonujących w literaturze przedmiotu definicji funkcji personalnej, możliwe jest uchwycenie jej istoty, której centralnym punktem pozostaje człowiek jako podmiot organizacyjnego działania. Niezależnie od przyjętej terminologii, czy mówimy o funkcji kadrowej, funkcji personalnej, czy zarządzaniu zasobami ludzkimi, kadrami czy personelem wspólnym mianownikiem pozostaje człowiek**.**

Część autorów określając pojęcie funkcji personalnej rozszerza jej definicje zwracając uwagę na cel jej funkcjonowania, który jednak bywa odmiennie konceptualizowany. J. Szambelańczyk, M. Gołembski, J. Strorey podkreślają, że

[28] Może być jednak rozpatrywana tak pod kątem analizy teoretycznej, np. modele, jak i praktycznej, np. procesy. T. Myjak, Ewolucja funkcji personalnej, [w]: Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty Mikuła B., Myjak T., Trzcińska H., Nowy Sącz, 2023, str. 10.

funkcja personalna służy realizacji celów przedsiębiorstwa, w definicji M. Armstronga można dostrzec pośrednio koncentracje na wykorzystaniu możliwości i potencjału pracowników, w ujęciu Z. Antczaka pojawia się z kolei dualizm celów, pisze on zarówno o osiągnięciu celów organizacji jak i o zaspokojeniu potrzeb pracowników. Podążając dalej tym tokiem analizy przytoczonych definicji warto zwrócić uwagę na podejście M. Armstronga, który akcentuje nie tylko zapewnienie wykorzystania potencjału pracowników, ale również społeczną perspektywę funkcji personalnej, podkreślając jej rolę w kształtowaniu środowiska pracy.

Analizując funkcje personalną warto również porównać, jaki podmiot jest uznawany za jej wykonawcę. Z przytoczonych definicji jedynie ujęcie M. Gołembskiego uwydatnia kwestie *„dostarczania dedykowanych metod i narzędzi”* przez funkcje personalną, co podkreśla kształtowanie przez nią rozwiązań systemowych oraz prowadzi do konkluzji, że nie wszystkie działania funkcja personalna realizuje bezpośrednio, lecz tworzy warunki organizacyjne i metodyczne do ich skutecznego wykorzystania przez menedżerów liniowych. Aspekt ten, poza ujęciem M. Gołembskiego, nie jest ujmowany explicite w przytoczonych definicjach, jednak jest omawiany w kontekście szerszych rozważań teoretycznych w literaturze przedmiotu. Związany jest z wcześniej opisywanym różnym ujęciem funkcji personalnej i sposobu jest realizacji na przestrzeni lat. We wcześniejszych etapach rozwoju funkcji personalnej była ona kojarzona z administrowaniem kadrami i utożsamiana z działalnością wyspecjalizowanego działu kadr lub działu personalnego, nowsze ujęcia, między innymi A. Pocztowskiego, wskazują na rozproszenie odpowiedzialności i aktywizowanie managerów liniowych w realizacje tych działań na poziomie operacyjnym[29]. W tym samym tonie wypowiada się H. Czubasiewicz, podkreślając, że według nowoczesnego podejścia do funkcji personalnej obejmuje ona wszystkie działania w organizacji prowadzące do wykorzystania potencjału pracowników[30].

Na podstawie dokonanej analizy definicji pojęcia funkcji personalnej dostępnych w literaturze przedmiotu, w tym tych przytoczonych w niniejszej dysertacji, zauważyć należy, iż pomimo ich terminologicznego zróżnicowania, ujawniają one pewne wspólne elementy istotowe, na podstawie których możliwe jest wyodrębnienie cech

[29] Pocztowski A., Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki (red). Wiśniewski Z., Pocztowski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004, s. 64.
[30] H. Czubasiewicz H., Rola służb personalnych w zarządzaniu, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi, H. Czubasiewicz (red.), Wydawnictwa Akademickie, Warszawa, 2021, s.29.

konstytutywnych analizowanego pojęcia. Podjęto próbę ekstrakcji tych cech, traktując je jako fundament dalszych rozważań merytorycznych. Można wyodrębnić następujące cechy konstytutywne, które stanowią o jego istocie i warunkują jego tożsamość znaczeniową: złożoność, wielowymiarowość, dualność, adaptacyjność i dynamiczność, istotność i interdyscyplinarność.

- Złożoność: Funkcja personalna charakteryzuje się szerokim zakresem działania. Jak wynika z definicji (np. A. Pocztowski, H. Król), jest to całokształt spraw związanych z ludźmi, co implikuje wysoki stopień złożoności. Tylko w przytoczonych definicjach autorzy wspominają jako zakres zadań funkcji personalnej explicite m.in.: rozwój, wynagradzanie, kształtowanie środowiska pracy, pozyskiwanie, zatrudnianie, odejścia czy motywowanie. Choć przyjęcie złożoności funkcji personalnej wydaje się uzasadnione, należy równocześnie pamiętać, że zakres zadań funkcji nie jest zbiorem stałym i zależy od fazy jej ewolucji.
- Wielowymiarowość: Większość autorów eksponuje dwa rodzaje działań – tworzenie zasad oraz ich realizację. Z jednej strony funkcja personalna formułuje procedury i regulacje, z drugiej prowadzi działania operacyjne zgodnie z tymi zasadami. Trzeci, poza regulacyjnym i wykonawczym, wymiar doradczy funkcji personalnej, podkreślają explicite A. Pocztowski, M. Tyrańska i M. Gołembski w przytoczonych w niniejszej dysertacji definicjach, widoczny on jest również w praktyce gospodarczej[31], dlatego, wydaje się, powinien być wskazywany w swojej istotności jako cecha konstytutywna definicji funkcji personalnej. Cechą charakterystyczną jest, że warstwy te są nierozłączne i powiązane.
- Dualność/dwutorowość celów: Część autorów podkreśla, że funkcja personalna służy realizacji celów organizacji, część widzi jej rolę w zaspokajaniu potrzeb pracowników, inni integrują obie perspektywy. Z praktyki gospodarczej, z perspektywy doświadczeń praktycznych zarządzania funkcją personalną w kilkuset osobowej organizacji można zaobserwować, że wspomniana dualność

[31] Między innymi w zakresie wsparcia przez realizatorów funkcji personalnej managerów liniowych w podejmowaniu decyzji personalnych czy rozwiązywaniu konfliktów.

celów przejawia się w konieczności równoważenia decyzji[32] i często bywa źródłem napięć[33].

- Adaptacyjność i dynamiczność: Element ten nie występuje explicite w definicjach, jednak różne ujęcia terminologiczne pojęć związanych z funkcją personalną mogą implicite wskazywać na fakt, że podlega ona ciągłym zmianom, jej zakres, cele i zadania mają wymiar historyczny. Pogląd ten jest implikowany i rozwijany w opisach koncepcyjnych większości znawców tematu.
- Istotność. Funkcja personalna jest jedną z funkcji realizowanych w organizacji, jednak niezależnie od uwarunkowań historycznych, pełniła zawsze istotną rolę, ponieważ, jak żadna inna, bezpośrednio oddziałuje na pracowników, którzy stanowią fundament determinujący jej funkcjonowanie. H. Czubasiewicz zwraca dodatkowo uwagę, że jakość jej realizacji jest determinantą sprawności pozostałych funkcji[34].
- Interdyscyplinarność. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz obserwacji uczestniczącej praktyki gospodarczej, dostrzeżono aspekt interdyscyplinarności jako istotną, choć niedostatecznie często eksponowaną cechę funkcji personalnej[35]. Funkcja personalna oparta jest, w stopniu większym niż każda inna funkcja w organizacji, na dorobku wielu dyscyplin – od ekonomii i zarządzania, po psychologię, socjologię czy prawo pracy.
- Strategiczność. W wielu przytoczonych definicjach (J. Storey, Z. Antczak, H. Król, J. Szambelańczyk, M. Gołembski) podkreśla się orientacje funkcji personalnej na długookresowe cele przedsiębiorstwa i jej wpływ na ich osiąganie poprzez długookresowe kształtowanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego.

[32] Na przykład - polityka płacowa musi być zrównoważona, z jednej strony atrakcyjna dla pracowników, z drugiej strony efektywna kosztowo dla firmy.

[33] Na przykład - redukcja kosztów (brak wzrostu wynagrodzeń lub ograniczenie zatrudnienia) może powodować niezadowolenie Pracowników, co sprawia, że realizatorzy funkcji personalnej pełnią często rolę mediatora między interesami organizacji a oczekiwaniami pracowników.

[34] H. Czubasiewicz H., Rola służb personalnych w zarządzaniu, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi, H. Czubasiewicz (red.), Wydawnictwa Akademickie, Warszawa, 2021, s.29.

[35] Interdyscyplinarność funkcji personalnej wskazuje w literaturze przedmiotu głównie A. Pocztowski. A. Pocztowski, Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki (red). Wiśniewski Z., Pocztowski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004, s.59.

Podsumowując, wszystkie przywołane stanowiska badawcze wykazują zgodność co do tego, że funkcja personalna stanowi kategorię o charakterze całościowym, integrującą wieloaspektową problematykę związaną z ludźmi w organizacji.

Współczesne ujęcia teoretyczne wykazują na zróżnicowane podejścia do definiowania tego pojęcia. Analiza oraz synteza dostępnych podejść teoretycznych oraz ekstrakcja cech konstytutywnych pojęcia funkcji personalnej dokonana w niniejszej dysertacji, jak również obserwacja realizacji funkcji personalnej w praktyce gospodarczej, pozwoliła na wypracowanie własnej perspektywy w zakresie definicji tego terminu.

W proponowanej definicji uwzględniono cztery kluczowe aspekty, których znaczenie uzasadnia ich ujęcie w strukturze pojęciowej funkcji personalnej.

Po pierwsze, za zasadne uznano stanowisko reprezentowane przez część autorów, zgodnie z którym, działania doradcze są elementem funkcji personalnej. Teza ta znajduje potwierdzenie w obserwowanej intensyfikacji ich obecności w praktyce gospodarczej, zwłaszcza w kontekście wsparcia kadry zarządzającej.

Po drugie, wskazano na obecność narzędzi jako nieodłącznego komponentu funkcji personalnej, podkreślając, że nie opiera się ona wyłącznie na działaniach intuicyjnych, lecz wykorzystuje sformalizowane instrumenty.

Po trzecie, uwzględniono w definicji cel istnienia funkcji personalnej, uznając, że jest nim, w ujęciu końcowym, generowanie wartości firmy.

Po czwarte, podkreślono strategiczny charakter funkcji personalnej, jej ścisłe powiązanie z innymi funkcjami w organizacji oraz akcentowanie istotnej roli człowieka jako nośnika kapitału ludzkiego.

Podejmując próbę redefinicji istniejących ujęć definicyjnych przyjmuje się na potrzeby niniejszej dysertacji, że *funkcja personalna to zintegrowany zbiór działań regulacyjnych, wykonawczych i doradczych oraz wspierających je narzędzi, który służy pozyskaniu, utrzymaniu, rozwojowi i motywowaniu pracowników w celu zwiększania wartości firmy. To funkcja strategiczna, pozostająca w ścisłym powiązaniu z innymi funkcjami w organizacji, akcentująca kluczową rolę człowieka jako nośnika kapitału ludzkiego oraz źródła przewagi konkurencyjnej organizacji.*

1.2. Ewolucja funkcji personalnej

Od zarania dziejów dobór ludzi do konkretnych wykonywanych przez nich czynności, ich doskonalenie zawodowe, wynagradzanie oraz podział pracy znajdowały się w zakresie zainteresowania w szczególności tych, którzy pełnili funkcje przywódców danej grupy lub społeczności. Działania związane z pracą człowieka ewoluowały w miarę postępu społecznego, przechodząc od prostych struktur plemiennych do bardziej skomplikowanych systemów organizacyjnych, które charakteryzują współczesne firmy.

Rozwój praktyk związanych z zarządzaniem ludźmi nastąpił poprzez wymianę doświadczeń i odbywał się w znacznym stopniu w wyniku różnego rodzaju konfliktów zbrojnych, podbojów czy wojen[36] a jego podstawą były przede wszystkim wymogi praktyczne a nie teoretyczne założenia. To właśnie armie, które istniały już pięć tysięcy lat temu uznaje się, za pierwsze duże organizacje znane ludzkości, w których istniały pierwsze przejawy działań związanych z zarządzaniem ludźmi[37].

Analiza i synteza dostępnej literatury przedmiotu w zakresie ewolucji funkcji personalnej prowadzi do konkluzji, że występuje konsensus badawczy autorów w odniesieniu do jednego kluczowego aspektu ewolucji funkcji personalnej – momentu powstania samodzielnej funkcji personalnej. Jest ono umiejscawiane na przełom XVIII i XIX wieku i wiązane z powstawaniem przedsiębiorstw, co skutkowało koniecznością zatrudniania licznych pracowników niewykwalifikowanych, często pochodzących ze środowisk wiejskich, migrujących do miast w poszukiwaniu zatrudnienia. Dalsze fazy ewolucji tej funkcji są przedmiotem rozbieżnych interpretacji, wyróżnianych jest kilka faz, a w ich ramach opisywane są charakterystyczne dla nich podejścia oraz powiązane z nimi nurty i teorie zarządzania[38]. W. Golnau[39] wyróżnia fazę operacyjną

[36] J. Szambelańczyk, Funkcja personalna w Polsce- od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Miś A., 2021, s. 67.

[37] Dobór żołnierzy w starożytnych armiach opierał się na jasno określonych kryteriach, a kandydaci poddawani byli szkoleniu i ocenie. System wynagrodzeń obejmował żołd oraz nagrody, a za zasługi przyznawano dobra materialne. Dyscyplinę utrzymywano poprzez sankcje, a zaopatrzeniem zarządzały struktury administracyjne, stanowiące prostą formę systemu zabezpieczenia społecznego. T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, wyd.III, Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014, s.21.

[38] Z. Pawlak, Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa,2011, s. 11.

[39] W. Golnau, (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004, s.26.

(1900-1945), fazę taktyczną (1945-1980) oraz fazę strategiczną (od 1980). H. Czubasiewicz stosuje identyczne nazewnictwo faz, jednakże w dwóch pierwszych fazach nie precyzuje ich ram czasowych w sposób datacyjny, posługuje się charakterystyką wydarzeniową, konstruując periodyzację opartą na zestawie kluczowych zjawisk historycznych i gospodarczych: faza operacyjna (od powstania wielkich przedsiębiorstw do II wojny światowej), faza taktyczna (po drugiej wojnie światowej). Dodatkowo wyróżnia kolejną fazę następującą po fazie strategicznej (od około roku 2000 do współczesności)[40].

Niektórzy autorzy rozbudowują powyższą klasyczną typologię o dodatkowe etapy. T. Kawka[41] opisuje fazę operacyjną (era tayloryzmu i fordyzmu), fazę stosunków międzyludzkich (od lat 30. do lat 80), fazę strategicznego zarządzania zasobami ludzkim (lata 80. i 90.) oraz fazę modelu kapitału ludzkiego (od 2000 r.). Z. Pawlak przyjmuje czterofazowy proces rozwoju funkcji personalnej (administrowanie personelem, zarządzanie stosunkami międzyludzkimi, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi) podkreślając jednak istnienie fazy przednaukowej, jako okresu przed pojawieniem się nauk o zarządzaniu[42], H. Król proponuje pięć faz rozwoju funkcji personalnej, dodając fazę zerową (przed rokiem 1900) oraz fazę przyszłościową (po roku 2000)[43].

Tabela nr 2

Przegląd głównych faz realizacji funkcji personalnej wg H. Króla

Faza zerowa	I Faza operacyjna	II Faza taktyczna	II Faza strategiczna	IV Faza przyszłościowa
1890	1900 1920 1940	1960	1980 1990	2000 2010 →

Źródło: H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: H. Król, A. Ludwiczyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s.46.

[40]H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 22019, s.0-13.

[41] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 16-27.

[42] Z. Pawlak, Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, 2011, s.12.

[43] H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: Król H., Ludwiczyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s.46.

W literaturze przedmiotu dostrzec można także inne podziały fazowe. T. Oleksyn dokonuje wyodrębnienia pięciu etapów ewolucji funkcji personalnej: model tradycyjny (funkcjonujący kilkaset lat, z czasem ewoluujący i zwiększający efektywność), administrowanie zatrudnieniem (funkcjonujący do lat 60 XX wieku), zarządzanie personelem (lata 70 XX wieku), zarządzanie zasobami ludzkimi (pracownik widziany jako partner) oraz zarządzanie potencjałem społecznym (ostatnie dekady XX wieku, nurt zorientowany na upodmiotowienie pracownika)[44]. Taki podział odzwierciedla zmiany koncepcji w terminologii i podejściu, od typowo administracyjnej obsługi kadrowej, poprzez nowoczesne ZZL, aż po integrowanie aspektów społecznych (kapitału ludzkiego i społecznego) w zarządzaniu personelem.

A.Pocztowski opisuje ewolucję funkcji personalnej poprzez pryzmat różnych modeli jej sprawowania oraz trendów jej rozwoju, przypisując im podstawowe problemy związane z realizacją funkcji personalnej w danym okresie. Ujęcie A. Pocztowskiego obrazuje tabela nr 3.

Tabela nr 3

Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej

Określenie modelu	**Podstawowe problemy**
Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX w.)	Podział pracy, produktywność, kontrola, bodźce finansowe, dyscyplina
Model stosunków międzyludzkich (lata 30. i 40.)	Potrzeby przynależności, uznania, dialog, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy
Model zasobów ludzkich (lata 50. i 60.)	Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji i personelu
Określenie trendu	**Podstawowe problemy**
Biurokratyzacja (lata 50. i 60.)	Administracja dokumentacją personalną
Instytucjonalizacja (lata 60.)	Centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw personalnych
Humanizacja (lata 70.)	Poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji
Ekonomizacja (lata 80.)	Racjonalizacja i uelastycznienie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej

[44] T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, wyd. III, Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014, s. 22-45.

Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna (lata 80./90.)	Postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta, jakość procesów pracy
Tworzenie wartości (lata 90./2000-)	Kapitał ludzki, zarządzanie wiedzą, outsourcing, telepraca, równowaga między pracą a życiem prywatnym, zarządzanie talentami

Źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody. PWE, Warszawa, 2007, s.20.

Warto zwrócić uwagę, że wyodrębniane trendy i modele w zakresie funkcji personalnej są pewnym uogólnieniem, co słusznie wskazują zarówno A. Pocztowski jak i T. Oleksyn. W tym samym czasie, w zależności od np. wielkości firmy, regionu, kraju czy branży mogą koegzystować różne modele. W wielu mniejszych firmach sposoby realizacji funkcji personalnej mogą mieć cechy charakterystyczne dla jej wcześniejszych faz rozwojowych[45].

Reasumując, po dokonaniu analizy literatury przedmiotu, różnice w ujęciach ewolucji funkcji personalnej dostrzec można w liczbie wyróżnianych faz (niektórzy autorzy wskazują trzy etapy, inni cztery lub więcej), w ich zakresie treściowym (odmienne działania funkcji personalnej przypisywane są do odmiennych faz) oraz w kryteriach podziału (jedni badacze uwzględniają kryteria funkcjonalne (np. zadania działów personalnych), inni historyczne (zmiany gospodarcze i technologiczne).
Analiza stanowisk prezentowanych w literaturze przedmiotu ujawnia istotne rozbieżności w podejściach badaczy, co skłania do refleksji nad źródłami tych różnic oraz determinantami wpływającymi na ich odmienne ujęcia interpretacyjne. Dostrzec można brak jednolitego paradygmatu, różni autorzy opierają się na odmiennych, zróżnicowanych podstawach metodologicznych i teoretycznych. Wydaje się również, że zmienne i niejednolite tempo i charakter uwarunkowań społeczno-gospodarczych w różnych krajach i sektorach może utrudniać stworzenie uniwersalnego modelu fazowego. Zauważalny jest także brak ścisłych cezur czasowych, proces rozwoju

[45] *A. Pocztowski, Funkcja personalna, diagnoza i kierunki zmian, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2007, s.13.*

funkcji personalnej ma charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny, przez co trudno jest jednoznacznie wyznaczyć granice między poszczególnymi etapami.

W rezultacie nie istnieje jeden, uniwersalny model rozwoju funkcji personalnej, co odzwierciedla jej złożony, dynamiczny i kontekstowy charakter. Przedmiotem niniejszej rozprawy nie jest szczegółowa analiza różnic terminologicznych i nomenklaturowych w zakresie poszczególnych faz rozwoju funkcji personalnej prezentowanych przez znawców tematu. Zagadnieniem istotnym jest, aby uchwycić i przeanalizować ewolucje funkcji personalnej w jej treści i istocie z koncentracją na tym, co leży a co nie leży w zakresie jej zadań i obszarów. Dlatego na potrzeby niniejszej dysertacji, przyjęto, za H. Czubasiewicz, koncepcję obejmującą cztery fazy rozwoju funkcji personalnej, które zobrazowane zostały w poniższej tabeli.

Tabela nr 4

Fazy rozwoju funkcji personalnej

Faza rozwoju funkcji personalnej	**Okres**
Faza operacyjna	od powstania wielkich przedsiębiorstw do II wojny światowej
Faza taktyczna	po drugiej wojnie światowej
Faza strategiczna	lata 80. XX wieku
Faza kapitału ludzkiego	od ok. 2000 r. do współczesności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.10-13.

Okres poprzedzający powstanie funkcji personalnej to czas, w którym zatrudnianie pracowników (nawet w niewielkiej liczbie) wiązało się już wprawdzie z potrzebą ich doboru, zatrudnienia i rozdzielania zadań. Wszystkie te działania były jednak ukierunkowane na dopasowanie zatrudnianych pracowników do istniejących struktur organizacyjnych, prowadzono je metodą prób i błędów, głównym narzędziem motywacyjnym było zagrożenie utratą pracy a główną osią działań zapewnienie siły roboczej spośród ludności migrującej ze wsi do miast[46]. Zarówno działania związane z ludźmi jak i funkcje kierownicze w powstających firmach były podejmowane

[46] M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa, 2010, s.9.

najczęściej przez właściciela fabryki, który oprócz kapitału często wykazywał się znajomością rynku i zdolnościami organizacyjnymi, zajmował się więc sprawami finansowymi, nadzorował proces produkcji, ale także rekrutował ludzi do pracy w swoich fabrykach[47]. W tym okresie nie była jeszcze realizowana samodzielna funkcja personalna, dlatego wydaje się, że okres ten nie powinien być opisywany jako faza jej rozwoju. Można dostrzec w tym czasie zainteresowanie człowiekiem pracującym, był on jednak traktowany w charakterze „niewolnika", „maszyny" najętej do pracy[48].

1.2.1 Faza operacyjna

Funkcja personalna jako samodzielna funkcja przedsiębiorstwa powstała na przełomie XIX i XX wieku[49], czyli w okresie rewolucji przemysłowej. Pierwsza jej faza, tzw. **faza operacyjna,** wiąże się z procesami industrializacji i powstawaniem wielkoskalowych organizacji produkcyjnych[50]. Przejście od rzemieślniczej produkcji w manufakturach do produkcji wielkoskalowej[51] stworzyło zapotrzebowanie na licznych pracowników, których dostępność była wówczas ograniczona. Przedsiębiorstwa stanęły przed koniecznością masowego zatrudniania siły roboczej, rekrutowanej przede wszystkim spośród ludności napływowej ze wsi, często nieposiadającej ani przygotowania zawodowego, ani podstawowych kompetencji. Dominującym profilem zatrudnionego wówczas pracownika był robotnik niewykwalifikowany, nierzadko analfabeta, którego jedynym zasobem była zdolność do wykonywania pracy fizycznej.

---

[47] M. Eckert, A. Nadolny, W. Stobrawa, Historia gospodarcza i społeczna świata XIX i XX wieku, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej, Zielona Góra, 1991, s.44.

[48] W literaturze przedmiotu podkreśla się nieludzkie warunki zatrudnienia oferowane w tym czasie- dzień pracy liczył 14 lub 16 godzin, masowo zatrudniano (nawet w kopalniach) kobiety i dzieci, obowiązywał zakaz organizowania zrzeszeń pracowniczych. J. Skodlarski, Historia gospodarcza, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2011, s.119.

[49] A. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków, 1998, s.12.

[50] H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.9.

[51] Gospodarka pobudzana rosnącym tempem rozwoju techniki uprzemysławiała się w zawrotnym tempie- światowa produkcja przemysłowa w latach 1870- 1913 zwiększyła się o 250%, wzrastała liczba banków i instytucji finansowych niezbędnych do zapewnienia funkcjonowania coraz bardziej złożonego mechanizmu gospodarczego, zwiększyła się swoboda przepływu towarów, ludzi i kapitału. R. Cameron, L. Neal, Historia gospodarcza świata- od paleolitu do czasów najnowszych, Książka i Wiedza, Warszawa, 2003, s. 234, 296, 325.

W tym kontekście można stwierdzić, że różnice kompetencyjne wśród pracowników były znikome, gdyż brak kompetencji stanowił ich wspólny mianownik.

Odpowiedzią na te wyzwania stały się rewolucyjne koncepcje organizacji produkcji i zarządzania nią. U podstaw tych rozwiązań leżało wykorzystanie dorobku klasycznej szkoły organizacji i zarządzania[52], do której przypisuje się kierunek szkoły naukowego zarządzania, a także kierunek administracyjny, nazywany również klasyczną teorią organizacji[53]. Do najwybitniejszych reprezentantów szkoły naukowego zarządzania należeli: F.W. Taylor, H.L. Gantt, L. i F. Gilbreth oraz K. Adamiecki[54]. Opisywane przez nich koncepcje oparte były na formalizacji, standaryzacji, racjonalizacji oraz optymalizacji procesów pracy[55]. F.W. Taylor jest twórcą tzw. funkcjonalnego systemu zarządzania, który polegał na specjalizacji stanowisk i komórek organizacyjnych[56]. W literaturze przedmiotu podkreśla się również istotny wkład pozostałych wymienionych reprezentantów tego nurtu w dorobek szkoły naukowego zarządzania[57].

Choć propagatorzy kierunku administracyjnego H. Fayol i M. Weber koncentrowali się głównie na wzroście efektywności organizacji jako całości a nie na materii zarzadzania pracą ludzi, niemniej jednak teoretyczne fundamenty ich koncepcji

---

[52] W literaturze przedmiotu (m.in. A. Pocztowski) nie pomija się również dorobku R. Owena, który już w pierwszej połowie XIX wieku wskazywał na równie doniosłe znaczenie zasobów ludzkich w produkcji, jak i zasobów finansowych i materialnych. R.J. Aldag, T.M. Stearns, Management, South-Western Publ., Cincinnati, OH, 1987, s.33, [w]: Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.

[53] W. Golnau, (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004, s.16.

[54] M. Sakthivel Murugan, Management Principles and Practices, New Age International Publisher, New Delhi, 2005, s. 48.

[55] Racjonalizacja (sposób wykonywania działania nie powinien być oparty na intuicji pracownika lecz powinien wynikać z naukowego opracowania każdego elementu pracy), Specjalizacja (dokładny, naukowy dobór pracowników oraz ich szkolenie według ich umiejętności i predyspozycji), Standaryzacja (zwiększenie szybkości wykonywanych działań dzięki osiągnięciu powtarzalności wykonywania każdego z nich, opracowanie najlepszego sposobu oraz szczegółowych instrukcji wykonywania danej czynności), Optymalizacja (eliminacja niepotrzebnych działań poprzez analizę pracy i jej mierzenie). W. Piotrowski, Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia, [w]: Zarządzanie. Teoria i praktyka, (red.) A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, wydanie IV, PWN, Warszawa 1998, s. 632, M. Ćwiklicki, Współczesne oblicza tayloryzmu, [w:] (red.) J. Czekaj i M. Lisiński, Rozwój koncepcji i metod zarządzania, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011, s. 135-157.

[56] Z. Pawlak, Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, 2011, s. 11-12.

[57] Np. L. i F. Gilbreth wypracowali techniki pozwalające na badanie i analizowanie ruchów roboczych przy pomocy kamery. Celem tych metod było eliminowanie niepotrzebnych ruchów pracowników podczas wykonywania pracy, co prowadziło do ograniczenia zmęczenia i zwiększenia efektywności działań. K. Klincewicz, Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2016, s. 61.

przyczyniły się do stworzenia zestawu zasad, których celem było podniesienie wydajności pracy poprzez wypracowanie optymalnych struktur organizacyjnych oraz narzędzi zarządzania[58]. Przedmiotem ich uwagi był podział pracy, współdziałanie, autorytet, dyscyplina pracy, odpowiedzialność, wynagradzanie stabilizacja personelu[59]. Cz. Zając podkreśla, że wnieśli oni do zarządzania zasobami ludzkimi zagadnienia kierowania oraz przywództwa organizacyjnego[60] formułując (H. Fayol) m.in. czternaście zasad zarządzania, A. Pocztowski widzi zaś w postulowanej zasadzie, w myśl której, pracownicy produkujący więcej, powinni być lepiej nagradzani, kluczowy element teorii naukowego zarządzania w odniesieniu do problemów personalnych[61].

Zgodnie z dorobkiem opisanych klasycznych nurtów zarządzania, w odpowiedzi na niski poziom kwalifikacji pracowników oraz potrzebę intensyfikacji produkcji, w organizacjach w opisywanym okresie dokonano podziału procesu produkcji na proste, powtarzalne czynności. Celem takich działań było maksymalne uproszczenie zadań na stanowisku pracy[62], tak aby możliwe było szybkie przyuczenie pracownika do ich realizacji na stabilnym poziomie wykonania. Zadania te charakteryzowały się wysokim stopniem rutyny, co ograniczało konieczność podejmowania decyzji przez pracowników i sprzyjało pracy mechanicznej, wolnej od błędów. W tym modelu to kierownik odpowiadał za nadzór i kontrolę oraz za koordynację wyspecjalizowanych, rutynowych działań w celu wytworzenia spójnego produktu końcowego. Pracownik w tej fazie postrzegany był jako ktoś posłuszny, wytrzymały, wydajny, kierujący się potrzebami ekonomicznymi, zdyscyplinowany i niekwestionujący zdania przełożonego[63].

---

[58] M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa, 2010, s.10.

[59] T. Listwan, Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami, [w:] T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 20.

[60] Cz. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2007, s. 13.

[61] A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007, s. 17.

[62] Między innymi poprzez wprowadzenie ruchomej taśmy montażowej. Wprowadził ją w swoich fabrykach H. Ford, nazywany „apostołem masowej produkcji" (J.A.F. Stoner, R.E., Freeman D.R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa, 1998, s.35), któremu przypisywano silne związki z tayloryzmem (R. Kanigel, The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency, Penguin Group, New York, 1997, s.495). Taśma produkcyjna znacząco obniżyła koszty produkcji jednak mocno zwiększyła intensywność pracy robotników i skalę ich wysiłku (J. Cieplewski, I. Kostrowiecka, Z. Landau, J. Tomaszewski, Historia gospodarcza świata XIX i XX wieku, wyd. II, PWE, Warszawa, 1971, s. 254).

[63] H. Czubasiewicz, Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2005, s.46-47.

Funkcja personalna pełniła w tym czasie rolę pomocniczą w organizacji, jej zadania skoncentrowane były na administrowaniu kadrowym. Główne zadania powstającej funkcji personalnej zostały zobrazowane w tabeli nr 5.

Tabela nr 5

Główne zadania funkcji personalnej w fazie operacyjnej

sporządzanie umów o pracę
prowadzenie ewidencji personalnej
rejestracja zdarzeń personalnych związanych z dyscypliną, wydajnością oraz czasem pracy
obliczanie wynagrodzenia za pracę
zatrudnianie pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. *Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.9, W. Golnau, (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004, s.26.*

Analiza opisywanych w literaturze przedmiotu działań funkcji personalnej w fazie operacyjnej wskazuje, że działania te przyjmowały wówczas charakter instrumentalny, funkcja personalna koncentrowała się na zapewnieniu elementarnych warunków do funkcjonowania pracowników, co w pełni odpowiadało logice działania ówczesnych organizacji przemysłowych, zdominowanych przez paradygmat produkcji masowej. Zarządzanie ludźmi było podporządkowane głównie produkcji, a robotnicy byli traktowani jako zasób do wykorzystania[64]. Takie ujęcie funkcji personalnej w jej fazie operacyjnej podkreśla też A. Pocztowski, pisząc, że punktem ciężkości wówczas podejmowanych działań było pozyskiwanie pracowników, ustalanie ich płacy a zagrożenie utratą pracy stanowiło główny czynnik motywacji[65]. Opierano się na założeniu, że człowiek, nazwany „*człowiekiem ekonomicznym”* (homo oeconomicus), kieruje się przede wszystkim chęcią zdobycia dóbr materialnych oraz osiągnięcia korzyści finansowych, uznając te wartości za kluczowe[66].

[64] W. Golnau, (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004, s.26.
[65] A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków, 1998, s.12.
[66] W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, Wyd. Głównej Szkoły handlowej, Warszawa, 1997, s.60.

1.2.2. Faza taktyczna

Po drugiej wojnie światowej ten najdłuższy okres w rozwoju funkcji personalnej- jej faza operacyjna, doznała istotnej transformacji jakościowej. Jak pisze T. Kawka, transformacja ta zakorzeniona była w środowisku społeczno-ekonomicznym epoki a wpływ na nią miały kluczowe zjawiska, które wspólnie przyczyniły się do redefinicji funkcji personalnej. T. Kawka wymienia między innymi boom gospodarczy i rosnący dobrobyt, przejście od gospodarki zdominowanej przez przemysł ciężki do gospodarki usługowej, wzmocnienie związków zawodowych, ustanowienie prawa pracy oraz wzrost poziomu wykształcenia społeczeństwa[67].

Kierunek i zakres tych przeobrażeń wynikały także w dużej mierze z postępu w obszarze nauk społecznych, takich jak psychologia i socjologia, który poszerzył wiedzę o człowieku. Rozwinął się tzw. kierunek potencjału ludzkiego oraz tzw. kierunek stosunków międzyludzkich[68], a w latach pięćdziesiątych tzw. szkoła behawioralna. Koncepcje teoretyczne reprezentantów tych nurtów m.in. A.H. Maslowa[69], D. McGregora[70] i F. Herzberga[71] miały istotny wpływ na ewolucje funkcji personalnej.

---

[67] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 20-21.

[68] Model ten wywodzi się z badań prowadzonych przez E. Mayo, które wykazały, że wydajność pracowników zależy nie tylko od bodźców materialnych i warunków pracy, lecz także od czynników społecznych, takich jak relacje z przełożonymi i współpracownikami. Reprezentanci tego nurtu uznali, że tworzenie zespołów, przynależność do nieformalnych grup społecznych w miejscu pracy oraz kondycja psycho-fizyczna pracowników zwiększa ich zaangażowanie. M. Moczydłowska, G. Pawelec, Eksperyment w Hawthorn – przełom w rozumieniu roli mechanizmów społecznych w organizacji, [w]: Akademia Zarządzania 3(2) z 2019, Politechnika Białostocka, Białystok, 2019, s.17-21.

[69] Podstawą teorii Maslowa (teoria potrzeb) jest zwrócenie uwagi na znaczenie potrzeb wyższego rzędu dla satysfakcji człowieka, przedstawia pozytywną wizje człowieka, jako jednostkę zdolną do rozwoju, jeśli zostaną stworzone odpowiednie warunki. S. McLeod, Maslow's hierarchy of needs, [w]: Simply Psychology, The University of Manchester, 2024, s. 1., A.Z. Mustofa, Hierarchy of Human Needs, [w]: A Humanistic Psychology Approach of Abraham Maslow, Kawanua International Journal of Multicultural Studies, Vol. 3, No. 2, December 2022, State Islamic University (UIN) of Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia, 2022, s. 33-34.

[70] Teoria X i teoria Y D. McGregora to dwa przeciwstawne podejścia do natury ludzkiej w kontekście pracy. Teoria X zakłada, że pracownicy z natury unikają pracy, są niechętni do podejmowania odpowiedzialności i preferują zewnętrzne kierowanie, przez co skuteczną metodą motywowania jest stosowanie środków przymusu i kontroli. Teoria Y zakłada, że ludzie są wewnętrznie zmotywowani, kreatywni i gotowi do podejmowania odpowiedzialności, co czyni ich zdolnymi do samodzielnego działania i rozwoju. McGregor propagował stosowanie rozwiązań zgodnych z teorią Y. W. Golnau W., (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004, s. 21.

[71] Autor tzw. teorii dwuczynnikowej, zgodnie z którą rozróżnia czynniki higieniczne (np. warunki pracy, bezpieczeństwo, wynagrodzenie, styl kierowania) oraz czynniki motywujące (wynikające z samej pracy i sukcesów w niej odnoszonych) wpływające na satysfakcję i motywację pracowników. R. Oczkowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji, [w:] R. Oczkowska (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi – uwarunkowania. Instrumenty. Trendy, PWN, Warszawa 2019, s. 16.

Dostrzeżono wówczas, że człowiek realizuje w pracy różne potrzeby, w tym potrzebę samorealizacji, zauważono znaczenie motywacyjne zewnętrznych, pozytywnych bodźców, ich wpływ na efektywność pracy oraz możliwość jej modyfikowania poprzez odpowiednie systemy nagród i kar. Teorie te doprowadziły do zasadniczej rewizji wcześniejszych założeń dotyczących natury człowieka i jak pisze T. Kawka, oznaczały rewolucyjną zmianę w ewolucji funkcji personalnej, wprowadzając humanistyczną perspektywę zarówno do teorii zarządzania, jak i praktyki organizacyjnej. Okres ten przyniósł odejście od postrzegania pracowników jako kosztów operacyjnych na rzecz uznania ich za kluczowe zasoby organizacji[72]. Odrzucono koncepcję jednostki zwaną homo economicus: racjonalnego, maksymalizującego zyski, działającego w oderwaniu od kontekstu społecznego. Zamiast tego silnie akcentowano perspektywę człowieka holistycznego i systemowego, którego zachowania i procesy decyzyjne są związane z jego uwarunkowaniami społecznymi i emocjonalnymi. H. Król przedstawia model człowieka „zewnątrzsterowalnego i samoregulującego się”[73] a Cz. Zając mówi o „człowieku kompleksowym”[74].

Teorie te, w połączeniu z rozwojem nauk o zarządzaniu, w tym teorii marketingu, cyklów życia produktu i organizacji oraz nauk towarzyszących zarządzaniu, jak choćby teoria systemów, teoria komunikacji czy cybernetyka ekonomiczna miały istotny wpływ na ewolucje funkcji personalnej i wykształcenie po drugiej wojnie światowej jej drugiej fazy, zwanej **fazą taktyczną**[75]. Zmiany te wymagały nowych rozwiązań w działaniach funkcji personalnej, odpowiedzią na te wyzwania było rozszerzenie roli działu personalnego poza tradycyjne administrowanie kadrami. Do głównych obszarów funkcji personalnej w taktycznej fazie jej rozwoju włączono rekrutację i selekcję pracowników, większą wagę zaczęto przykładać do oceny wiedzy, umiejętności oraz potencjału kandydatów, ponieważ zaczęto je doceniać. Rozwój wcześniej wspomnianego systemowego podejścia w naukach o zarządzaniu, które zwracało uwagę na ciągłość zmian, konieczność rozwoju produktu i technik zarządzania spowodował też intensyfikacje działań związanych z rozwijaniem umiejętności

[72] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 23.

[73] H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: Król H., Ludwiczyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s.40.

[74] Cz. Zając, Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, [w]: Zarządzanie i Finanse, vol.12 nr 1, 2014, s. 198.

[75] Tyrańska M., Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach, [w]: Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły ekonomicznej w Tarnowie, nr 2(13) /2009 T. 2, Tarnów, 2009, s. 353.

pracowników, w tym planowanych i organizowanych szkoleń[76]. Również R. Oczkowska podkreśla wagę motywacji i rozwoju potencjału pracowników, a jako istotne elementy realizacji funkcji personalnej w tym okresie widzi rozwój kompetencji zawodowych oraz zapewnienie odpowiednich warunków pracy[77]. H. Król nie pomijając tych aspektów zwraca również uwagę na pojawienie się w zakresie realizacji funkcji personalnej w tym czasie nowych obszarów, jak np. zastosowanie testów psychologicznych w procesie rekrutacji pracowników[78]. W. Golnau zwraca dodatkowo uwagę na podporządkowanie sztabowych komórek personalnych zarządowi przedsiębiorstwa, na pełnienie przez nich funkcji doradczych oraz przygotowanie informacji potrzebnych do podejmowania decyzji[79], a A. Szymankowska pisze o utrzymywaniu przez funkcje personalną kontaktów z rynkiem pracy[80]. T. Kawka podkreśla rozszerzenie zakresu działań funkcji personalnej o motywowanie i angażowanie pracowników, o rozwój przywództwa i komunikacji poprzez budowanie kompetencji menedżerskich w zakresie relacji interpersonalnych oraz o mediację i koordynację poprzez pojawienie się roli realizatorów funkcji personalnej jako pośredników między kierownictwem a pracownikami[81].

Tabela nr 6

Główne zadania funkcji personalnej w fazie taktycznej

rekrutacja i selekcja pracowników
ocena wiedzy, umiejętności oraz potencjału pracowników
rozwijanie umiejętności pracowników, w tym planowanie i organizowanie szkoleń
zapewnienie odpowiednich warunków pracy
motywowanie i angażowanie pracowników
rozwój przywództwa i komunikacji

[76] H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.10.

[77] R. Oczkowska R., Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji, [w:] R. Oczkowska (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi – uwarunkowania. Instrumenty. Trendy, PWN, Warszawa 2019, s.19.

[78] H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: Król H., Ludwiczyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s.41.

[79] W. Golnau, (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004, s. 26.

[80] A. Szymanowska, Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, 2014, s. 355.

[81] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 22.

mediacja i koordynacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie na podstawie T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 22, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.9, W. Golnau, (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004, s.10, R. Oczkowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji, [w:] R. Oczkowska (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi – uwarunkowania. Instrumenty. Trendy, PWN, Warszawa 2019, s.19, H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: Król H., Ludwiczyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s.41.

1.2.3. Faza strategiczna

Ćwierćwiecze po drugiej wojnie światowej charakteryzowało się najdłuższym w dziejach historii nieprzerwanym wzrostem gospodarczym krajów uprzemysłowionych[82]. W krajach Europy Zachodniej unowocześnił się i restrukturyzował przemysł, który wytwarzał towary nowoczesne i cechujące się wysoką jakością, co sprzyjało ich eksportowi, ułatwionemu poprzez systematyczne znoszenie ceł[83]. Cz. Zając pisze o nasileniu procesów globalizacji w latach 70. XX wieku, silnym umiędzynarodowieniu gospodarki i rozwoju innowacji technologicznych i telekomunikacyjnych[84]. T. Kawka zwraca uwagę na uwarunkowania technologiczne, które wpłynęły na ewolucję funkcji personalnej w tym okresie. Wymienia m.in. pojawienie się komputerów osobistych i wczesnej ery internetu, które zrewolucjonizowało zarówno procesy pracy, jak i zarządzanie personelem, cyfryzację zarządzania, która umożliwiła rozwój bardziej zaawansowanych systemów HR oraz analityki workforce oraz przejście od gospodarki przemysłowej do opartej na wiedzy, co wymagało nowych kompetencji i innowacyjnych podejść do zarządzania talentami.

[82] Średni roczny wzrost produktu krajowego brutto w przeliczeniu na jednego zatrudnionego wyniósł w latach 1953- 1973 ok. 4,5%. R. Cameron, L. Neal, Historia gospodarcza świata- od paleolitu do czasów najnowszych, Książka i Wiedza, Warszawa, 2003, s. 402.

[83] J. Szpak, Historia gospodarcza Powszechna, PWE, Warszawa, 2007, s.408.

[84] Cz. Zając, Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, [w]: Zarządzanie i Finanse, vol.12 nr 1, 2014, s.198.

Międzynarodowa wymiana gospodarcza i zniesienie przeszkód mobilności spowodowały, że poszukujący pracy przekraczali nie tylko wewnętrzne granice administracyjne, ale też granice państw a nawet kontynentów[85]. Ułatwiony transfer kapitału, technologii i wzmożona internacjonalizacja rynków doprowadziły do ukształtowania się globalnej konkurencji, która stanowiła wyzwanie dla każdej organizacji i wymagała od niej koncentracji na podnoszeniu jakości usług i satysfakcji klienta, a także identyfikowaniu i kreowaniu jego potrzeb. Dążenie firm do zapewnienia wysokiej jakości towarów i usług, którego konsekwencją było wprowadzanie systemów *just in time* i *lean management* powodowało zmiany w organizacji pracy. Te z kolei wymagały wysokich kwalifikacji pracowników, konieczności inwestowania w ich rozwój i ewolucje ich postrzegania bardziej w kierunku „składnika aktywów niż kosztów"[86].

Nowa rzeczywistość gospodarcza wymusiła strategiczne planowanie oraz długofalowe działania w obszarze funkcji personalnej, ponieważ aby sprostać wyzwaniom globalizacji, pracownicy musieli wykazywać się nie tylko wysokim poziomem specjalistycznej wiedzy, ale również zdolnością do samodzielnego rozwiązywania problemów, długoterminowego myślenia, otwartością na innowacje, kreatywnością oraz nieszablonowym myśleniem[87]. T. Kawka zwraca uwagę dodatkowo na uwarunkowania technologiczne, które niewątpliwie wpłynęły na ewolucję funkcji personalnej w tym okresie. Wymienia m.in. pojawienie się komputerów osobistych i wczesnej ery internetu, które zrewolucjonizowało zarówno procesy pracy, jak i zarządzanie personelem, cyfryzację zarządzania, która umożliwiła rozwój bardziej zaawansowanych systemów HR oraz przejście od gospodarki przemysłowej do opartej na wiedzy, co wymagało nowych kompetencji i innowacyjnych podejść do zarządzania talentami[88].

W konsekwencji opisanych przemian, w latach 80., w czasie rozwiniętej już globalizacji gospodarki, zwrócono uwagę, że kluczowym elementem funkcjonowania organizacji są zasoby ludzkie, które stanowią czynnik determinujący sposób wykorzystania pozostałych zasobów i pełnią istotną rolę w realizacji strategii, ponieważ

[85] Szambelańczyk J., Funkcja personalna w Polsce- od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Miś A., 2021, s.71.

[86] M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa, 2010, s.14.

[87] H. Czubasiewicz, Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2005, s.53.

[88] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 24.

to od poziomu kompetencji zatrudnionych pracowników uzależniona jest efektywność strategii firm[89].

Przyczyniło się to do nowego spojrzenia na funkcje personalną i doprowadziło do wzrostu jej znaczenia w organizacji. Ten okres jej rozwoju opisywany jest w literaturze przedmiotu jako **faza strategiczna** funkcji personalnej[90]. Na sposób realizacji funkcji personalnej w tym czasie wpływ miały także nurty teoretyczne, będące podstawą nowej koncepcji w zakresie zarządzania ludźmi - zarządzania zasobami ludzkimi[91]. Na powstanie tej koncepcji istotny wpływ mieli P. Drucker[92] i R.E. Miles[93], a jej założenia dobrze opisują dwa powstałe w Stanach Zjednoczonych modele - model Michigan[94] i model harwardzki[95]. Cz. Zając określa koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi jako nową filozofię zarządzania ludźmi w organizacji, której cechą charakterystyczną jest ujmowanie wzajemnych zależności między zadaniami

[89]H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.11.

[90]W. Golnau (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004, s. 26. H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: H. Król, A. Ludwiczyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s. 26. A. Szymanowska, Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, 2014, s.355.

[91]Jest ona wynikiem ewolucji różnych nurtów myślowych w zarządzaniu ludźmi i rozwinięciem wcześniejszych, opisanych w niniejszej dysertacji teorii m.in. E. Mayo, D. McGregora, A. Maslowa i F. Herzberga.

[92] P.F. Drucker podkreślał, że „największa szansa poprawy wydajności ekonomicznej tkwi w podniesieniu efektywności pracy ludzkiej" a funkcja personalna powinna być strategicznym obszarem zarządzania, integrującym rozwój pracowników z celami organizacji. P.F. Drucker, Praktyka Zarządzania, MT Biznes, 1998, s. 275.

[93] R.E. Miles podkreślał, że zasoby ludzkie stanowią kluczowy zasób organizacji, zwracał uwagę na konieczność inwestowania w rozwój ludzi, a za kluczowe w realizacji funkcji personalnej uważał systemowe podejście do niej rozumiane jako łączenie pojedynczych decyzji w jedną całość. H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: H. Król, A. Ludwiczyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s. 42.

[94] Model Michigan integruje zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią i strukturą organizacyjną firmy i wyróżnia cztery połączone ze sobą, tworzące cykl zarządzania zasobami ludzkimi funkcje (dobór, ocenę, nagradzanie oraz rozwój pracowników). Cz. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2007, s.15. Model ten zakłada, że właściwe kształtowanie poszczególnych elementów tego cyklu na poziomie nie tylko operacyjnym i taktycznym, ale również strategicznym przekłada się na efektywność pracowników. A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003, s. 24.

[95] Model harwardzki reprezentuje tzw. miękkie podejście do ZZL. Koncentruje się na czterech obszarach zarządzania zasobami ludzkimi- partycypacji pracowników, przepływie kadry, systemie motywowania oraz organizacji pracy, na które oddziałują interesariusze oraz czynniki sytuacyjne. Najważniejsze zadanie ZZL to koordynacja w/w dziedzin i ich integracja ze strategią firmy, która jest zaliczana do czynników sytuacyjnych. Cz. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2007, s. 15. M. Beer, Human Ressource Management: A General Managers Perspektive, The Free Press, New York, 1984, s. 17.

zarządzania zasobami ludzkimi a strategią firmy[96]. W podobnym tonie wypowiada się A. Pocztowski podkreślając dodatkowo, że do cech wyróżniających koncepcje ZZL należy m.in. postrzeganie ludzi jako cennego zasobu organizacji a także akcentowanie znaczenia kształtowania kultury organizacji, która jest podłożem rozwiązywania spraw personalnych [97].

W tej fazie rozwoju funkcja personalna, poza realizacją zadań opisanych we wcześniejszych fazach, opracowuje strategię personalną, która pozostaje w ścisłej korelacji ze strategią firmy. Wspomniany wzrost znaczenia funkcji personalnej w tym okresie sprawia, że zmienia się umiejscowienie działów personalnych w organizacjach przyjmując najczęściej charakter liniowy, co oznacza ich bezpośrednie podporządkowanie najwyższemu szczeblowi kierownictwa i ścisłe współdziałanie funkcji personalnej z menadżerami liniowymi w zakresie podejmowanych decyzji[98]. Dodatkowo, jak zwraca uwagę H. Czubasiewicz, w fazie strategicznej funkcji personalnej duże znaczenie zyskał rozwój pracowników, a zadaniem funkcji personalnej było tworzenie planów rozwojowych, zarządzanie sukcesją oraz procesy coachingowe[99]. T. Kawka podkreśla dodatkowo poszerzenie zadań funkcji personalnej o zarządzanie talentami rozumiane jako systemowe podejście do identyfikacji, rozwoju i utrzymywania kluczowych pracowników, zarządzanie efektywnością poprzez wdrażanie systemów oceny i wynagradzania opartych na mierzalnych wynikach, wdrażanie systemów motywacyjnych oraz budowanie kultury organizacyjnej poprzez świadome kształtowanie wartości i norm zachowań[100].

Tabela nr 7

Nowe zadania funkcji personalnej w fazie strategicznej

[96] Cz. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2007, s. 14.
[97] A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007, s. 27.
[98] B. Wiernek, Personel firmy jako zasób strategiczny, [w]: Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu perosnelem, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer, Kraków, 2006, 81.
[99] H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.12.
[100] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 27.

opracowywanie strategii personalnej
tworzenie planów rozwojowych pracowników
zarządzanie sukcesją
prowadzenie procesów coachingowych
zarządzanie talentami
zarządzanie efektywnością
wdrażanie systemów oceny i wynagradzania
budowanie kultury organizacyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie na podstawie T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 26, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.12, W. Golnau, (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004, s.10, B. Wiernek, Personel firmy jako zasób strategiczny, [w]: Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu perosnelem, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer, Kraków, 2006, 81.

1.2.4. Faza kapitału ludzkiego

Kolejny etap ewolucji funkcji personalnej datowany jest w literaturze przedmiotu na początek XXI wieku. T. Kawka opisuje tą fazę jako najbardziej zaawansowany etap ewolucji funkcji personalnej, który charakteryzuje się traktowaniem pracowników jako kapitału ludzkiego - najcenniejszego zasobu organizacji [101]. H. Król nazywa ten okres fazą przyszłościową[102]. To okres w gospodarce światowej, w którym proces globalizacji uległ znacznej intensyfikacji, a jego wyrazem były fuzje i przejęcia między największymi korporacjami[103]. Świat zaczął być traktowany jako jeden rynek zbytu, połowa korporacji rekrutowała pracowników wykorzystując internet. Podstawą nowej gospodarki była wiedza, praca umysłowa ceniona była bardziej niż fizyczna a innowacyjność bardziej niż produkcja masowa[104]. A. Pocztowski podkreśla „rosnącą

[101] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 27.
[102] H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: Król H., Ludwiczyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s.46.
[103] W 2007 roku 79 tys. firm transnarodowych dysponowało 790 tys. zagranicznych filii, które zatrudniały 82 mln pracowników. J. Skodlarski, Historia gospodarcza, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2011, s.533.
[104] J. Kaliński, Historia gospodarcza XIX i XX w., PWE, Warszawa, 2008, s.408-409.

złożoność otoczenia", podając, że stała się ona jedną z podstawowych cech zarządzania organizacjami w tym czasie[105].

T. Kawka dokonał periodyzacji tej fazy rozwoju funkcji personalnej, wyodrębniając trzy zasadnicze etapy odzwierciedlające zmieniające się uwarunkowania technologiczne, społeczne i gospodarcze. Przyjęta periodyzacja wydaje się trafna, ponieważ pozwala uchwycić ewolucję priorytetów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w odpowiedzi na kolejne fale przemian technologicznych i organizacyjnych. Pierwsza faza (2000–2010) to okres rewolucji cyfrowej, w którym rozwój internetu, kryzys finansowy 2008 roku oraz upowszechnienie idei organizacji uczącej się uwypukliły znaczenie elastyczności organizacyjnej, zarządzania wiedzą oraz adaptacji do nowych modeli pracy. Druga faza (2010–2020) koncentrowała się wokół mobilności, elastyczności i różnorodności, przynosząc rozwój pracy wirtualnej, redefinicję tradycyjnych form zatrudnienia pod wpływem *„big economy"* oraz wzrost znaczenia zarządzania różnorodnością pokoleniową i kulturową. Istotnym elementem tego okresu było również wzmocnienie roli społecznej odpowiedzialności organizacji oraz koncepcji zrównoważonego rozwoju w politykach HR. Trzecia faza, przypadająca od 2020 roku, została zdominowana przez skutki pandemii COVID-19, które przyspieszyły transformację modeli pracy, rozwój pracy zdalnej oraz wzrost znaczenia dobrostanu pracowników[106].

W omawianym okresie pojawiła się teoria kapitału ludzkiego[107], która wpłynęła na sposób realizacji funkcji personalnej w tej fazie rozwoju. Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim przedstawiana jest w literaturze przedmiotu w kilku różnych ujęciach. Część badaczy widzi w niej ewolucje strategicznego zarządzania zasobami

[105] A. Pocztowski, A. Miś, Analiza zasobów ludzkich w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2000, s. 7.

[106] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 28-29.

[107] Autor pojęcia T.W. Schultz kapitałem ludzkim nazwał wrodzone i nabyte zdolności i umiejętności człowieka podkreślając, że ich wartość może być zwiększana przez inwestycje w edukację, szkolenia, zdrowie i rozwój zawodowy. G. S. Becker rozwinął te założenia postrzegając kapitał ludzki, jako istotny zasób ekonomiczny, wskazywał, że rozwój kapitału ludzkiego przyczynia się do efektywności organizacji. Ł. Jabłoński, Ewolucja podejść do kapitału ludzkiego w naukach ekonomicznych, Gospodarka Narodowa, The Polish Journal of Economics, 2(306), UE w Krakowie, Kraków, 2021, s. 96-98. A. Wieczorek- Szymańska, Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii- przegląd wybranych podejść. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Nr 17, Szczecin, 2010, s.163-164.

ludzkimi[108]. B. Jamka wskazuje zaś, że oba te terminy reprezentują całkowicie odmienne koncepcje zarządzania ludźmi - w koncepcji ZZL personel traktowany jest instrumentalnie, jest jednym z wielu elementów produkcji, zaś w koncepcji kapitału ludzkiego postrzegany jest jako kluczowy czynnik strategiczny a działania rozwojowe wobec pracowników widziane są jako inwestycja[109]. Odmienne stanowisko przyjmuje T. Oleksyn, który proponuje, by zarządzanie kapitałem ludzkim traktować jako element zarządzania zasobami ludzkimi, postrzega tą koncepcje jako model dojrzały, bardziej kompleksowy i pokrywający w całości wszystkie działania związane z pracownikami[110]. J. Strużyna, który dogłębnie przeanalizował kwestie porównania obu koncepcji pisze: „*zarządzanie kapitałem ludzkim nie jest prostym przekształceniem zarządzania zasobami ludzkimi, lecz równolegle rozwijanym nowym pomysłem (…), a więc stanowi nieciągłość w rozwoju zarządzania”*[111].

Po przeanalizowaniu stanowisk prezentowanych w literaturze przedmiotu, zasadne wydaje się sformułowanie wniosku, że koncepcje te pozostają ze sobą komplementarne, a ich założenia mogą współistnieć. Koncepcja ZKL jest z jednej strony kolejnym etapem rozwoju ZZL - rozwija podejście ZZL, traktując pracowników nie tylko jako zasób, ale jako kapitał wymagający inwestycji, z drugiej rzeczywiście nie jest koncepcją całościową i pomija niektóre, głównie operacyjne działania związane z pracownikami.

Warte uwagi jest ujęcie istoty kapitału ludzkiego w organizacji prezentowane przez A. Borawską - Pietrzak. Autorka wskazuje, że idea nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim polega na przekształcaniu zasobów ludzkich w kapitał przedsiębiorstwa i dokonuje się poprzez indywidualne zaangażowanie pracowników oraz wydobywanie indywidualnych kompetencji, motywacji i satysfakcji z pracy[112]. Wydaje się, że przyjęcie takiego założenia implikuje konieczność zmiany sposobu

[108]Cz. Zając, Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, [w]: Zarządzanie i Finanse, vol.12 nr 1, 2014, s. 200, K. Huk, Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim, [w]: Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, 2013 (35). Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2013, s.221-223.

[109]B. Jamka, Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie - zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011, s.307-309.

[110] T. Oleksyn T., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, wyd. III, Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014, s. 50-51.

[111] J. Strużyna, Ku zarządzaniu kapitałem ludzkim- ciągły czy nieciągły charakter zmiany w zarządzaniu? [w]: Organizacja i kierowanie. Nr 2(132), 2008, s.48.

[112] A. Borowska-Pietrzak, Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji. Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2023, s. 23.

realizacji funkcji personalnej, stosowania nowych metod, narzędzi i procesów związanych z motywowaniem, kierowaniem i rozwojem pracowników.

Potrzeba ta nabiera szczególnego znaczenia w realiach nowej gospodarki, rozumianej jako okres przemian organizacji i procesów zarządzania, w którym kluczowego znaczenia nabierają wiedza, technologie informacyjno-komunikacyjne, innowacyjność oraz kapitał ludzki jako podstawowy czynnik budowania przewagi konkurencyjnej[113]. T. Kawka wskazuje na powiązania między modelem zarządzania kapitałem ludzkim, a zjawiskami nowej gospodarki, stawiając hipotezę, że *„firma, która z powodzeniem wdroży założenia modelu kapitału ludzkiego, wchodzi na ścieżkę rozwoju nowej gospodarki”[114].* Ł. Sienkiewicz podkreśla dodatkowo, że wspólnym mianownikiem podejść do zarządzania kapitałem ludzkim jest orientacja na identyfikację takiej konfiguracji jego komponentów, która w najwyższym stopniu sprzyja kreowaniu wartości dodanej[115].

W tym ujęciu coraz większego znaczenia nabierają najnowsze trendy i praktyki HR jak: evidence-based HR, employee experience, sustainable HRM, agility HR, AI-enhanced HR czy workforce analytics. Nie jest celem niniejszej rozprawy ich szczegółowy opis, ale zasadnym wydaje się wskazanie, że koncepcje te podkreślają odejście od administracyjnego postrzegania funkcji personalnej na rzecz jej strategicznej, analitycznej i zorientowanej na człowieka roli. Charakterystyczne dla tych koncepcji jest większe wykorzystanie danych, technologii cyfrowych oraz rozwiązań ukierunkowanych na elastyczność i doświadczenia pracowników. W rezultacie współczesna funkcja personalna coraz częściej przyjmuje charakter bardziej elastyczny, zindywidualizowany i skoncentrowany na potrzebach pracowników, co wpisuje się w zmieniające się realia wielopokoleniowego rynku pracy. Kierunki te pozostają spójne z oczekiwaniami *pokolenia Z* dotyczącymi transparentności, indywidualizacji, elastyczności oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii w środowisku pracy.

[113] T. Kawka, Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki, [w]: Zarządzanie i Finanse, nr 16(1.2), s. 117-118.
[114] T. Kawka, Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki, Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014, s. 92.
[115] Ł. Sienkiewicz, Optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego. Perspektywa przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza SGH, SGH, Warszawa, 2018, s. 63.

W opisywanej fazie rozwoju funkcji personalnej dochodzi do modyfikacji realizowanych zadań oraz przekształcenia układu akcentów, które ulegają przesunięciu w kierunku nowych priorytetów. Najczęściej eksplorowane w literaturze przedmiotu nowe zadania funkcji personalnej w fazie kapitału ludzkiego zostały zebrane w poniższej tabeli.

Tabela nr 8

Nowe zadania funkcji personalnej w fazie kapitału ludzkiego

Zarządzanie wiedzą
Kształtowanie kultury organizacyjnej
Zarządzanie talentami i kompetencjami
Społeczna odpowiedzialność biznesu
Wirtualizacja funkcji personalnej
Organizacja elastycznych sposobów zatrudnienia
Zarządzanie różnorodnością pokoleniową i kulturową
Budowanie odporności psychicznej i dobrostanu pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 30-31, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.12-15, H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: Król H., Ludwiczyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s.46, Z. Antczak, Ku kapitałowi ludzkiemu-trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce, [w]: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 349, Wydawnictwo UEW, Wrocław, 2014, s.16-17.

W zakresie zarządzania wiedzą od funkcji personalnej oczekiwano w tym okresie identyfikacji kluczowych umiejętności[116], implementacji odpowiedniej infrastruktury technologicznej wspierającej udostępnianie wiedzy oraz tworzenia takiej kultury organizacyjnej, która zapobiega „wyścigowi szczurów" i wspiera pokonanie

[116]W zasobowym podejściu do zarządzania wiedzą istotnym elementem są kluczowe umiejętności, traktowane jako główne źródło wiedzy organizacyjnej. E. Skrzypek, Zarządzanie wiedzą jako podstawa efektywności zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, [w]: Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H: Oeconomia. Vol. 35 (2011), Lublin, 2011, s. 223.

oporu ludzi do dzielenia się wiedzą[117]. Jak podkreślają H. Czubasiewicz i P. Grajewski, kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu podejścia członków organizacji do procesów zarządzania wiedzą, determinuje zarówno stopień ich akceptacji, jak i formę implementacji tych procesów. W zależności od jej charakteru, kształtuje postawy skoncentrowane na przestrzeganiu procedur i regulacji lub na promowaniu samodzielności i kreatywności[118].

Istotnym elementem w analizowanym etapie ewolucji funkcji personalnej są także programy zarządzania talentami[119]. Kluczowe stają się identyfikacja, aktywizacja i optymalne wykorzystanie talentów w organizacji. Proces ten obejmuje zarówno ocenę potencjału kandydatów wewnętrznych, rekrutację talentów zewnętrznych oraz stworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych, które sprzyjają rozwojowi i efektywnemu angażowaniu różnorodnych kompetencji pracowników. B. Jamka podaje, że realizowane programy zarządzania talentami często skoncentrowane są na inicjatywę i samodzielność[120].

Programy/procesy rozwojowe zmierzały w kierunku zapewnienia pracownikom wzrostu kompetencji, ale też przestrzeni organizacji, w której te kompetencje można wykorzystywać. W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) funkcja personalna wspierała zdrowie pracowników, traktując je jako trwały zasób kapitałowy, który podlega degradacji, ale może być regenerowany przez inwestycje. Jak pisze T. Rostkowski *„utrata zdrowia przez pracowników oznacza przynajmniej częściową utratę efektywności[121]”*. Wzmacnianie kondycji psychofizycznej pracowników poprzez finansowanie pakietów medycznych, organizowanie konsultacji dietetycznych oraz

[117] H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: H. Król, A. Ludwiczyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006, s.46.
[118] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, Warunki skutecznego wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji, [w]: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1104, Wrocław, 2006, s.151.
[119]Za talenty najczęściej uznawana jest podstawowa grupa liderów, ekspertów technicznych i osób, które mają duży potencjał, rzadką wiedzę i umiejętności. B. Mikuła, Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w]: Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty Mikuła B., Myjak T., Trzcińska H., Nowy Sącz, 2023, s.148.
[120]B. Jamka, Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie - zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011, s.206.
[121] T. Rostkowski, Healthcare Problems and Ensuring Sustainable Development among Employees, [w]: Education of Economists and Managers, 2020, vol. 57, nr 3, s. 55.

propagowanie aktywności fizycznej i zdrowego żywienia stało się kluczowym aspektem zarządzania kapitałem ludzkim[122].

Innym ważnym aspektem fazy kapitału ludzkiego jest wirtualizacja[123], piszą o niej szeroko m.in. Z. Antczak[124], T. Listwan[125], E. Bombiak[126], a Cz. Zając podkreśla, że systemy informatyczne i telekomunikacyjne nie tylko wspierają zarządzanie ludźmi, lecz są niezbędne do realizacji funkcji personalnej[127]. W tym okresie nastąpiło stopniowe przenoszenie działań funkcji personalnej do środowiska cyfrowego, począwszy od systemów wynagrodzeń, poprzez automatyzację większości procesów kadrowych, dostęp pracowników do danych przez intranet, aż do wykorzystywanie platform rekrutacyjnych czy wirtualnych narzędzi realizujących systemy ocen pracowniczych[128].

Omawiany okres to również początek uelastycznienia modelu zatrudnienia, co jest konsekwencją konieczności znalezienia równowagi pomiędzy stabilnością zatrudnienia a jego elastycznością. Firmy rezygnują z tradycyjnych struktur opartych na stałych stanowiskach, cześć pracowników zatrudnianych jest okresowo, część zadań zlecana jest na zewnątrz (outsourcing), część pracowników (np. pracownicy

---

[122] H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.13.

[123] Definiowana jako „proces przemiany przestrzeni organizacyjnej i budowanie więzi (także elektronicznych) na gruncie podzielanych systemów wartości między menedżerami liniowymi, kierownikami zespołów zadaniowych a menadżerami czy specjalistami personalnymi w celu przekazania informacji i realizowania zadań kadrowych. Jej cechą jest ograniczenie bądź nawet wyeliminowanie kontaktów typu face to face". T. Listwan, Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce, [w]: Osiągniecia i perspektywy nauk o zarządzaniu, S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2010, s. 241.

[124] Z. Antczak, Ku kapitałowi ludzkiemu- trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce, [w]: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 349, Wydawnictwo UEW, Wrocław, 2014, s. 15.

[125] Listwan T., Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami, [w:] T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 241.

[126] E. Bombiak, Nowe trendy w obszarze funkcji personalnej, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce, 2020, s.94.

[127] Cz. Zając, Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, [w]: Zarządzanie i Finanse, vol.12 nr 1, 2014, s. 200, K. Huk, Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim, [w]: Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, 2013 (35). Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2013, s.200.

[128] Z. Antczak, Ku kapitałowi ludzkiemu- trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce, [w]: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 349, Wydawnictwo UEW, Wrocław, 2014, s.16-17.

działów sprzedaży) realizuje zadania w formie telepracy[129], a funkcja personalna odpowiedzialna jest za organizację elastycznych sposobów zatrudniania pracowników.

Uwzględniając przeprowadzone analizy literatury przedmiotu i zróżnicowane stanowiska czołowych autorytetów naukowych w zakresie omawianej problematyki, uprawomocnione jest sformułowanie uogólnień o charakterze syntetycznym i wyodrębnienie charakterystycznych cech procesu rozwoju funkcji personalnej. Zostały one przedstawione w poniżej tabeli w sposób umożliwiający ich przejrzystą systematyzację.

Tabela nr 9

Cechy charakterystyczne procesu rozwoju funkcji personalnej

Cecha	Charakterystyka
Zmiana paradygmatu	Zgromadzony materiał teoretyczny wskazuje na istotne kierunki ewolucji funkcji personalnej, które nie są jedynie sumą zmian organizacyjnych, lecz odzwierciedlają głęboką transformację paradygmatyczną w podejściu do jej realizacji na przestrzeni lat.
Strategizacja/ wzrost znaczenia funkcji personalnej	Funkcja personalna uległa transformacji, z obszaru o charakterze techniczno-operacyjnym w komponent strategiczny, zintegrowany z długofalową wizją rozwoju organizacji.
Ciągłość i zmiana	Słuszne jest stwierdzenie A. Pocztowskiego, który eksponuje, że w ewolucji funkcji personalnej dostrzegalna jest i ciągłość, i zmiana[130]. Funkcja personalna rozwijała się, sukcesywnie poszerzając swój zakres kompetencyjny, przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości realizacji dotychczasowych zadań. Sposób realizacji tych zadań zmienia się na przestrzeni lat, dostrzegalna jest tendencja do reaktualizacji koncepcji wywodzących się z wcześniejszych etapów, przy czym ich późniejsze aplikacje cechują się wyższym

[129] Z. Antczak Z., Wirtualizacja funkcji personalnej, [w]: Zarządzania Zasobami ludzkimi, 2005, s.20-26.
[130] A. Pocztowski, Funkcja personalna, diagnoza i kierunki zmian, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2007, s.13.

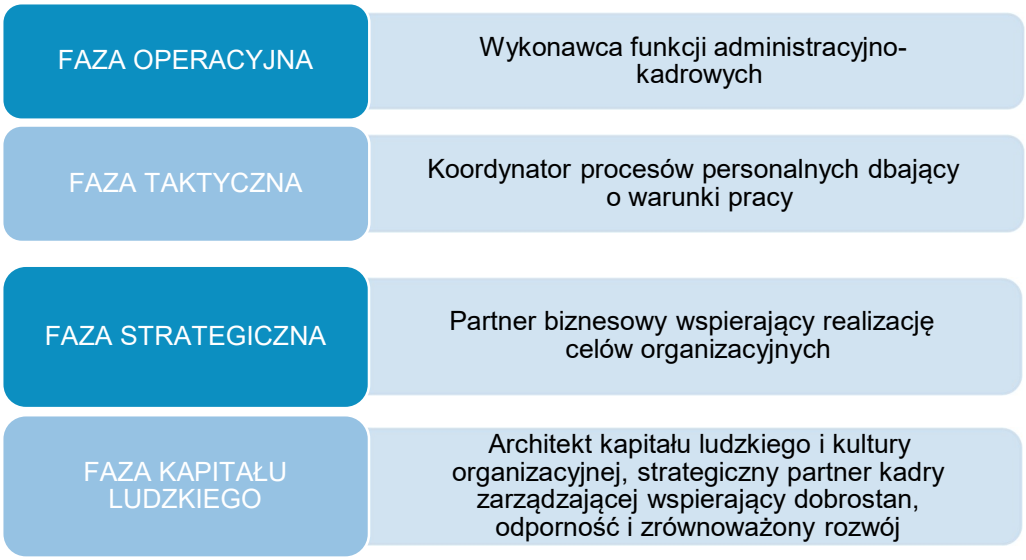
	stopniem złożoności oraz większym zaawansowaniem metodologicznym.
Kumulatywny rozwój	Każda kolejna faza opierała się na dorobku poprzednich, wzbogacając funkcję personalną o nowe treści i narzędzia.
Decentralizacja	Obserwowalne jest zjawisko redystrybucji odpowiedzialności za realizację zadań personalnych w kierunku aktywniejszego udziału managerów w sprawach związanych z zarządzaniem ludźmi.
Rozbudowa instrumentarium	Przejście od prostych mechanizmów administracyjnych w kierunku szerokiego wachlarza narzędzi, metod oraz coraz bardziej złożonych systemów wspierających realizację funkcji personalnej np. rekrutowano już w pierwszej fazie rozwoju, w fazie kapitału ludzkiego wprowadzono testy psychologiczne.
Orientacja na rynek pracy	Rozwój funkcji personalnej jest bezpośrednio uwarunkowany dynamiką i strukturą rynku pracy. Zmiany w dostępności zasobów pracy, wymaganiach kompetencyjnych oraz relacjach zatrudnienia determinowały ewolucję tej funkcji.

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione w tabeli cechy charakterystyczne procesu ewolucji funkcji personalnej ukazują jej rozwój jako proces wielowymiarowy, osadzony w kontekście zmiany paradygmatu zarządzania ludźmi. Jednoczesność występowania ciągłości i zmiany jest szczególnie istotnym wyznacznikiem tego procesu, powoduje, że każdy następny etap rozwoju funkcji personalnej jest uzupełnieniem poprzedniego, przejawia się poszerzeniem obszaru merytorycznego funkcji personalnej, rozbudową stosowanych narzędzi i metod oraz rekonfiguracją roli funkcji personalnej w organizacji. Na poniższym rysunku syntetycznie przedstawiono ewolucję roli funkcji personalnej od poziomu operacyjnego do strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim.

Rysunek nr 1

Ewolucja roli funkcji personalnej w kolejnych fazach jej rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 19,22,26,30.

Przedstawiona ewolucja wskazuje na systematyczne przechodzenie funkcji personalnej od roli administracyjno-operacyjnej do pozycji strategicznego współtwórcy wartości organizacji. Transformacja ta odzwierciedla rosnące znaczenie kapitału ludzkiego jako kluczowego zasobu firmy oraz wzrastającą odpowiedzialność funkcji personalnej za kształtowanie kultury organizacyjnej i dobrostanu pracowników. Obserwowalna strategizacja, decentralizacja odpowiedzialności i rozbudowa instrumentarium potwierdzają, że funkcja personalna przekształciła się z administracyjnego wsparcia w strategiczny filar organizacji i wskazują na jej rosnącą złożoność i znaczenie we współczesnych organizacjach.

1.3. Obszary i zadania współczesnej funkcji personalnej w organizacji

Ostatnie lata przyniosły istotne przeobrażenia w otoczeniu społeczno-gospodarczym, technologicznym oraz kulturowym, które w znaczny sposób wpłynęły na funkcjonowanie firm a tym samym zmodyfikowały wymogi w stosunku do współczesnej funkcji personalnej. Warto podkreślić, że analizowana funkcja personalna to zjawisko, które stanowi przejaw zachodzącej zmiany, a jego diagnoza odnosi się do aktualnie zachodzących, pozostających w toku procesów,

odzwierciedlających dynamiczny charakter badanej rzeczywistości. Syntetycznie zostały one ujęte w poniższej tabeli.

Tabela nr 10

Istotne zmiany determinujące działalność firm i funkcji personalnej w ostatnich latach

Zmiana	Charakterystyka
Gwałtowny postęp technologiczny w tym rozwój sztucznej inteligencji	Wdrażanie technologii cyfrowych, takich jak uczenie maszynowe, automatyzacja procesów poprzez robotyzację, wirtualna i rozszerzona rzeczywistość, sztuczna inteligencja, wykorzystanie przetwarzania danych w chmurze, internetu rzeczy oraz intensyfikacja wykorzystania sieci społecznościowych oddziałuje na sposób realizacji codziennych działań w organizacjach[131].
Niedobór wykfalifikowanych pracowników	Rozwój przedsiębiorstw opartych na wiedzy, prowadzi do stałego wzrostu zapotrzebowania na specjalistów posiadających wysokie kompetencje. Pomimo migracji deficyt odpowiednich kandydatów wzrasta[132].
Pandemia Covid-19	Wymusiła zmianę organizacji pracy, transformację firm w kierunku większej elastyczności i wdrożenia hybrydowej i zdalnej formy pracy[133].
Wojna na Ukrainie	Spowodowała znaczące turbulencje w globalnej gospodarce. Jej konsekwencją był wzrost cen surowców oraz intensyfikacja ich zmienności na rynkach światowych

[131] P. Korzyński, E-zarządzanie i przywództwo, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, A. Pocztowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek (red.), Wolters Kluwer, Warszawa, 2021, s. 323.

[132] Wskaźnik wolnych miejsc pracy na koniec trzeciego kwartału 2024 r. wyniósł 0,93% tj. o 0,04 p. proc. więcej niż w drugim kwartale 2024 r. oraz 0,04 p. proc. więcej niż w analogicznym kwartale roku ubiegłego. Główny Urząd Statystyczny, Rocznik Pracy 2024, online: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-trzecim-kwartale-2024-roku, dostęp: 26.02.2025.

[133] W 2020 r., w odpowiedzi na sytuację epidemiczną, wielu pracodawców wprowadziło zdalną lub hybrydową formę pracy, a w IV kwartale 2024 liczba osób wykonujących pracę w domu, zwykle lub czasami, wyniosła już 2 707 tys. osób, co stanowiło 15,7% wszystkich pracujących. Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2023 r., Warszawa, 2024, s. 46.

	powodująca konieczność dostosowania firm do zmiennych warunków rynkowych[134].
Model VUCA[135] przechodzący w model BANI	Szybkie dostosowanie firm do funkcjonowania w tych modelach postrzegane jest jako trwałe źródło sukcesu biznesowego[136].
Niestabilność rynku pracy w USA[137] i Europie[138]	Może prowadzić do zjawiska prekariatu[139], co może powodować przewartościowanie pojęcia i znaczenia pracy w życiu człowieka[140].
Globalne ryzyko geopolityczne - wojna na bliskim wschodzie	Prowadzi do wzrostu niepewności regulacyjnej, zakłóceń w łańcuchach dostaw i wysokiej zmienności cen surowców energetycznych powodując wzrost kosztów operacyjnych i spadek przewidywalności inwestycji firm[141].
Nowa gospodarka	Rozumiana jako przestrzeń, w której powstają organizacje globalne, wirtualne, elastyczne, oparte na innowacjach i technologiach

[134] W bezpośredniej reakcji na rosyjską inwazję ceny gazu wzrosły w roku 2022 o ponad 240% w porównaniu do poziomu z początku 2002 r. (Europejski Bank Centralny, https://www.ecb.europa.eu/press/annual-reports-financial-statements/annual/html/ecb.ar2022, dostęp: 25.02.2025).

[135] Akronim VUCA odnosi się do świata zmienności (volatility), niepewności (uncertainty), złożoności (complexity), niejednoznaczności (ambiguity). Termin ten opisywał nową rzeczywistość geopolityczną po zakończeniu zimnej wojny, w latach 2000-2010 zaczął być szeroko używany w zarządzaniu, ekonomii i biznesie. A. Schick, P. Hobson, P. Ibisch, Conservation and sustainable development in a VUCA World: The need for a systemic and eco-system based approach, Ecosystem Health and Sustainability, Vol.3, Issue 4, 2017, s.1-12.

[136] Borowska-Pietrzak A., Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji. Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2023, s.20.

[137] Stopa bezrobocia w USA wzrosła z 4,0% w styczniu 2025 do 4,5% w listopadzie 2025, a w marcu 2026 wynosiła 4,3%. Firmy ograniczały rekrutację z powodu wysokiej niepewności gospodarczej. Bureau of Labor Statistics, The Employment Situation -March 2026, U.S. Department of Labor, News Release, 3 April 2026, https://www.bls.gov/news.release/pdf/empsit.pdf, dostęp: 12.04.2026, s.2.

[138] W 2024 roku luka na rynku pracy w Unii Europejskiej stanowiła 11,7% rozszerzonej siły roboczej, reprezentując 26,7 miliona osób w wieku od 15 do 74 lat dostępnych do pracy, ale nieuczestniczących w rynku pracy. Labour market slack in the EU, European Commission, Eurostat, 2025, https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251212-1, dostęp: 12.04.2026.

[139] Pojęcie spopularyzował G. Standing, który definiuje prekariat jako nową klasę społeczną charakteryzującą się brakiem bezpieczeństwa zatrudnienia, ograniczonym dostępem do praw pracowniczych oraz niemożnością długofalowego planowania życia. G. Standing, The Precariat: The New Dangerous Class, Bloomsbury Academic, 2011, s. 9-12.

[140] T. Kawka, Pokolenie Neet wobec rynku pracy w trudnych czasach, [w]: Organizacje wobec wyzwań społeczno-gospodarczych, red. D. Molek- Winiarska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2020, s.54.

[141] J. L. Wang, J. J. Fan, Y. Liu, H. T. Guo, M. Y. Guo, *Geopolitical turbulence in the Middle East: Reshaping global energy landscape?* Petroleum Science (Elsevier), 2026, s.1-3. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1995822626001755.

	cyfrowych[142]. Nowa gospodarka to gospodarka oparta na wiedzy[143]. To powoduje wymóg innowacyjności, kreatywności, podejmowania ryzyka i szybkiego działania wobec kadry zarządzającej i pracowników firm[144].
Znaczące zmiany pokoleniowe na rynku pracy	Obecność na rynku pracy 4 różnych pokoleń wymaga dostosowania narzędzi zarządzania do ich specyficznych potrzeb.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury cytowanej w tabeli

Konkludując, opisane zmiany wymusiły na firmach większą elastyczność, adaptacje do zmiennego otoczenia, odporność na kryzysy oraz konieczność dynamicznego dostosowywania się do nowych warunków rynkowych oraz powinny spowodować transformację funkcji personalnej w ostatniej dekadzie. Gwałtowny postęp technologiczny, nacisk na rozwój kompetencji cyfrowych[145] u pracowników powinien teoretycznie mieć wpływ na rosnące znaczenie zarządzania wiedzą i kompetencjami[146], rozwój pracy zdalnej i hybrydowej - wymusić jeszcze wyższy poziom wirtualizacji funkcji personalnej[147]. Konieczność dostosowania do oczekiwań nowych pokoleń na rynku pracy powinna spowodować koncentracje funkcji personalnej na kształtowaniu nowoczesnych, zróżnicowanych programów motywacyjnych[148], opracowywaniu programów work-life balance, elastycznych benefitów pracowniczych a w korelacji z niedoborem wykwalifikowanych specjalistów

[142] T. Kawka, Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki, Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014, s. 12.
[143] Ł. Sienkiewicz, Optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego. Perspektywa przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza SGH, SGH, Warszawa, 2018, s. 25.
[144] T. Kawka, Organizacje sportowe w kontekście nowej gospodarki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wrocław, 2011, s. 26.
[145] S. Setiawan, U. Rusilowati, A. J. Hetilaniar, R. Wang, Transforming Human Ressource Practices in the Digital Age. A Study on Workforce Resilience and Innovation. Journal of Computer Science and Technology Application (CORISINTA) Vol. 2, No. 1, 2025, s.85.
[146] T. Kawka, Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki, Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014, s. 120-121.
[147] Technologie cyfrowe służą jako strategiczne zasoby wzmacniające możliwości HR i napędzające transformację organizacyjną. R.N. Vadithe, Impact of HR Digitalisation on HR-Transformation: The Mediating Role of Artificial Intelligence and HR Analytics. [w]: South Asian Journal of Human Resources Management, 2025, https://doi.org/10.1177/23220937251326985, dostęp:12.04.2026.
[148] J. Salvadorinho, P. Hines, M. Kumar, C. Ferreira, L. Teixeira, From Gen Z to Boomers: Motivational drivers shaping Industry 5.0 and the future of work, [w]: Futures, vol. 175, 2026, art. 103731, s.4.

powinna skłonić osoby realizujące funkcje personalną do stosowania bardziej zaawansowanych metod rekrutacji oraz wzmocnienia employer brandingu.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w niniejszej dysertacji przedmiotem diagnozy jest zjawisko, które obecnie zachodzi w organizacji i jej otoczeniu, i które odzwierciedla trwający proces zmian w sposobie jej funkcjonowania. Oznacza to, że diagnoza dotyczy procesu będącego w toku, a więc takiego, który nadal się rozwija i którego pełne skutki nie są jeszcze ostatecznie ukształtowane.

Te teoretyczne założenia posłużyły jako punkt wyjścia do dalszych eksploracji naukowych, analizy literatury przedmiotu i dostępnych aktualnych badań na temat obszarów i zadań realizowanych przez funkcje personalną we współczesnych organizacjach. Najczęściej opisywane w literaturze przedmiotu modyfikacje w zakresie obszarów i zadań funkcji personalnej zobrazowane zostały w poniższej tabeli:

Tabela nr 11

Modyfikacje w zakresie obszarów i zadań funkcji personalnej w ostatnich latach

Zakres	Charakterystyka
Szkolenia	-opracowywanie szkoleń *„szytych na miarę”* -częstsza ocena jakości szkoleń -zmiana formy szkoleń (wzrost liczby warsztatów kosztem szkoleń opartych na centralnej roli trenera, e- learning jako alternatywa dla metod tradycyjnych)[149]
Zarządzanie talentami	-wykorzystanie łowców talentów -zaangażowanie własnych pracowników do wskazywania kandydatów - współpraca z uczelniami[150] -ewolucja programów zarządzania talentami w kierunku nastawienia ich na inicjatywę i dużą samodzielność pracowników w identyfikowaniu i kierunku rozwoju[151]

[149] A. Winnicka Wejss, Kierunki zmian w inwestycjach w kapitał ludzki- studia wprowadzające, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej, red. I.Mendryk , Difin, Warszawa, 2021, s. 95-96. A. Andrzejczak, Tendencje zmian w zakresie szkolenia i rozwoju pracowników, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania (red.) Miś A., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2021, s.176-178.

[150] B. Mikuła, Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w]: Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty B. Mikuła, T. Myjak, H. Trzcińska, Nowy Sącz, 2023, s.151.

[151] H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.12.

Rozwój	-indywidualizacja rozwoju i odejście od systematycznych i uregulowanych ścieżek karier[152]
Rekrutacja	-istotna wirtualizacja procesu rekrutacji, pojawienie się nowoczesnych systemów rekrutacyjnych, np. Applicant Tracking System (ATS)[153]
Employer Branding	- realizacja przez funkcję personalną nie tylko własnych działań w tym zakresie, ale również koordynacja wszystkich działań EB organizacji[154] -poszerzenie wachlarza i formy działań EB o działania skuteczne w niestabilnych czasach[155] (np. utrzymanie ciepłego i przyjaznego tonu w komunikacji marki pracodawcy)
Motywowanie	- szerszy wachlarz motywatorów płacowych i pozapłacowych (dostosowany do oczekiwań pracowników wiedzy oraz nowych pokoleń na rynku pracy)[156] - zwiększenie roli CSR, koncentracja na działaniach na rzecz pracowników (w tym programy zdrowotne)[157]
Kształtowanie kultury organizacyjnej	- zwiększenie znaczenia tego aspektu w kontekście zarządzania zmianą[158] -zwiększenie znaczenia i poszerzenie zakresu zarządzania różnorodnością[159] (w tym też w kontekście wielopokoleniowości)

[152] A. Miś, Ewolucja koncepcji kariery, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, ewolucja i współczesność, red. Pocztowski A., Rakowska A., Sitko- Lutek A., Wolters Kluwer, Warszawa, 2021, s.309.

[153] Ich funkcjonalność nie ogranicza się tylko do gromadzenia i przetwarzania informacji o kandydatach, ale umożliwia też dopasowywanie profili zawodowych do ofert pracy. Wykorzystując algorytmy sztucznej inteligencji (AI) oraz analizę aktywności użytkowników w mediach społecznościowych, ATS identyfikuje potencjalnych pracowników i przewiduje ich dopasowanie do konkretnych stanowisk. J. Woźniak, O zastosowaniu ICT w HR i co z tego wynika dla HR w polskich organizacjach i dla badaczy tego zjawiska, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, ewolucja i współczesność, red. A. Pocztowski, A. Rakowska, A. Sitko- Lutek, Wolters Kluwer, Warszawa, 2021, s. 335.

[154] M. Gołembski, Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju. Cedewu, Warszawa, 2019, s.67.

[155] M. Rys, E. Schollaert, G. Van Hoye, Living the employer brand during a crisis? A qualitative study on internal employer branding in times of the COVID-19 pandemic, Ghent University, Ghent, Belgium, 2024, https: //journals.plos.org/plosone/article/authors?id=10.1371/journal.pone.0303361, dostęp: 01.03.2025.

[156] M.W. Kopertyńska, Podejście do motywowania pracowników w perspektywie 40 minionych lat, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania, A. Miś (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2021, s.142.

[157] H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.12.

[158] K. Krupa zauważa, że właściwy model kultury organizacyjnej może znacząco ułatwić procesy transformacyjne. Wśród kluczowych atrybutów takiego modelu wymienia przedsiębiorczość, gotowość do uczenia się, zaangażowanie, atmosferę sprzyjającą akceptacji zmian oraz styl zarzadzania promujący kreatywność. K. Krupa, Ewolucja procesu zmian organizacyjnych, Wybrane poglądy i koncepcje, Łódź, 2003, s.68.

[159] Na początku fazy kapitału ludzkiego różnorodność przejawiała się w różnorodnych cechach tradycyjnych pracowników takich jak wiek, płeć czy wykształcenie, w ostatniej dekadzie została poszerzona o nowe wymiary- rasę, narodowość czy orientacje seksualną głównie poprzez wzmożoną migrację ludności. T. Listwan, Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce, [w]: Osiągniecia i perspektywy nauk o zarządzaniu, S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2010, s. 267.

	-budowanie odporności psychicznej i dobrostanu pracowników[160] -podmiotowe traktowanie ludzi w procesie pracy, budowanie satysfakcji pracowników[161]

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury cytowanej w tabeli

Kompleksowa analiza literatury przedmiotu oraz syntetyczne ujęcie w tabeli głównych modyfikacji w zakresie obszarów i zadań funkcji personalnej w ostatnich latach, pozwalają na sformułowanie kilku wniosków i spostrzeżeń.

Po pierwsze, nie ulega wątpliwości, że w analizowanym okresie następuje pogłębianie się trendów, które pojawiły się w zakresie funkcji personalnej już w pierwszych latach fazy kapitału ludzkiego. Employer branding, zarządzanie talentami[162] czy wirtualizacja funkcji personalnej opisywane były już na początku XXI wieku i nadal postrzegane są jako ważne obszary aktualnie funkcjonującej w przedsiębiorstwach funkcji personalnej. Zauważyć można ich profesjonalizację i w niektórych przypadkach podejście do zagadnienia o charakterze ewolucyjnym, koncentrujące się na stopniowych, subtelnych modyfikacjach, zamiast fundamentalnej transformacji czy całkowitej zmiany.

Po drugie, w oparciu o przeprowadzoną analizę wydaje się zasadne zwrócenie uwagi na poszerzanie się w ostatnich latach instrumentarium funkcji personalnej. W tym kontekście w literaturze przedmiotu podkreślane jest stosowanie bardziej zaawansowanej analityki, która umożliwia między innymi identyfikację obszarów wymagających poprawy, dokonywanie świadomych korekt w celu optymalizacji wyników oraz ocenę skuteczności podejmowanych działań w zakresie zarządzania talentami[163].

Po trzecie, widoczna w literaturze przedmiotu jest koncentracja na programach CSR skierowanych do pracowników. Coraz większy nacisk kładzie się na zdrowie

[160] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 30.
[161] A. Borowska-Pietrzak, Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji. Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2023, s. 26.
[162] Zarządzanie talentami nadal określane jest jako „jedno z głównych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami (..), ściśle związane z funkcją personalną". M. Gołembski, Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju. Cedewu, Warszawa, 2019, s.61.
[163] C. Prima, W. Hussain, A. Ferraris, No more war (for talent): The impact of HR analytics on Talent Management activities and Management Decisions, 62(10), 3109-3131, 2024. https://doi.org/10.1108/md-07-2023-1198, dostęp: 04.04.2025.

fizyczne i psychiczne zespołu. Zdrowie traktowane jest jako trwały zasób kapitałowy, który podlega deprecjacji w miarę upływu czasu i może być powiększany bądź odnawiany przez odpowiednie nakłady. Przykładem takich działań są powstające w projekty grywalizacyjne, które łączą elementy promocji zdrowia z prozdrowotnymi wyzwaniami, często realizowane przy pomocy udostępnianych pracownikom aplikacji[164].

Po czwarte, szerokie odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu znajduje zagadnienie dynamicznej ewolucji procesów wirtualizacji funkcji personalnej w perspektywie ostatniej dekady. Piszą o tym między innymi M. Gołembski[165], E. Bombiak[166], zauważana jest ona we większości obszarów i zadań tej funkcji. P. Korzyński pisze o digitalizacji procesów personalnych i wykorzystaniu ich zrobotyzowanej automatyzacji, analizowaniu danych w systemach informatycznych i uczeniu maszynowym[167] , A. Abuhantash zwraca uwagę na chmurę obliczeniową, która zrewolucjonizowała sposób, w jaki organizacje przechowują i uzyskują dostęp do danych personalnych oraz na AI, która zmienia sposób, w jaki wykonywane są właściwie wszystkie zadania funkcji personalnej automatyzując powtarzalne

[164] Warto przywołać konkretny, pionierski projekt grywalizacyjny zrealizowany w kilkusetosobowej organizacji z branży energetycznej w województwie pomorskim, którego celem był wzrost zaangażowania pracowników oraz kształtowanie dobrych nawyków związanych ze zdrowym stylem życia. Projekt został wprowadzony w kilku etapach. Etap pierwszy to grywalizacja indywidualna. Wprowadzono aplikację, w której pracownicy zdobywali punkty za wykonanie zadań w 7 obszarach wspierających zdrowy/zbalansowany tryb życia (Jestem eko, Wspieram firmę, Pomagam, Dbam o zdrowie, Sportowo - aktywnie, Odpoczynek - czas wolny, Uczę się – rozwijam). W każdym z obszarów zdefiniowane zostały zadania (ok. 60 możliwych wariantów). Uczestnicy za pomocą jednego kliknięcia mogli zdobyć punkty, a po uzyskaniu odpowiedniej ilości wymienić je na nagrody. Przykładowe zadania to: rejestracja zjedzonych 5 zbilansowanych posiłków w ciągu dnia, 20 minut spaceru, wizyta w kinie, pomoc nowemu pracownikowi. W grywalizacji indywidualnej uczestniczyło ponad 70 proc. zatrudnionych, a w 1.5 r. od uruchomienia projektu zrealizowano ponad 140 tys. zadań. W drugim etapie wprowadzono wariant zespołowy projektu, którego dodatkowym celem była integracja pracowników. Zadania polegały na zespołowym spalaniu kalorii poprzez wspólny udział w aktywnościach sportowych. Warte podkreślenia w perspektywy praktyki gospodarczej oraz obserwacji uczestniczącej w opisywanym projekcie jest, po pierwsze, że aktywny udział zarządu i dyrekcji firmy w realizacji zadań miał niewątpliwy wpływ na tak duży, 70% udział pracowników. Po drugie, zadbano o zaangażowanie Pracowników w komunikacje wewnętrzną, o sukcesach i wykonanych zadaniach uczestnicy informowali samodzielnie za pomocą firmowego forum w aplikacji Yammer. Po trzecie, zrezygnowano z konieczności udowodnienia podjętych aktywności, deklarując oparcie systemu na pełnym zaufaniu do pracowników.

[165] M. Gołembski, Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju. Cedewu, Warszawa, 2019, s.104-105.

[166] E. Bombiak E., Funkcja personalna w chmurze - korzyści i zagrożenia, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce, 2017, s. 12-14.

[167] P. Korzyński, E-zarządzanie i przywództwo, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, A. Pocztowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek (red.), Wolters Kluwer, Warszawa, 2021, s.324-328.

zadania[168]. Podobne stanowisko reprezentują H. Xuxu, Q. Ming, W. Songchao z uczelni szanghajskich, którzy podkreślają, że systemy e-HRM zmniejszają obciążenie administracyjne funkcji personalnej[169] na dowód przedstawiając porównanie kilku kluczowych wskaźników przed i po wdrożeniu systemów e-HRM.

Tabela nr 12

Porównanie obciążenia administracyjnego funkcji personalnej przed i po wdrożeniu e-HRM

Wskaźnik	**Przed zastosowaniem e-HRM**	**Po zastosowaniu e-HRM**
Average Recruitment Cycle (days)	30	15
Monthly Training Course Completion Rate (%)	70	90
Performance Evaluation Cycle (months)	12	6
Monthly Payroll Processing Time (days)	10	5
Average Employee Work Time Utilization Rate(%)	60	75

Źródło: H. Xuxu, Q. Ming, W. Songchao, The Application of Electronic Human Resource Management Systems (e-HRM) in HR-Management, w: Advances in Economics and Management Research,10/2024, Shanghai, 2024, s. 318.

Analizując powyższe dane, można zauważyć, że pod względem cyklu rekrutacji, wskaźnika ukończenia kursu szkoleniowego, cyklu oceny wyników, czasu przetwarzania listy płac i wskaźnika wykorzystania czasu pracy pracowników, wdrożenie systemów e-HRM znacznie poprawia wydajność pracy pracowników.

Po piąte, słusznie podkreślana jest w literaturze przedmiotu zwiększona rola i znaczenie kształtowania kultury organizacyjnej przez funkcje personalną zarówno w kontekście wzrostu znaczenia zarządzania zmianą jak i różnorodnością w

[168] A. Abuhantash, The future of HR management: Exploring the potential of e-HRM for improving employee experience and organizational outcomes, [w]: World Journal of advanced Researach and Reviews, College of Business Administration, University of the People, California, USA, 2023, s.648.
[169] H. Xuxu, Q. Ming, W. Songchao, The Application of Electronic Human Resource Management Systems (e-HRM) in HR-Management, [w]: Advances in Economics and Management Research,10/2024, Shanghai, 2024, s. 318.

organizacjach. Jak podają m.in. A. Rakowska[170], T. Listwan[171], B. Jamka[172] czy E. Mazur-Wierzbicka, A. Wieczorek- Szymańska i W. Leoński[173] szczególnie zarządzanie różnorodnością staje się istotnym zadaniem w obszarze funkcji personalnej. Nie sposób nie zgodzić się z tym twierdzeniem. W uzupełnieniu należy dodać, że w obliczu dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych, umiejętne integrowanie różnorodności przez funkcje personalną stanowi duże wyzwanie, lecz przede wszystkim warunek trwałego rozwoju organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla się dodatkowo wielopoziomowość zarządzania różnorodnością w ostatnich latach, mówiąc o wielogeneracyjności, wielokulturowości, różnorodności w zakresie struktury (pracownicy etatowi oraz bardziej elastyczne formy zatrudnienia) i miejsca pracy (pracownicy stacjonarni oraz pracownicy pracujący zdalnie lub hybrydowo)[174].

Istotnym wymiarem różnorodności w miejscu pracy jest wielopokoleniowość. W kontekście dynamicznych zmian demograficznych oraz, co istotne, a zbyt rzadko podkreślane w literaturze przedmiotu, wydłużającej się aktywności zawodowej pracowników, integracja przedstawicieli różnych pokoleń staje się priorytetowym wyzwaniem dla funkcji personalnej. Mimo, że każda generacja składa się z jednostek o różnorodnych cechach osobowościowych, kompetencjach i oczekiwaniach, w dyskursie naukowym często pojawiają się uproszczone schematy pokoleniowe, które pozwalają na analizę dominujących tendencji w ich podejściu do życia zawodowego. Porównywanie rożnych generacji zawodowych, takich jak pokolenia X, Y czy Z, może dostarczać użytecznych wskazówek dotyczących ich motywacji, wartości oraz oczekiwań wobec środowiska pracy[175] a ich zrozumienie i wykorzystanie w praktyce może i powinno istotnie wpłynąć na kształtowanie zadań i narzędzi wykorzystywanych przez współczesną funkcje personalną. Specjaliści HR wykazują świadomość istotności tej kwestii, w badaniach przeprowadzonych w 2022 roku przez T. Myjak, 52%

[170] A. Rakowska, Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu M. C. Skłodowskiej, Lublin, 2021, s. 22.
[171] T. Listwan, Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce, [w]: Osiągniecia i perspektywy nauk o zarządzaniu, S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2010, s. 267.
[172] B. Jamka, Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie - zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011, s.262.
[173] E. Mazur – Wierzbicka, A. Wieczorek- Szymańska, W. Leoński, Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność, Cedewu, Warszawa, 2023, s.52.
[174] B. Jamka, Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie - zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011, s.262.
[175] A. Francik, Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec zmian na rynku pracy i nieuchronności innowacji, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania, A. Miś, (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2021, s.257.

firm określiło różnorodność pokoleniową jako wyzwanie stojące przed współczesną funkcją personalną[176]. J. Cewińska akcentuje ponadto, że różnorodność jest postrzegana jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej organizacji[177].

Przedstawione wnioski na temat zadań i obszarów współczesnej funkcji personalnej oparte zostały na aktualnych analizach teoretycznych. Podążając tym tokiem rozumowania, aby uzyskać pełną i wieloaspektową diagnozę współczesnej funkcji personalnej należałoby postawić pytanie, czy wnioski odnoszące się do zadań funkcji personalnej w ostatnim dziesięcioleciu opisywane przez znawców przedmiotu pokrywają się z zakresem realizowanych zadań w praktyce.

Z dwóch powodów, zdaniem autorki, zasadne jest rozpoczęcie toku porównań opisywanej teorii do wyników badań aktualnej funkcji personalnej od badań z 2019 r. M. Gołembskiego, który na próbie 236 funkcjonujących na terenie Polski firm przedstawił obszary funkcji personalnej w nich realizowane. Po pierwsze, badania te umożliwiają kompleksową analizę stopnia realizacji poszczególnych zadań funkcji personalnej, przy jednoczesnym uwzględnieniu ich wzajemnych zależności, co eliminuje ryzyko ich izolowanego rozpatrywania. Po drugie, uzyskane odpowiedzi zostały skategoryzowane ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, co stanowi istotny czynnik wpływający na proces formułowania wniosków oraz interpretację uzyskanych rezultatów.

Tabela nr 13

Obszary funkcji HR ujęte w formie procedur i realizowane w badanych przedsiębiorstwach

	Ogółem	**Duże (powyżej 250 pracowników)**	**Średnie (do 249 pracowników)**	**Małe (do 49 pracowników)**
Planowanie potrzeb personalnych	35,1%	48,7%	33,0%	31,3%
Rekrutacja pracowników	54,7%	82,1%	50,9%	46,3%
Selekcja pracowników	36,9%	48,7%	33,0%	36,3%
Wprowadzenie do pracy nowych pracowników	60,4%	79,5%	57,5%	55,0%

[176] Badania zostały przeprowadzone w 2022 r. na próbie 115 respondentów reprezentujących firmy różnej wielkości w regionie małopolskim. T. Myjak, Zmiany i wyzwania w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3-4, 2023, s.117.

[177] J. Cewińska, M. Striker, Styl życia jako zmienna różnicująca decyzje kierownicze, [w]: Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, 2019, nr 1(51), s. 158, https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1302, dostęp: 26.04.2026.

Programy zarządzania talentami (pozyskania, rozwoju,utrzymania talentów w firmie)	11,6%	15,4%	9,4%	12,5%
System wynagrodzeń	86,7%	87,2%	89,6%	82,5%
Systemy motywacyjne (jeżeli istnieja)	61,8%	69,2%	60,4%	60,0%
System okresowych ocen pracowniczych (jeżeli istnieje)	42,7%	59,0%	40,6%	37,5%
Rozwój pracowników (wszystkie formy)	68,4%	76,9%	60,4%	75,0%
Zarządzanie kompetencjami pracowników	31,1%	23,1%	28,3%	38,8%
Odejścia pracowników z organizacji (outplacement)	22,7%	20,5%	25,5%	20,0%
Budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy (Employer Branding)	24,9%	35,9%	21,7%	23,8%
Zarządzanie wynikami pracy	29,8%	38,5%	24,5%	32,5%
Mierzenie efektów realizacji funkcji personalnej	20,0%	23,1%	15,1%	25,0%

Źródło: M. Gołembski, Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju. Cedewu, Warszawa, 2019, s. 122.

Kluczowe wnioski z analizy przedstawionych danych na temat funkcji HR w badanych przedsiębiorstwach prowadzą do następujących konkluzji:

1. Najczęściej ujętym w procedury i realizowanym obszarem funkcji personalnej są wynagrodzenia, które sformalizowane są w 86,7% firm.

2. Rekrutacja i onboarding - występują odpowiednio w 54,7 % i 60,4% przedsiębiorstw, przy czym najwyższy odsetek tych procesów odnotowano w dużych organizacjach, co może wynikać z ich większego zapotrzebowania na pracowników.

3. W porównaniu do rekrutacji, selekcja pracowników występuje w mniejszym zakresie (36,9% ogółem), co może świadczyć o traktowaniu jej jako części procesu rekrutacyjnego lub o mniej sformalizowanym podejściu do doboru kandydatów, szczególnie w średnich i małych przedsiębiorstwach.

4. Niska formalizacja zarządzania talentami - programy zarządzania talentami (pozyskiwanie, rozwój, utrzymanie) występują jedynie w 11,6% firm, co sugeruje, że większość organizacji nie przywiązuje dużej wagi do systemowego rozwoju talentów lub stosuje nieformalne praktyki w tym zakresie.

5. Systemy motywacyjne, jeśli istnieją, są formalnie określone w 61,8 % organizacji, co oznacza, że prawie w jednej trzeciej firm motywacja pracowników nie jest usystematyzowana w ramach procedur funkcji personalnej.

6. Systemy ocen okresowych nie są powszechne - jedynie 42,7% przedsiębiorstw posiada sformalizowany system ocen pracowników, co może świadczyć o braku kultury feedbacku.

7. Rozwój pracowników w różnych formach - procedury dotyczące rozwoju pracowników (szkolenia, kursy, mentoring) występują w 68,4% firm, z najwyższym odsetkiem w dużych przedsiębiorstwach (76,9%), co wskazuje na większe możliwości finansowe i organizacyjne w zakresie kształcenia kadry.

8. Niskie zainteresowanie zarządzaniem kompetencjami - jedynie 31,1% przedsiębiorstw formalnie zarządza kompetencjami pracowników, co oznacza, że wiele organizacji nie prowadzi systematycznego monitoringu i rozwoju kompetencji.

9. Pomiar efektywności realizacji funkcji personalnej realizowany jest zaledwie w 20% przedsiębiorstw, co sugeruje, że organizacje w ograniczonym stopniu stosują metody analityczne do oceny wpływu działań funkcji personalnej na działanie firmy.

10. Budowanie wizerunku pracodawcy jako atrakcyjnego miejsca pracy jest ujęte w procedurach jedynie w 24,9% przedsiębiorstw. Najczęściej występuje ono w dużych firmach (35,9%), a mniejsze przedsiębiorstwa rzadziej angażują się w systematyczne działania employer brandingowe (23,8%).

Konkludując, badania te wskazują na silną koncentrację funkcji personalnej na podstawowych obszarach, takich jak wynagrodzenia i rekrutacja, przy jednoczesnej ograniczonej realizacji takich zadań jak zarządzanie talentami, kompetencjami, pomiar efektywności działań czy Employer Branding. Zauważalna jest również dysproporcja pomiędzy dużymi a małymi firmami w zakresie większości obszarów i zadań funkcji personalnej.

Szczegółowy wgląd w praktyczną sferę opisywanych w literaturze przedmiotu zadań i cech współczesnej funkcji personalnej dają badania i raporty firm konsultingowo- doradczych. Badania te, charakteryzują się wysoką wartością poznawczą, ze względu na dużą liczbę respondentów (2000+), co zwiększa ich reprezentatywność i umożliwia szeroką analizę trendów w zakresie badanego zagadnienia. Niemniej, istotnym ograniczeniem jest fakt, że obejmują one dużą liczbę uczestników spoza Polski, co niewątpliwie wpływa na ich adekwatność w odniesieniu do specyfiki krajowego rynku. Ponadto, znaczący udział respondentów spoza Europy,

w tym z USA, może prowadzić do różnic w wynikach, wynikających z odmiennych uwarunkowań kulturowych i gospodarczych. Mając świadomość wskazanych ograniczeń, ich uwzględnienie pozwoli na lepsze zrozumienie zakresu współczesnej, globalnej funkcji personalnej i może stanowić punkt wyjścia do dalszych rozważań i porównań.

W świetle przywoływanej literatury naukowej rozwój kompetencji pracowników i zarządzania talentami jawi się jako istotne zadanie funkcji personalnej w ostatnich latach. Trend ten potwierdzają badania empiryczne przeprowadzone w ostatnich latach na świecie. Wskazują one, że 66% firm promuje kulturę ciągłego kształcenia a 74 % z nich prowadzi programy zarządzania talentami[178]. Należy zwrócić uwagę, że w badaniach M. Gołembskiego poddanych analizie w niniejszej dysertacji, wskaźnik ten był dużo niższy, co może wynikać faktu, że badanie McLean Company zostało przeprowadzone pięć lat później, z zakresu geograficznego próby badawczej, obejmującej przedsiębiorstwa spoza Polski oraz z większego udziału bardzo dużych organizacji w badanej próbie w przypadku badań McLean Company.

Kontynuując tok rozważań a pozostając w kontekście rozwoju, warty odnotowania jest fakt, że 38% firm wykorzystuje rotacje wewnętrzne oraz proponuje pracownikom udział w projektach poza ich podstawowym zakresem obowiązków postrzegając te działania jako metodę kształcenia. Oznacza to, że coraz większą rolę w strategiach rozwoju odgrywa nauka poprzez doświadczenie, a praktycy HR postrzegają tę formę rozwoju jako skuteczniejszą metodę niż tradycyjne szkolenia[179].

Również w zakresie wdrożenia programów mentoringowych we współczesnych organizacjach, weryfikacja skali ich zastosowania na podstawie badań przeprowadzonych na liczbie 2.366 reprezentantów HR, potwierdza wysoki odsetek firm oferujących pracownikom tą formę rozwoju, choć najwyższy poziom implementacji programów mentoringowych (61%) odnotowano w bardzo dużych organizacjach. Duże firmy dysponują bardziej rozbudowanymi zasobami organizacyjnymi i finansowymi, które ułatwiają wdrażanie tego rodzaju programów. Wskaźnik wdrożenia programów

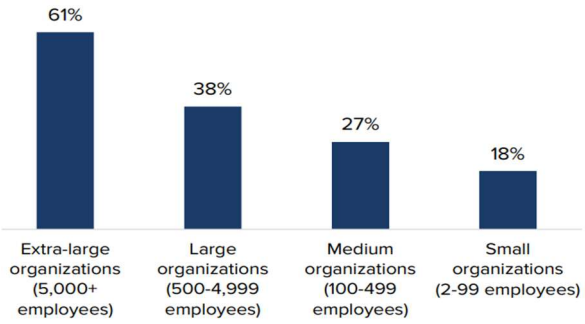
[178] Human Trends 2025, Mc Lean Company, 2025, s.22. Badania przeprowadzone zostały na próbie 779 reprezentantów firm na całym świecie.

[179] Mercer Global Talent Trends 2024-2025, Mercer, 2025, s.15. Raport opiera się na opiera się na analizie danych zebranych od ponad 12 200 respondentów z całego świata. W badaniu uczestniczyli przedstawiciele różnych grup interesariuszy, w tym liderzy najwyższego szczebla, specjaliści ds. zasobów ludzkich, pracownicy różnych szczebli, inwestorzy.

mentoringowych stopniowo maleje wraz z redukcją liczby pracowników – w dużych organizacjach wynosi on 38%, w średnich 27%, a w małych firmach zaledwie 18%.

Wykres nr 1

Odsetek firm oferujących pracownikom programy mentoringowe



Źródło: SHRM Talent Trends 2024, SKRM, 2024, s.37.

Te same badania potwierdzają również satysfakcje firm z efektywności wdrażanych programów: 4 na 5 organizacji oferujących programy mentoringowe twierdzi, że programy te okazały się w pewnym stopniu skuteczne (57%) lub bardzo skuteczne (23%) w rozwiązywaniu problemu niedoborów talentów[180].

W zakresie procesu rekrutacji prowadzonego przez realizatorów współczesnej funkcji personalnej, w analizowanych badaniach firm konsultacyjno-doradczych można zaobserwować kilka ciekawych trendów.

Po pierwsze, wyniki badań są potwierdzeniem opisywanej w literaturze przedmiotu wirtualizacji funkcji personalnej w tym zakresie - na 100 polskich ekspertów HR 81% wskazało, że korzysta z platform rekrutacyjnych, a 77% prowadzi wirtualne rozmowy rekrutacyjne z wykorzystaniem narzędzi komunikacji na odległość[181].

Po drugie, eksperci wskazują na niski odsetek akceptacji ofert przez kandydatów. Na 13.585 złożonych ofert kandydaci odrzucili 36,6%. Analiza poziomu akceptacji ofert pracy na różnych szczeblach hierarchicznych wskazuje, że najniższy odsetek przyjęcia propozycji zatrudnienia odnotowano w przypadku stanowisk

[180] SHRM Talent Trends 2024, SHRM, 2024, s.38.

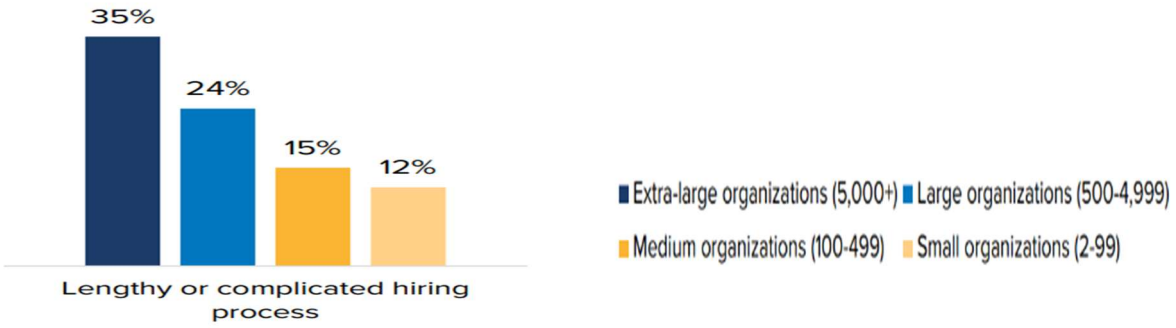
[181] Trendy w rekrutacji 2024/2025, Traffit Raport, 2025, s. 78. Badania przeprowadzone zostały przez firmę Traffit, polskiego dostawcę systemu ATS (Applicant Tracking System). Analiza opiera się na danych pochodzących z ponad 2,5 miliona aplikacji przetworzonych w systemie Traffit w 2024 r., obejmujących różnorodne branże i segmenty rynku.

juniorskich (58%), podczas gdy dla stanowisk seniorskich i menedżerskich wartości te wyniosły odpowiednio 68,4% i 71%[182]. Choć w badaniu analizowano poziom stanowiska, a nie bezpośrednio wiek kandydatów, można przypuszczać istnienie korelacji między tymi zmiennymi.

Po trzecie, wskazuje się, że czas prowadzenia rekrutacji jest kluczowy w kontekście jej powodzenia. Warto zauważyć, że aspekt ten znajduje odzwierciedlenie w badaniach firm konsultingowo-doradczych, zaś w dotychczasowych opracowaniach naukowych poświęca się mu zbyt mało uwagi. Poniżej zilustrowane zostały wyniki badań przedstawiające odsetek organizacji wskazujących długość i stopień skomplikowania procesu rekrutacji jako przeszkodę w efektywnym prowadzeniu procesu rekrutacji.

Wykres nr 2

Odsetek organizacji wskazujących długość i stopień skomplikowania procesu rekrutacji jako przeszkodę w efektywnym prowadzeniu procesu rekrutacji



Źródło: SHRM Talent Trends 2024, SKRM, 2024, s.12.

Analizując przedstawione dane można dojść do wniosku, że problem długotrwałego lub skomplikowanego procesu rekrutacyjnego najczęściej dotyczy największych organizacji, podczas gdy w firmach średnich i małych jego skala jest znacznie mniejsza. Może to wynikać z bardziej złożonych procedur rekrutacyjnych w dużych przedsiębiorstwach, obejmujących wieloetapowe procesy selekcji, oceny kompetencji i zgodności z kulturą organizacyjną.

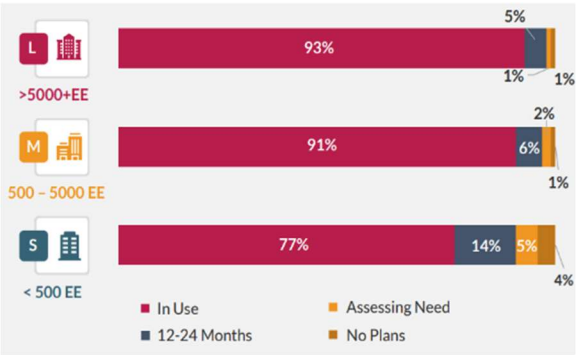
Jedną z konkluzji wynikającą z analizy literatury przedmiotu opisującej ewolucje funkcji personalnej w ostatnich latach był fakt istotnego rozwoju wirtualizacji funkcji

[182] Ibidem, s. 30-33.

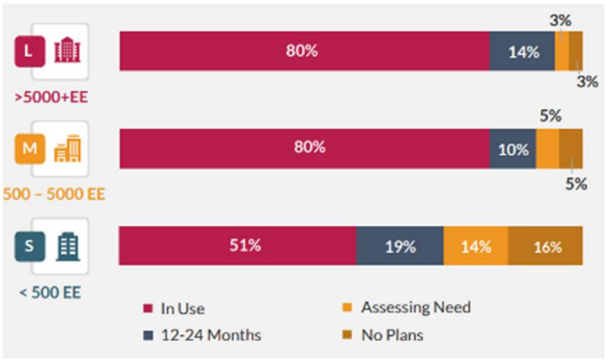
personalnej. Badanie Sapient Insights Group oparte na analizie danych z ponad 2.500 organizacji z całego świata, pozwala ocenić stopień jej zaawansowania, uwzględniając zarówno zróżnicowanie wynikające z wielkości przedsiębiorstw, jak i specyfikę poszczególnych systemów wykorzystywanych przez współczesną funkcje personalną.

Wykres nr 3, 4, 5

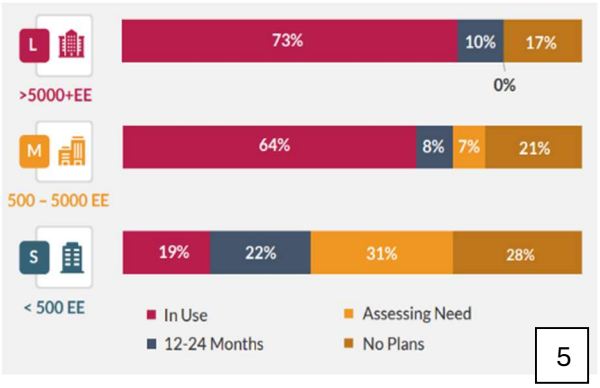
Adaptacja systemów HR w badanych firmach (wykres 3- systemy pay-roll, wykres 4- czas pracy, wykres 5- platformy benefitowe)



3



4



5

Źródło: Sapient Insights Group 2022–2023 HR Systems Survey White Paper, 25th Annual Edition, 2023, s. 81.

Z przytoczonych danych wynika, że systemy płacowe wykazują najwyższy poziom wdrożenia we wszystkich kategoriach firm, niezależnie od ich wielkości. Duże firmy w 93% przypadków korzystają z takich systemów, jednak również w małych przedsiębiorstwach są one stosunkowe powszechne (77%). Adaptacja systemów do zarządzania czasem pracy jest wyraźnie niższa niż tych związanych z wynagrodzeniami (poziom wdrożenia w dużych organizacjach=80%, w małych firmach = 51%), co wskazuje na niższą priorytetyzację tego obszaru w mniejszych strukturach. Najmniejsza jest adaptacja systemów benefitowych. W dużych firmach korzysta z nich 73%, a w średnich 64%. Największe różnice występują w segmencie małych firm, gdzie jedynie 19% przedsiębiorstw posiada takie rozwiązania. W zakresie benefitów

również odsetek firm nieplanujących wdrożenia tych systemów jest najwyższy. Świadczy to o tym, że benefity są postrzegane jako mniej priorytetowy obszar HR w porównaniu do wynagrodzeń i zarządzania czasem pracy. Zauważalne jest również, podobnie jak w przypadku opisywanych w tym rozdziale dysertacji badań M. Gołembskiego, że adaptacja rozwiązań HR, w tym przypadku skala implementacji systemów, jest w dużej mierze skorelowana z wielkością organizacji – im większa firma, tym większa gotowość do wdrożenia systemów wykorzystywanych przez współczesną funkcje personalną. Analizując poziom wirtualizacji współczesnej funkcji personalnej nie sposób pominąć skali wykorzystania sztucznej inteligencji w zakresie jej realizacji, ponieważ odgrywa ona kluczową rolę w kształtowaniu przyszłości zarządzania organizacją, w tym realizacji funkcji personalnej. Skalę wykorzystania AI przez współczesną funkcje personalna ilustruje poniższa tabela:

Tabela nr 14

Procent firm wykorzystujących sztuczną inteligencje z podziałem na obszary

Obszar	**% firm wykorzystujących AI**	**Zakres wykorzystania**
Rekrutacja i selekcja	22%	pisanie opisów stanowisk, tworzenie pytań do rozmów kwalifikacyjnych, selekcja CV
Działania operacyjne	21%	tworzenie komunikacji wewnętrznej, tworzenie dokumentów pracowniczych, analiza danych pracowniczych
Rozwój	17%	tworzenie treści szkoleniowych, generowanie spersonalizowanych szkoleń/ścieżek rozwoju, automatyzacja szkoleń
Inne	6%- 9%	onboarding, kultura organizacyjna, zarządzanie talentami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Human Trends 2025, Mc Lean Company, 2025, s. 32.

Jak wynika z przytoczonych danych, współczesna funkcja personalna wykorzystuje sztuczną inteligencje w niewielkiej skali, głównie w procesach rekrutacyjnych i operacyjnych, gdzie możliwe jest ustandaryzowanie i automatyzacja rutynowych zadań. W obszarze rozwoju pracowników implementacja AI pozostaje na niższym poziomie, co może wynikać z większej złożoności zadań w tym obszarze oraz konieczności dostosowania treści edukacyjnych do indywidualnych potrzeb pracowników. W pozostałych obszarach wykorzystanie AI pozostaje na poziomie

nieprzekraczającym 10%, co wskazuje na jej marginalne znaczenie w kontekście całościowej implementacji. Przyczyny tak niskiej implementacji AI w funkcji personalnej upatruje się w 47% w braku wiedzy na ten temat u jej realizatorów, w 45% w braku zrozumienia korzyści a w 40% w braku dostępnych narzędzi sztucznej inteligencji w firmach[183]. Należy zauważyć, że wnioski płynące z wyników przytoczonych badań wskazują na konieczność intensyfikacji działań edukacyjnych, komunikacji wartości AI w kontekście funkcji personalnej oraz przyspieszenia wdrożenia jej w obszarze HR. Korespondują również z wynikami uzyskanymi w 2024 r. przez Deloitte na podstawie badań 14.000 reprezentantów branży HR w 95 krajach - 75% z nich planuje przyspieszyć wdrażanie sztucznej inteligencji w ciągu najbliższych pięciu lat[184].

W toku analizy najnowszych działań podejmowanych przez funkcje personalną w organizacjach, warto zwrócić uwagę na istotny aspekt, który pojawia się w większości najnowszych opracowań empirycznych - dbałość o dobrostan pracowników. Aspekt ten opisywany jest w badaniach z różnych perspektyw i z różną szczegółowością, niemniej jednak poświęca mu się więcej uwagi w badaniach empirycznych niż w teoretycznych rozważaniach dokonywanych w literaturze przedmiotu[185]. Istotność tego zagadnienia w realizacji funkcji personalnej w ostatnich latach potwierdzają wyniki badań, aż 87% firm realizuje co najmniej jedną inicjatywę wspierającą wellbeing pracowników, a 83% ma opracowaną strategię w tym zakresie[186]. Dobrostan wydaje się mieć równie istotne znaczenie z perspektywy oczekiwań pracowników. Wyniki badań wskazują, że aby utrzymać dobre samopoczucie 48% ludzi odrzuci awans, odsetek ten niewiele mniejszy jest w grupie

[183] Human Trends 2025, Mc Lean Company, 2025, s.34. Badania przeprowadzone zostały na próbie 779 reprezentantów firm na całym świecie.
[184] Global Human Capital Trends 2024, Deloitte Insight, 2024, s.70.
[185] W literaturze przedmiotu aspekt ten odnaleźć można w pozycjach m.in. H. Czubasiewicz. H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, P. Antonowicz, Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019, s.12.
[186] Global Wellbeing Survey 2022-2023, Aon, 2023. Badanie przeprowadzone przez firmę Aon we współpracy z Ipsos opiera się na danych zebranych od ponad 1 100 organizacji z 46 krajów.

20 latków i wynosi 45%[187], a 18% pracowników rozważyłoby niższe wynagrodzenie w zamian za wyższy work-life balance[188].

W kontekście przytaczanych danych, należy zwrócić uwagę na fakt, że współczesne podejście funkcji personalnej do dobrostanu pracowników jest często, szczególnie w dużych organizacjach, podejściem holistycznym, obejmującym nie tylko aspekty fizyczne, lecz również kwestie dobrostanu psychicznego i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Analizując benefity oferowane pracownikom można dostrzec nowy benefit, który pojawił się w ostatnich latach - dostęp do konsultacji psychologicznych, według badań oferowany w 30% średnich i dużych firm w Polsce[189]. Działania te mogą być odpowiedzią na ewoluujące oczekiwania zatrudnionych, którzy coraz częściej priorytetyzują równowagę między życiem zawodowym i prywatnym oraz poszukują rozwiązań wspierających ich zdrowie fizyczne i mentalne.

W przytaczanej w niniejszej dysertacji literaturze przedmiotu opisującej współczesną funkcję personalną wzrost znaczenia kształtowania kultury organizacyjnej przez funkcję personalną w ostatnich latach został uznany za istotny czynnik, głównie w dwóch aspektach - zarządzania zmianą i różnorodnością.

W toku analizy dostępnych badań empirycznych w zakresie zarządzania zmianą, można stwierdzić, że wyniki tych badań nie odzwierciedlają istnienia powszechnej świadomości wzrostu znaczenia kształtowania kultury organizacyjnej przez funkcję personalną w omawianym zakresie w praktyce gospodarczej, co może sugerować rozbieżność pomiędzy teoretycznym poziomem wiedzy a jej rzeczywistym zastosowaniem. W celu zobrazowania wniosków warto posłużyć się wynikami badania przeprowadzonego przez Sapient Insights Group[190] zilustrowanymi na poniższym wykresie.

Wykres nr 6

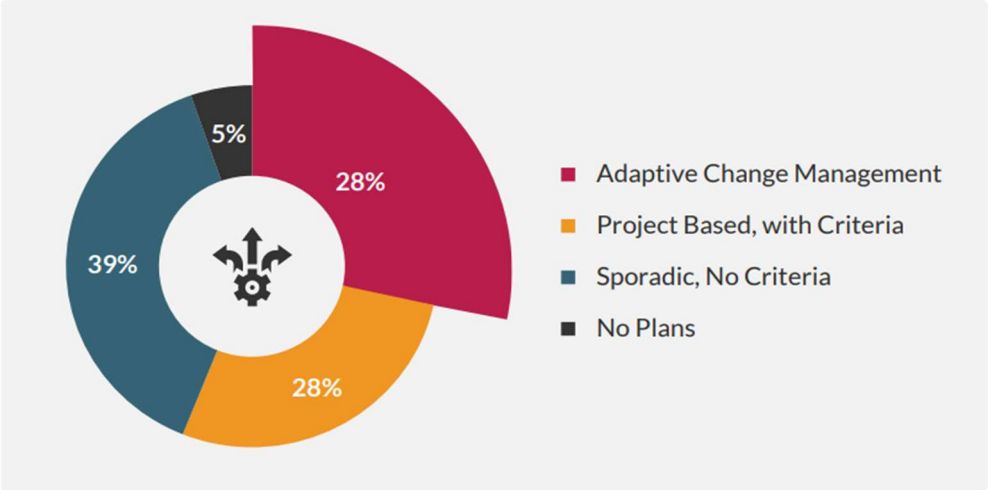
Podejście firm do zarządzania zmianą

[187] Micheal Page Talent Trends 2024, Michael Page Insihgts, 2024, s. 12. Badanie przeprowadzono na próbie ponad 50.000 respondentów w 37 krajach.

[188] Raport Trendów 2024, Wynagrodzenia i rynek pracy, Manpower Group, 2024, s.33, za: What Workers Want: From Surviving to Thriving at Work, badania zostały opracowane przez Manpower Group we współpracy z firmą Thrive i opiera się na analizie danych zebranych od ponad 5 000 pracowników z pięciu krajów: Australii, Francji, Włoch, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych.

[189] Benefity przyszłości, ICAN Institute, 2024, s. 11.

[190] Sapient Insights Group 2022–2023, HR Systems Survey White Paper, 25th Annual Edition, 2023. Badanie przeprowadzono w latach 2022–2023, wzięło w nim udział 2500 organizacji z całego świata.



Źródło: Sapient Insights Group 2022–2023 HR Systems Survey White Paper, 25th Annual Edition, 2023, s. 45.

Badanie ujawnia, że 56% organizacji wykorzystuje jakieś formy strukturalnego procesu zarządzania zmianą, jednak 39% realizuje zmiany w sposób sporadyczny i bez określonych kryteriów, a 5% organizacji deklaruje brak jakichkolwiek planów w zakresie zarządzania zmianą. Również badania przeprowadzone przez Mc Lean Company potwierdzają, że zaledwie 37% firm określa funkcjonujące praktyki HR w zakresie zarządzania zmianą jako efektywne[191]. Wyniki te wskazują, że duży odsetek współczesnych organizacji preferuje niesformalizowane podejście do zmian. Podążając tym tokiem rozważań i analiz, wydaje się, że takie podejście realizatorów współczesnej funkcji personalnej może negatywnie wpływać na skuteczność adaptacji pracowników do zmieniającego się otoczenia. Podobny pogląd wyrażają H.W. Lee, J. Pak, S. Kim i L. Z. Li, którzy wykazują, że skuteczność procesów zmian w organizacji jest ściśle powiązana ze sposobem, w jaki zarządzanie zmianą funkcjonuje w organizacji a kluczowe znaczenie w tym kontekście mają ukierunkowane praktyki personalne, które mogą pełnić funkcję katalizatora adaptacyjnych postaw

[191] Human Trends 2025, Mc Lean Company, 2025, s.12. Badania przeprowadzone zostały na próbie 779 reprezentantów firm na całym świecie.

pracowników[192]. Pomiary efektów zmian przeprowadzanych w firmach zdają się wykazywać spójność z przedstawionymi założeniami[193].

Wzrost znaczenia kształtowania kultury organizacyjnej przez funkcję personalną w zakresie zarządzania różnorodnością w ostatnich latach, na który zwraca się dużą uwagę w literaturze przedmiotu, nie jest aspektem mierzonym w dostępnych badaniach empirycznych firm doradczo-konsultingowych. Koncentrują się one głównie na badaniu oczekiwań pokoleń funkcjonujących na rynku pracy, określaniu ogólnego kierunku i podkreślaniu konieczności wdrażania działań umożliwiających skuteczną integrację i współpracę pracowników o zróżnicowanych doświadczeniach, wartościach oraz oczekiwaniach zawodowych. Należałoby postawić pytanie, czy ten element realizacji funkcji personalnej nie powinien stać się przedmiotem nie tylko rozważań teoretycznych, ale również badań empirycznych, w szczególności dotyczących różnorodności wiekowej, zwłaszcza w kontekście faktu starzenia się społeczeństw[194]. Uwzględnienie tego aspektu w ramach prowadzonych badań mogłoby przyczynić się do uzyskania pełniejszego obrazu rzeczywistości gospodarczej w tym zakresie oraz stanowić wartościowy przyczynek do sformułowania rekomendacji dla ewentualnych zmian w realizacji funkcji personalnej w praktyce.

Podsumowując analizę zadań i obszarów współczesnej funkcji personalnej dokonaną w tym podrozdziale w oparciu o literaturę przedmiotu oraz dostępne badania empiryczne:

- Wydaje się zasadne twierdzenie, że ostatnie lata fazy kapitału ludzkiego funkcji personalnej wyznaczają okres jej dynamicznych przeobrażeń i istotnych zmian. Należy zgodzić się z B. Wiernek, która podaje, że funkcja personalna jest

[192] H. W. Lee, J. Pak, S. Kim, L.Z. Li, Effects of human Ressource Management Systems on employee proactivity and group innovation, Journal of Management, Nr 45(2), 2019, s. 841.

[193] Według danych z VI. Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą, przeprowadzonego przez Izbę Coachingu, tylko ok. 30% zmian w polskich przedsiębiorstwach osiągnęło w pełni zakładane cele., VI. Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą, online: www.izbacoachingu.com/wpcontent/uploads/2021/01/Raport_OBZZ2021.pdf, dostęp: 02.03.2005. 74% liderów branży HR, według badań firmy Gartner przeprowadzonych na liczbie pow. 1400 realizatorów funkcji personalnej na całym świecie, przyznaje, że managerowie nie są w stanie efektywnie zarządzać zmianą. Top 5 Priorities for HR Leaders in 2025, Gartner, 2025, s.16.

[194] Światowa organizacja zdrowia wskazuje, że do 2030 r. 1 na 6 osób na świecie będzie miała 60 lat lub więcej. W tym czasie odsetek populacji w wieku 60 lat i więcej wzrośnie z 1 miliarda w 2020 r. do 1,4 miliarda. Do 2050 r. populacja ludzi w wieku 60 lat i więcej na świecie podwoi się i osiągnie liczbę 2,1 miliarda (Światowa Organizacja Zdrowia, online: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-healt, dostęp:04.03.20025.

najbardziej zmieniającą się funkcją przedsiębiorstw, co szczególnie widać w ciągu ostatnich dziesięcioleci[195].

- W początkowym stadium fazy kapitału ludzkiego pojawiły się ramy nowych obszarów, zadań i form realizacji funkcji personalnej - m.in. zarządzanie wiedzą, talentami, kompetencjami, kształtowanie kultury organizacyjnej, CSR czy wirtualizacja funkcji personalnej. Obecny sposób realizacji funkcji personalnej determinowany jest opisanymi w niniejszej dysertacji tak wieloma czynnikami o tak dużym znaczeniu, że słusznie wskazuje się w literaturze przedmiotu na istotne zmiany, które dokonują się lub powinny się dokonywać w sposobie jej realizacji w ostatnich latach. Ponieważ wymagania wobec funkcji personalnej poszerzają się, jej realizacja wymaga coraz większej uwagi i precyzji w budowaniu narzędzi i procesów personalnych. Wydaje się zasadna konieczność szczegółowej analizy formy i sposobu realizacji określonych w pierwszych latach fazy kapitału ludzkiego obszarów i zadań.
- Analizowane badania empiryczne ukazują, że w wielu omawianych aspektach złożoność uwarunkowań funkcji personalnej w ostatnich latach jest tak duża, że stanowi istotne wyzwanie dla przedstawicieli obszarów HR w organizacjach.

Dodatkowo wartym podkreślenia jest fakt, że szczególnie w ostatnich latach, które charakteryzują się dużą zmiennością i niestabilnością oraz problemami w pozyskaniu potrzebnych do realizacji strategii kompetencji – oczekiwania pracowników mogą stać się istotnym determinantem zmian funkcji personalnej. Oczekiwania te nie mają jednorodnego charakteru, są zróżnicowane w zależności od specyfiki poszczególnych pokoleń funkcjonujących na rynku pracy, a także ich doświadczeń, wartości oraz preferencji zawodowych. Zrozumienie oczekiwań różnych grup pracowników stanowi kluczowy element skutecznej realizacji funkcji personalnej i umożliwia implementację adekwatnych rozwiązań, co przekłada się na zwiększenie efektywności całej organizacji, stając się nie tylko narzędziem optymalizacji działań funkcji personalnej, ale również czynnikiem warunkującym stabilność i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

[195] B. Wiernek, Personel firmy jako zasób strategiczny, [w]: Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu perosnelem, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer, Kraków, 2006, s. 76.

ROZDZIAŁ 2. DOSTOSOWANIE FUNKCJI PERSONALNEJ DO ZMIAN POKOLENIOWYCH

2.1. Charakterystyka pokoleń obecnych na rynku pracy

Przed omówieniem specyfiki pokoleń obecnych na rynku pracy zasadne jest przedstawienie charakterystyki współczesnego rynku pracy w Polsce, ponieważ jego uwarunkowania demograficzne, ekonomiczne i społeczne wyznaczają ramy funkcjonowania wszystkich grup wiekowych aktywnych zawodowo. Analiza dostępnych źródeł wskazuje, że polski rynek pracy charakteryzuje się obecnie pięcioma kluczowymi cechami strukturalnymi, które istotnie determinują politykę zatrudnienia realizowaną przez firmy oraz kierunki rozwoju funkcji personalnej. Zostały one syntetycznie przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela nr 15

Cechy współczesnego rynku pracy w Polsce

Cecha	Charakterystyka
Postępujące starzenie[196] się zasobów pracy i niski wskaźnik dzietności	Współczynnik dzietności pozostaje znacznie poniżej poziomu zastępowalności pokoleń (2,1) i obniżył się z 1,16 w 2023 r. do 1,1 w 2024 r., co potwierdza utrzymujący się trend pogłębiającego się kryzysu demograficznego[197].
Spadek podaży siły roboczej	Jest on konsekwencją opisanych powyżej długotrwałych procesów demograficznych, głównie niskiej dzietności oraz starzenia się populacji. Jak wskazuje Polski Instytut Ekonomiczny, do 2035 r. liczba osób pracujących w Polsce zmniejszy się o 2,1 mln, co odpowiada 12,6% obecnego poziomu zatrudnienia. Przewidywany spadek liczby pracowników jest konsekwencją stopniowego opuszczania rynku pracy przez osoby w wieku 50–59/64 lata oraz napływu młodszych,

[196] A. Rakowska, Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu M. C. Skłodowskiej, Lublin, 2021, s. 10.

[197] Sytuacja społeczno- gospodarcza kraju, Główny Urząd Statystyczny, dane za 2025 r., Warszawa, 2026, s.2.

	liczebnie mniejszych generacji. Przy założeniu utrzymania aktualnego wieku emerytalnego, do 2035 r. z polskiego rynku pracy odejdzie 3,8 mln pracowników, podczas gdy prognozowany napływ nowych roczników wyniesie 1,7 mln osób[198].
Strukturalny niedobór kompetencji i zawodów deficytowych	Problemy z rekrutacją pracowników posiadających wymagane kwalifikacje zarejestrowano w 2025 roku w 23 zawodach deficytowych (głównie w branży budowlanej, edukacyjnej, medycznej). Problem rynku pracy nie polega dziś wyłącznie na liczbie kandydatów, lecz na niedopasowaniu kompetencji do potrzeb gospodarki[199].
Spadająca aktywność zawodowa młodych	W IV kwartale 2025 r. wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15–24 lata spadł do 27,9%, czyli o 1,3 p.p. rok do roku. Jednocześnie stopa bezrobocia w tej grupie wzrosła do 11,4%, co wskazuje na pogarszającą się efektywność ich integracji z rynkiem pracy[200].
Wielopokoleniowość jako trwała cecha rynku pracy	Na polskim rynku pracy równolegle funkcjonują dziś cztery pokolenia. W warunkach starzenia się społeczeństwa utrzymanie aktywności zawodowej starszych pracowników staje się koniecznością ekonomiczną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli

Konkludując, polski rynek pracy wchodzi w fazę strukturalnej nierównowagi: malejąca podaż pracy, starzenie się populacji, wielopokoleniowość zatrudnienia oraz deficyt kompetencji powodują, że przewaga konkurencyjna firm coraz bardziej zależy od zdolności pozyskiwania, rozwijania i utrzymywania kapitału ludzkiego. To prowadzi do wzmocnienia konkurencji firm o pracowników i oznacza, że realizatorzy funkcji

[198] P. Kukołowicz, P. Leszczyński, J. Lubasiński, Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2024, s.6.
[199] Barometr Zawodów 2025, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Raport podsumowujący badania w Polsce, Kraków, 2025, s.23.
[200] Badanie Aktywności ekonomicznej ludności (BAEL), Główny Urząd Statystyczny, dane za IV. kwartał 2025 r., Warszawa, 2026, s.2.

personalnej powinni wspierać jednoczesne aktywne przyciąganie kandydatów wszystkich generacji oraz wzmacniać retencję zatrudnionych pracowników.

W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera zrozumienie specyfiki pokoleń funkcjonujących na rynku pracy, ponieważ ich zróżnicowane potrzeby, stają się jednym z kluczowych czynników skutecznego pozyskiwania i utrzymywania kapitału ludzkiego. Charakterystykę pokoleń obecnych na rynku pracy należy poprzedzić eksplikacją pojęcia *pokolenie*. W literaturze pojawia się ono w wielu kontekstach, zarówno w źródłach natury słownikowej i encyklopedycznej jak i w literaturze przedmiotu. Syntetyczne ujęcie zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela nr 16

Definicje pojęcia pokolenie

Autor/ Źródło	Definicja/ opis
Encyklopedia Britannica	*„Grupa ludzi urodzonych i żyjących w tym samym czasie*[201]”
Słownik języka polskiego	*„Ogół ludzi urodzonych i żyjących w tej samej epoce, których postawy i światopogląd zostały ukształtowane przez wspólnotę doświadczeń, to grupa ludzi mniej więcej w tym samym wieku*[202]*”*
Słownik socjologii i nauk społecznych	*„Grupa osób urodzonych mniej więcej w tym samym czasie, które mają te same doświadczenia historyczne*[203]*”.*
K. Mannheim	*Pokolenie stanowi kategorię społeczną, która powstaje dopiero w wyniku wspólnego doświadczenia istotnych wydarzeń historycznych przez grupę rówieśniczą. Trzy kluczowe aspekty kształtującą pokolenie: wspólna lokalizacja czasowa, wspólna lokalizacja historyczna oraz wspólna lokalizację kulturową*[204]*.*
M. Ossowska	*1.Pokolenie to element linii genealogicznej, odnosi się do następujących po sobie generacji w obrębie więzi rodzinnych, relacja genealogiczna nie pokrywa się z chronologią*

[201] Encyklopedia Britannica, www.britannica.com/dictionary/generation, dostęp: 15.03.2025.
[202] Słownik języka polskiego, PWN, 1992, s. 772.
[203] Słownik socjologii i nauk społecznych, 2004, s. 240, Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, 1996, s. 948.
[204] K. Mannheim, Das Problem der Generationen, Heidelberg,1928, www.1000dokumente.de/dokumente/karl_manheim,"das problem_der_generationen", dostęp: 13.06.2025.

	2.Pokolenie to ogniwo genealogii kulturowej, o której mówimy w kontekście podziału ról społecznych (profesor uniwersytetu reprezentuje starsze pokolenie względem studenta) 3.Pokolenie to wspólnota wartości i doświadczeń historycznych[205]*.*
A. Giddens, P. Sutton	*„Pokolenie to ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie, które charakteryzuje wspólnota doświadczeń kulturowych"*[206]*.*
B. Fatyga	„K*onkretna grupa ludzi o podobnym statusie i sytuacji życiowej, pozostających w bliskości fizycznej, związanych wspólnotą doświadczeń*"[207].
M. Niezgoda	„O*kreślona kohorta wiekowa, która w wyniku podobieństwa wieku (doświadczeń życiowych) wykazuje podobieństwo ze względu na istotne społeczne cechy"*[208]*.*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury

Przedstawione w tabeli definicje i opisy skłaniają do stwierdzenia, że źródła natury słownikowej i encyklopedycznej prezentują prostą definicję pojęcia *pokolenie* ujmując jednak w definicji nie tylko do aspektu czasu, ale również do wspólnotę przeżyć.

Globalny wkład w taką konceptualizację pojęcia *pokolenie* wniósł niewątpliwie niemiecki socjolog, K. Mannheim. Uwagę zwraca kompleksowość i wieloaspektowość jego teorii, nie ogranicza się ona jedynie do ram demograficznych, uwzględnia także wpływ kontekstu historycznego, kulturowego i społecznego na kształtowanie pokoleniowej tożsamości. W polskiej literaturze przedmiotu uznawana jest za „*najbardziej systematycznie i w pełni rozwinięte socjologiczne ujęcie problemu*

[205] M. Ossowska, O człowieku, moralności i nauce, PWN, Warszawa, 1983, s. 503.
[206] A. Giddens, P. Sutton, Socjologia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012, s. 1084.
[207] B. Fatyga, Wstęp do polskiego wydania, [w]: Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Tapscott D., Warszawa, 2010, s. 9.
[208] M. Niezgoda Czy pokolenie może być stracone? [w]: Polityka młodzieżowa: problemy i perspektywy, Nr 5, Przemyśl-Drohobycz, 2014, s.14.

pokoleń”[209] i analizowana w wielu pozycjach naukowych[210]. Nie sposób nie zgodzić się z reprezentowanym przez K. Mannheima poglądem, według którego nie tylko rok urodzenia, ale także doświadczenia przeżywane we wspólnym społecznym i politycznym kontekście prowadzą do ukształtowania spójnej tożsamości, w której członkowie danej grupy generacyjnej przejawiają zbliżone sposoby myślenia oraz wspólne wartości. Zwracał również uwagę, że kształtowanie kolejnych pokoleń odbywa się pod wpływem dominującego w danym czasie *Zeitgeistu*, rozumianego jako zbiór charakterystycznych nastrojów społecznych, których w danej epoce może być wiele powodując, że atmosfera społeczna danej epoki jest niejednorodna[211].

Dwa aspekty, czas i wspólnota doświadczeń pojawiają się w większości ujęć definicyjnych, zarówno w polskiej jak i obcojęzycznej literaturze przedmiotu, przy czym wielu badaczy przywiązuje wagę do momentu życia, w którym przeżywane są wspólne doświadczenia i uważa go za ważne kryterium zaistnienia tożsamości generacyjnej. Wydarzenie staje się wtedy wspólnym przeżyciem pokoleniowym, jeśli przeżywane jest w młodości, widzianej jako najważniejszy okres kształtowania struktur poznawczych i emocjonalnych[212].

Za P. Szukalskim przyjęto w niniejszej dysertacji, że pojęcie *pokolenie* można stosować zamiennie do pojęcia *generacja*[213].

Istotny wkład do dyskusji stanowi opracowana w latach 90. przez N. Howe i W. Straussa koncepcja cyklu pokoleń. Według jej autorów historia kształtuje pokolenia, a pokolenia kształtują historię w sprzężeniu zwrotnym, które przebiega według powtarzającego się cyklu. Podstawą jest tzw. cykl sekularny trwający ok. 80–100 lat, podzielony na cztery fazy, zwane przez autorów zwrotami (Turning): Wzrost (High), Przebudzenie (Awakening), Rozprzężenie (Unraveling) i Kryzys (Crisis), które

[209] K. Szafraniec, Pokolenia i polskie zmiany. 45 lat badań wzdłuż czasu, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2022, s.38.
[210] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s.14, A. Artwińska, A. Mrozik, O pokoleniach z perspektywy niemieckiej, [w]: Teksty Drugie, 2016, s.255, S. Lyons, L. Kuroń, Różnice pokoleniowe w miejscu pracy. Przegląd dowodów i wskazówek do przyszłych badań, Journal of Organizational Behavior Nr.35, 2014, s.141.
[211] Ibidem, 1928.
[212] J. Gaul, Pokoleniowe trajektorie, [w]: Przegląd Powszechny, Nr 2, 1995, s.214, K. Szafraniec, Pokolenia i polskie zmiany. 45 lat badań wzdłuż czasu, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2022, s. 43, M. Pęczak, Starzy etosowcy i młodzi pragmatycy, [w]: Więź, Nr 6, 1992, s. 57.
[213] P. Szukalski, Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2012, s. 12.

powtarzają się regularnie[214]. Każdy z tych zwrotów kształtuje, zdaniem autorów, odrębną generację o charakterystycznych cechach. Cykl ten kończy się w fazie głębokiego kryzysu, po którym następuje początek nowego cyklu, w którym pojawia się nowa seria pokoleń o odmiennych wzorcach kulturowych i społecznych. Autorzy koncepcji twierdzą, że należy przyjąć, iż zakres roczników obejmujących jedno pokolenie powinien wynosić tyle, ile długość jednej z faz życia człowieka – około 21 lat, a każde pokolenie doświadcza wszystkich etapów cyklu, jednak w różnym stadium życia[215].

Warto podkreślić, że teoria cykli pokoleniowych, choć nowatorska w zakresie próby systematyzacji wzorców pokoleniowych, wydaje się być teorią uproszczoną, ponieważ zbyt precyzyjnie określa pokolenia według przypisanego miejsca w cyklu i zbyt jednoznacznie definiuje ich ramy czasowe, co może powodować powstawanie zbyt sztywnych etykiet pokoleniowych. Podążając tym tokiem rozumowania, zasadne jest uwzględnienie w dalszych rozważaniach indywidualizmu jednostki i potraktowania klasyfikacji pokoleniowej jako elastycznej kategorii analitycznej, nie zaś sztywnego podziału determinującego cechy i postawy zdefiniowanych pokoleń. Podobne stanowisko znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu. A. Miś podkreśla, że pokolenie można identyfikować na podstawie „*mniej więcej tych samych lat urodzenia, wieku, umiejscowienia*"[216] a „*ekstremalne daty nie stanowią szczelnej bariery. Przechodzenie z pokolenia na pokolenie jest płynne"*[217]. W. Wątroba również krytycznie ocenia dokładną periodyzacje pokoleniową, uznaje jednak, że wspólne doświadczenia kształtują tożsamość generacyjną[218] a M. Fidelis wskazuje, że kategoria *pokolenie* zawsze występuje w relacji z innymi wymiarami tożsamości, takimi jak status społeczny, płeć, przynależność narodowa czy kontekst geograficzny[219].

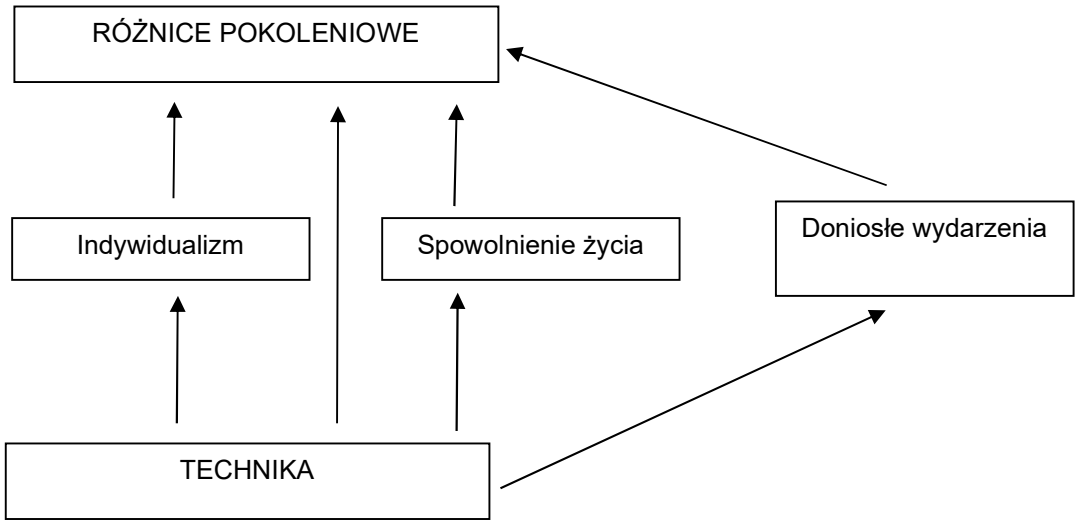
---

[214] N. Howe, W. Strauss, The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny, Three Rivers Press, 1999, s.25.
[215] Ibidem, s.60.
[216] A. Miś, Tożsamość pokoleniowa w organizacjach. Wyzwania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, [w]: Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. Zarządzanie zorientowane na interesy (red.) Gableta M., Pietroń-Pyszczek A., Prace Naukowe Nr.224, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2011, s. 93.
[217] Ibidem, s.85.
[218] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 23.
[219] M. Fidelis, A. Artwińska, A. Mrozik, A. Zawadzka, Pożytki z „pokolenia". Dyskusja o „pokoleniu" jako kategorii analitycznej, [w]: Teksty drugie, Nr 1, 2016, s.364.

Większość znawców literatury przedmiotu wskazuje na wspólnotę doświadczeń i wpływ wielkich wydarzeń historycznych na kształtowanie się świadomości generacyjnej. Odmienny pogląd, kwestionujący ten paradygmat prezentuje J. M. Twenge wskazując, że pomija on proces zmian kulturowych, który ma charakter liniowy, nie zaś cykliczny[220]. Przyczynę zmian kulturowych, a w konsekwencji różnic między przedstawicielami poszczególnych pokoleń upatruje w postępie technicznym, a opisywany przez siebie model nazywa technicznym modelem zmian pokoleniowych i uznaje za nową teorię pokoleń we współczesnym świecie[221]. Techniczny model pokoleń według J.M. Twenge przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek nr 2

Techniczny model pokoleń według J.M. Twenge



Źródło: J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.18.

Zgodnie z założeniami tego modelu, postęp technologiczny jest pierwotną przyczyną zmian pokoleniowych. Doniosłe wydarzenia rozumiane przez autorkę modelu jako wojny, ataki terrorystyczne, wpływowe postaci czy katastrofy naturalne są elementem pobocznym, zaś indywidualizm i spowolnienie życia to elementy pośredniczące. M. Stewart, profesor Boston University, analizując model J. M. Twenge zwraca uwagę, że technologia w jej rozumieniu odnosi się do wszelkich praktycznych

[220] J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.14.
[221] Ibidem, s.15.

narzędzi i urządzeń mających na celu wspomaganie wykonywania zadań lub zwiększanie aktywności ludzi[222].

Nie ulega wątpliwości, że mimo różnic podejść, wspólnym wnioskiem płynącym z literatury polskiej i obcojęzycznej jest fakt, że pojęcie *pokolenie* trudno zdefiniować w jeden, prosty sposób. To termin wielowymiarowy oznaczający zarówno następujące po sobie kohorty wieku, jak i formujące się w określonych warunkach historycznych wspólnoty wartości. Pokolenie to przede wszystkim konstrukt społeczny, a nie metrykalny, a doświadczenie pokoleniowe (np. wojna, kryzys, przełom technologiczny) może być kluczem do zrozumienia, co naprawdę łączy grupę rówieśników.

Funkcjonując od kilkunastu lat w obszarze praktyki gospodarczej w zakresie realizacji funkcji personalnej w dużych przedsiębiorstwach, można dostrzec, że w praktyce biznesowej *pokolenie* często definiuje się jako kohortę demograficzną – grupę ludzi urodzonych w danym przedziale lat, którym przypisuje się wspólne cechy i wartości. Wydaje się to być dużym uproszczeniem, rodzącym ryzyko stereotypizacji. Po pierwsze, błędem jest pomijanie wewnętrznej różnorodności takich szerokich grup[223], po drugie takie podejście, w odróżnieniu od ujęcia socjologicznego, pomija wspólnotę doświadczeń i koncentruje się jedynie na generacyjnych różnicach. Niemniej jednak, zrozumienie preferencji poszczególnych pokoleń, mimo że stanowi pewne uproszczenie, jest uzasadnione i metodycznie wartościowe, dlatego powinno stanowić istotną podstawę teoretyczną realizacji funkcji personalnej. Choć podziały pokoleniowe mogą prowadzić do pewnych generalizacji, to ich analiza dostarcza istotnych informacji w kontekście wielu obszarów uznawanych za elementy realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach – strategii wynagradzania, motywowania, podstaw kultury organizacyjnej, stylu pracy oraz sposobów rozwoju pracowników.

[222] Według M. Stewarta obejmuje ona nie tylko elektroniczne gadżety, sztuczną inteligencje i internet, lecz także innowacje o fundamentalnym znaczeniu dla życia codziennego, takie jak środki antykoncepcyjne, antybiotyki, systemy klimatyzacyjne czy windy. M. Stewart, Do Generations Truly Differ? Academic questions, Reviews Spring 2024, Boston, 2024, s. 89.

[223] Na „tożsamość pokoleniową jednostki" zwraca uwagę W. Wątroba i J.M. Twenge. W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 26. J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.36.

Nie sposób nie zgodzić się z reprezentowanym między innymi przez A. Miś[224], A. Barwińską-Małajowicz[225] czy J.M. Twenge[226] poglądem, że niemożliwe jest sztywne uznanie konkretnych pokoleń i zamknięcie ich w obiektywnie potwierdzonych ramach czasowych. Niemniej jednak, choć różni autorzy różnie opisują daty wyznaczające początek i koniec kolejnych generacji, określają też poszczególne pokolenia odmiennymi terminami, to analiza literatury przedmiotu pozwala na wyodrębnienie kilku pokoleń współegzystujących na rynku pracy. Biorąc pod uwagę częstotliwość pojawiania się konkretnych dat i nazw w literaturze przedmiotu i opracowaniach dotyczących polskiego rynku pracy, na potrzeby niniejszej dysertacji najbardziej adekwatna wydaje się typologia zaprezentowana w poniższej tabeli.

Tabela nr 17

Pokolenia na rynku pracy

Pokolenie	Inne określenia	Rok urodzenia	Wiek w 2026 r.
Baby Boomers	Pokolenie wyżu demograficznego, Generation me	1945–1965	61 i więcej
Pokolenie X	Post-Boomers, Baby Busters, pokolenie NIC, pokolenie sieci	1961/65–1980/85	61/65 – 46/41
Pokolenie Y	Millenialsi, pokolenie SMS, generacja Google	1980/85–1995/00	46/41- 31/26
Pokolenie Z	iGeneration, Gen Tech, pokolenie C (od słów: connected, communicatin, computerized)	1995/00	31/21

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Sidor- Rządkowska, Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach, [w]: Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 51/2 2018, Szczecin, 2018, T. Kawka, S. Goić, J. P.

[224] A. Miś, Tożsamość pokoleniowa w organizacjach. Wyzwania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, [w]: Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. Zarządzanie zorientowane na interesy (red.) Gableta M.,Pietroń-Pyszczek A., Prace Naukowe Nr.224, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2011, s. 85.

[225] A. Barwińska-Małajowicz, Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s. 8.

[226] J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.39.

Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 43, J. Wiktorowicz, J. Warwas, Pokolenia na rynku pracy, [w]: J. Wiktorowicz, J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, [w]: Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, Grafton recruitment, Pokolenia na polskim rynku pracy, Warszawa, 2022, A. Rogozińska- Pawelczyk, J. Cewińska, A. Lubrańska, P. Oleksiak, M. Striker, Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2019.

Pozostając w toku dotychczasowych rozważań, warto zwrócić uwagę na strukturę wieku pracowników, reprezentantów poszczególnych pokoleń, na polskim rynku pracy. Analiza przedstawionych w poniższej tabeli danych GUS pozwala wysunąć kilka istotnych wniosków dla późniejszej diagnozy preferencji zawodowych współczesnych pracowników.

Tabela nr 18

Struktura wiekowa zatrudnionych pracowników na polskim rynku pracy w roku 2024

Generacja	**Przybliżona liczba Pracowników**	**% ogółu zatrudnionych**
Baby Boomers	ok. 702 tyś.	9%
Pokolenie X	ok. 6 mln	35%
Pokolenie Y	ok. 5,5 mln	32%
Pokolenie Z	Ok. 2,4 mln	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BAEL Badanie aktywności zawodowej ludności, IV kwartał 2024.

Po pierwsze, dominującymi grupami zawodowymi na rynku pracy są przedstawiciele pokolenia X oraz pokolenia Y. Po drugie, pokolenie Baby Boomers stanowi małą grupę pracowników funkcjonujących na rynku pracy. Po trzecie, osoby urodzone po 1995 roku, czyli przedstawiciele pokolenia Z, stanowiły już w roku 2024 istotną grupę zawodową pracowników firm (15%), a ich udział w rynku pracy będzie rósł.

Aby dogłębnie przeanalizować preferencje wobec funkcji personalnej poszczególnych pokoleń oraz różnice pomiędzy nimi, konieczne jest holistyczne podejście uwzględniające nie tylko ich oczekiwania wobec pracodawców, lecz także ich wartości, postawy, priorytety życiowe oraz cechy charakterystyczne. Każda generacja została ukształtowana przez odmienne wydarzenia, uwarunkowania

społeczne, ekonomiczne i historyczne oraz zróżnicowany stopień ekspozycji na zmiany technologiczne. W konsekwencji, każde pokolenie przejawia odrębne cechy charakterystyczne, priorytety i wartości. Najważniejsze kwestie zostały ujęte w sposób syntetyczny w tabeli, stanowiącej punkt wyjścia do ich dalszego omówienia.

Tabela nr 19

Charakterystyka pokoleń funkcjonujących na rynku pracy

Pokolenie	Wydarzenia kształtujące	Priorytety	Wartości	Cechy charakterystyczne
Baby Boomers	Boom gospodarczy, Rewolucja kulturowa lat 60., telewizja, W Polsce: stan wojenny, transformacja ustrojowa	Stabilność	Wolność, równość, lojalność, zdrowie, rodzina. W Polsce: bezpieczeństwo	Niezależność, indywidualizm, konserwatyzm. W Polsce: podejrzliwość, nieufność, sprawiedliwość rozumiana jako równy podział dóbr
Pokolenie X	Kryzys gospodarczy, przemiany społeczne, internet W Polsce: strajki, upadek komunizmu, transformacja ustrojowa, globalizacja	Wysoki status	Potrzeba przynależności, zaufanie, osiągnięcia zawodowe i życiowe, dobrobyt, wartości rodzinne (podejście elastyczniejsze niż BB)	Przedsiębiorczość, pracowitość, sceptycyzm
Pokolenie Y	Boom gospodarczy, intensywny rozwój technologii, globalizacja	Szybka kariera	Różnorodność, ustawiczne kształcenie, wolność, globalizacja	Dobre wykształcenie, znajomość technologii i języków obcych, roszczeniowość, pewność siebie, koncentracja na sobie, mobilność

Pokolenie Z	Pandemia COVID, konflikty zbrojne, ataki na WTC, usieciowienie gospodarki, wzrost populizmu i polaryzacji politycznej, rozwój mediów społecznościowych W Polsce: wojna na Ukrainie	Cyfrowy styl życia	Elastyczność, autonomia, tolerancja, zabawa, własne zainteresowania	Umiejętność szybkiego dostępu do wiedzy, zanurzenie w technologii, mobilność, otwartość na zmiany, dynamizm, świadomość społeczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Borowska-Pietrzak, D. Godlewska-Werner, A. Peplińska, Organizacja wobec kształtowania odporności psychicznej pracowników generacji Z, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2025, s. 144-153. E. Bielińska -Dusza, M. Hamerska, Praca zdalna na tle różnic pokoleniowych, [w]: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Vol. 67, Nr 5, Wrocław, 2023, s. 24, J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s. 100, S. Stachowska, S. Kobus, Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa- wybrane uwarunkowania, (red.) P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2019, s.31-39, Grafton recruitment, Pokolenia na polskim rynku pracy, Warszawa, 2022, s.13, A. Barwińska-Małajowicz, Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s.8,12, W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 87.

Najstarsze pokolenie obecne na rynku pracy nazywane jest pokoleniem ***Baby Boomers*** lub *pokoleniem wyżu demograficznego*[227]*.* To ludzie urodzeni po II wojnie światowej, dorastający w okresie boomu gospodarczego, rewolucji kulturowej lat sześćdziesiątych, przemian społecznych i odbudowy powojennej ekonomii, w Polsce w okresie socjalizmu i gospodarki centralnie planowanej. To pierwsze pokolenie, które

[227] Oba terminy nawiązują do gwałtownego wzrostu współczynników dzietności po II wojnie światowej – zjawiska obserwowanego w wielu krajach zachodnich, także w Polsce. W Polsce liczbę dzieci, które przyszły na świat w tym okresie określa się na około 6 milionów. S. Puppel, Strawbery fields for ever. Krótki szkic do obrazu pokolenia Baby Boomers uprawiających dziedzinę językoznawstwa, [w]: Scripta Neophilologica Posnaniensia,Tom XVII, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, 2017, s. 39.

nie opuszczając miejsca zamieszkania mogło obserwować życie w innych miejscach, dzięki telewizji, która pokazywała im różne sposoby życia i kształtowała ich tożsamość pokoleniową[228]. Inne wynalazki techniczne jak komputery czy urządzenia wspomagające obowiązki domowe oraz rozwój opieki medycznej spowodowały, że stali się bardziej niezależni, skupieni na sobie, kierowali się zasadą, że swoje własne wybory i poglądy należy traktować priorytetowo[229].

W czasie ich wchodzenia w wiek szkolny następowało stopniowe upowszechnianie edukacji na wszystkich poziomach – od szkolnictwa podstawowego, przez średnie, aż po wyższe, co pozostaje w ścisłym związku z poziomem ich wykształcenia. Często podkreśla się, pokolenie *Baby Boomers* to generacja charakteryzująca się wysokim poziomem wykształcenia i świadomością roli edukacji w rozwoju[230] oraz dobrze rozwiniętymi umiejętnościami organizacyjnymi[231].

Pokolenie to charakteryzuje się również istotną transformacją roli społecznej kobiet. Kobiety częściej pracują zawodowo niż we wcześniejszych pokoleniach[232], częściej kończą studia i *„w niespotykanej dotąd liczbie zostają lekarkami, prawniczkami i wykładowczyniami na uniwersytetach*"[233].

[228] S. Gillon, Boomer Nation: The Largest and Richest Generation Ever and How it Changed America, Free Press, New York, 2004, s. 8.
[229] J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.100.
[230] B. Slagsvold, T. Hansen, The Baby-boomer generation. Another breed of elderly people? [w]: A. Falch-Eriksen, M. Takle, B. Slagsvold, Generational Tensions and Solidarity Within Advanced Welfare States, Nova, Oslo, 2022, s. 158. A. Smolbik- Jęczmień, A. Żarczyńska- Dorbiesz, Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród pokoleń koegzystujących na rynku pracy, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3/4, 2017, s. 175. S. Puppel, Strawbery fields for ever. Krótki szkic do obrazu pokolenia Baby Boomers (urodzonych w latach 1946- 1956) uprawiających dziedzinę językoznawstwa, [w]: Scripta Neophilologica Posnaniensia, Tom XVII, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, 2017, s.39.
[231] S. Gillon, Boomer Nation: The Largest and Richest Generation Ever, and How it Changed America, Free Press, New York, 2004, s. 2.
[232] J. Wiktorowicz, J. Warwas, Pokolenia na rynku pracy, [w]: J. Wiktorowicz,J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, Pokolenia – co się zmienia? Kompedium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 27.
[233] J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.135.

Baby Boomersi aspirowali do lepszego życia niż ich rodzice[234], wielu z nich dzięki dobremu wykształceniu udało się objąć wysokie pozycje w korporacjach i osiągnąć sukces materialny i wysoki poziom życia[235].

W literaturze przedmiotu podkreśla się istotny udział tego pokolenia w kształtowaniu nowoczesnej kultury konsumpcyjnej. Jej elementami stały się swoboda w podejmowaniu decyzji zakupowych oraz dążenie do zaspokajania potrzeb w sposób odpowiadający osobistym preferencjom, konsumpcja zaczęła pełnić nie tylko funkcję użytkową, lecz przede wszystkim tożsamościową, stała się narzędziem autoekspresji i samorealizacji[236].

Choć szczegółowa analiza wewnętrznej struktury pokolenia wyżu demograficznego wykracza poza zakres niniejszej dysertacji, warto odnotować, iż w literaturze przedmiotu pojawia się podział tej kohorty według lat urodzenia[237] lub uwarunkowań geograficznych i kulturowych. Ciekawe, z perspektywy polskiej, są wskazywane w literaturze przedmiotu różnice w cechach *Baby Boomersów* między przedstawicielami pokolenia wyżu demograficznego w Polsce a ich odpowiednikami w Stanach Zjednoczonych[238]. Warto podkreślić, że polskie pokolenie wyżu wzrastało w czasie wielkich przemian społeczno-politycznych, najpierw doświadczyli gospodarki centralnie planowanej, potem uczestniczyli w procesie transformacji ustrojowej. Istotnym czynnikiem kształtującym stosunek do pracy oraz sposób postrzegania rzeczywistości polskich *Boomersów* było dorastanie w warunkach systemu komunistycznego, co wpłynęło na duży poziom ich podejrzliwości, nieufności i postrzegania sprawiedliwości jako równego podziału dóbr[239]. W literaturze dostrzec

---

[234] S. Gillon, Boomer Nation: The Largest and Richest Generation Ever, and How it Changed America, Free Press, New York, 2004, s. 5.

[235] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 68.

[236] B. Slagsvold, T. Hansen, The Baby-boomer generation. Another breed of elderly people? [w]: A. Falch-Eriksen, M. Takle, B. Slagsvold, Generational Tensions and Solidarity Within Advanced Welfare States, Nova, Oslo, 2022, s. 156.

[237] B. Slagsvold i T. Hansen wyodrębniają w ramach tej kohorty dwie grupy nazywane early Baby Boomers (1945-55) i late Baby Boomers (1956-1966). Ibidem, s. 159 a W. Wątroba pisze o Złotych Baby Boomersach i Pokoleniu Jones. W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 69.

[238] J. Wiktorowicz, J. Warwas, Pokolenia na rynku pracy, [w]: J. Wiktorowicz,J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 27.

[239] A. Barwińska-Małajowicz, Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s.9.

można też odniesienia do faktu, że dorastali w kraju bardzo katolickim, czego efektem jest ich konserwatyzm pod względem religijnym, moralnym i społecznym[240].

Kolejne pokolenie obecne na rynku pracy to ***pokolenie X***[241], którego reprezentanci, w opozycji do *Baby Boomersów*, przyszli na świat w czasie, gdy zanotowano gwałtowny spadek urodzeń[242]. Przedstawiciele tego pokolenia funkcjonowali w warunkach transformacji społeczno-gospodarczej, której towarzyszyło poczucie dezorientacji i braku klarownych kierunków rozwoju. W obliczu zachodzących przemian ustrojowych, zarówno na poziomie krajowym, jak i globalnym, pokolenie to znalazło się w sytuacji radykalnej niepewności[243]. Dorastali w okresie kryzysu gospodarczego, ich dzieciństwo i młodość przypadły na schyłkowy okres zimnej wojny, przemiany społeczne, w tym wzrost rozwodów i zjawisko tzw. *latchkey kids*, dzieci z „kluczem na szyi" spędzające czas bez opieki dorosłych.

W Polsce *pokolenie X* dorastało w realiach późnego PRL, strajków, łamania autorytetów, upadku komunizmu i transformacji ustrojowej[244]. To czas wdrażania mechanizmów gospodarki rynkowej, pojawienie się zjawiska bezrobocia i hiperinflacji, wkraczania do Polski dużych, międzynarodowych koncernów[245]. Wkraczające na rynek pracy polskie *pokolenie X* miało możliwość dostosowania ścieżki zawodowej do standardów tych globalnych koncernów, co sprzyjało awansom w strukturach tych firm, ale też zakładaniu własnych działalności gospodarczych[246]. Pokolenie to uznawane

---

[240] E. Bielińska -Dusza, M. Hamerska, Praca zdalna na tle różnic pokoleniowych, [w]: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Vol. 67, Nr 5, Wrocław, 2023, s. 24.

[241] Termin pokolenie X po raz pierwszy został użyty przez Ch. Hamblett i J. Deverson, w ich wydanej w 1964 r. książce "Generation X," w której badali oni życie nastolatków w Wielkiej Brytanii, a spopularyzowany przez D. Couplanda w wydanej w 1991 r. książce „Generation X: Tales for an Accelerated Culture", w której X oznacza „niepewność jutra, niewiadomą dotyczącą biegu historii". E. Kubiak, Pokolenie X na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, A. Rogozińska- Pawelczyk, (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s. 40. W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 81.

[242] S. Gillon, Boomer Nation: The Largest and Richest Generation Ever, and How it Changed America, Free Press, New York, 2004, s. 5.

[243] A. Barwińska-Małajowicz, Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s. 9.

[244] J. Wiktorowicz, J. Warwas, Pokolenia na rynku pracy, [w]: J. Wiktorowicz, J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 28.

[245] E. Kubiak, Pokolenie X na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska- Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s.49.

[246] A. Rogozińska- Pawelczyk, J. Cewińska, A. Lubrańska, P. Oleksiak, M. Striker, Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2019, s.18.

jest za pierwszą kohortę, która w sposób całościowy funkcjonuje w warunkach globalizacji.

To również pierwsze pokolenie, które od urodzenia miało ciągły kontakt z telewizją, dorastali używając komputerów, później internetu, w życiu dorosłym smartfonów i mediów społecznościowych a ostatnie pokolenie, które doświadczyło analogowego dzieciństwa - używali telefonów z tarczą obrotową a lata licealne przeżyli bez internetu[247]. Ciągły rozwój technologii w ich życiu powoduje, że nie boją się jej poznawać[248].

Podkreśla się ich twardość i cynizm – już od młodości musieli wykazywać inicjatywę oraz polegać na sobie z powodu nieobecności zapracowanych rodziców[249], w kontekście polskim dodatkowo brak zaufania do instytucji[250].

Autorzy wskazują, że pokolenie X nie jest jednorodne między Polską, USA i Europą Zachodnią, ponieważ zostało ukształtowane przez bardzo różne systemy polityczne i gospodarcze[251]. W USA pokolenie X opisywane jest jako generacja dorastająca po boomie demograficznym, w cieniu rozwodów, deregulacji i kultury indywidualizmu[252], w Polsce ta sama kohorta dojrzewała w realiach PRL, a w dorosłość weszła podczas transformacji po 1989 roku[253]. Doświadczyli gospodarki centralnie planowanej, większej niepewności ekonomicznej niż w USA oraz gwałtownej adaptacji do kapitalizmu. W Niemczech, Francji czy Skandynawii pokolenie X dorastało w stabilnych państwach opiekuńczych, co spowodowało, że przejście tej generacji w dorosłość odbywało się w warunkach większego bezpieczeństwa socjalnego.

---

[247] J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.181,186.

[248] Z. Ciekanowski, N. Nowicka, Generacyjne wyzwania w zakresie funkcjonowania współczesnych organizacji, [w]: Nowoczesne Systemy Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Zeszyt 14/2019, Nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, 2019, s. 32.

[249] J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.221.

[250] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 90.

[251] Ch. Henseler, *Generation X Goes Global: Mapping a Youth Culture in Motion*, New York: Routledge, 2013, s. 3.

[252] J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.175-187.

[253] A. Borowska-Pietrzak, D. Godlewska-Werner, A. Peplińska, Organizacja wobec kształtowania odporności pracowników generacji Z, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2025, s. 145-146.

W literaturze przedmiotu dostrzec można także wyraźne uwzględnianie zróżnicowanych uwarunkowań społeczno-historycznych towarzyszących procesowi dorastania przedstawicieli *pokolenia X*, zwłaszcza w kontekście polskim[254]. Najstarsi członkowie tej kohorty kształtowali swoją tożsamość w rzeczywistości społecznej lat 70. i 80., w warunkach komunizmu i gospodarki centralnie planowanej, młodsi przedstawiciele *pokolenia X* wchodzili w okres adolescencji już po 1989 roku, w okresie gospodarki wolnorynkowej oraz demokratyzacji życia społecznego. Fakt ten niewątpliwie wpływa na wewnętrzne zróżnicowanie tej generacji, jednak analogiczne zjawisko występuje również w przypadku niemal każdej kohorty a szczegółowa wewnętrzna struktura pokoleń nie jest przedmiotem niniejszej dysertacji.

Również w zakresie kolejnego pokolenia funkcjonującego na rynku pracy**, pokolenia *Y,*** dostrzega się w literaturze przedmiotu wewnętrzne różnice[255]. *Pokolenie Y* dorastało w pozytywnych czasach, w okresie boomu gospodarczego, to era globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu, to czas intensywnego rozwoju technologii cyfrowych, które kształtowały przedstawicieli tej generacji i niewątpliwie miały istotny wpływ na styl ich życia i aktywności zawodowej[256]. W Polsce to czas wstąpienia naszego kraju do Unii Europejskiej, okres globalizacji i mobilności transnarodowej - możliwości swobodnego przemieszczania się oraz podejmowania pracy za granicą[257].

Choć błędem byłoby uznawanie charakterystyk amerykańskiego *pokolenia Y* za w pełni tożsame z charakterystyką polskich jego reprezentantów, głównie ze względu na różnice ekonomiczne i polityczne występujące w obu krajach w czasie ich adolescencji, to opisywane pokolenie jest pierwszą polską generacją dorastającą w globalnym świecie, dużo mniej różniącym się od amerykańskiego, niż realia, w których dorastały ich przodkowie. J.M. Twenge opisuje generacje Y jako pokolenie wychowane

[254] A. Barwińska-Małajowicz, Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s. 10. E. Kubiak, Pokolenie X na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska- Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s.48.
[255] E. Mazur – Wierzbicka, A. Wieczorek- Szymańska, W. Leoński, Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność, Cedewu, Warszawa, 2023, s. 105. W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 105.
[256] A. Rogozińska- Pawelczyk, J. Cewińska, A. Lubrańska, P. Oleksiak, M. Striker, Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2019, s.19.
[257] N. Jankowiak, A. Czerwińska-Lubszczyk, Pokolenia na rynku pracy – podejście teoretyczne, [w]: Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji, Nr.13/2, 2024, s.128.

„pod kloszem", przez nadopiekuńczych rodziców, dbających o udział dzieci w różnorodnych dodatkowych zajęciach edukacyjnych i wręczających dyplomy za uczestnictwo w turniejach. Nie sposób nie zgodzić się z reprezentowanym przez nią poglądem, że taki sposób wychowania miał wpływ na pewność siebie reprezentantów tego pokolenia[258]. Pogląd ten znajduje potwierdzenie również w polskiej literaturze przedmiotu, większość naukowców podkreśla pewność siebie i roszczeniowość przedstawicieli *pokolenia Y*[259] a niektórzy, podobnie jak J.M. Twenge, łączą te cechy ze sposobem wychowania[260].

W opisie *pokolenia Y* nie można pominąć dużej znajomości technologii, w której otoczeniu wyrośli i którą traktują jako integralną część życia[261], otwartości na kontakty z innymi narodowościami i kulturami oraz dobrej znajomości języków obcych[262].

Podkreślanym aspektem aktywności *pokolenia Y* jest ich udział w rynku konsumenckim, gdzie chętnie korzystają z produktów i usług dostosowanych do indywidualnych potrzeb *(customization).* Preferują rozwiązania umożliwiające

[258] J.M. Twenge podaje, że dwóch na trzech badanych Ygreków, uczniów ostatniej klasy szkoły średniej, przypisuje sobie ponadprzeciętny poziom inteligencji, a użycie zaimka „ja" prawie podwoiło się po roku 2007 w porównaniu do lat 1980- 2007. J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.283,290.

[259] A. Smolbik- Jęczmień, A. Żarczyńska- Dorbiesz, Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród pokoleń koegzystujących na rynku pracy, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3/4, 2017, s.175. B. Hysa, Zarządzanie różnorodnością pokoleniową, [w]: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z.97, Nr 1964, 2016, s.391. A. Barwińska-Małajowicz, Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s.11. N. Jankowiak, A. Czerwińska-Lubszczyk, Pokolenia na rynku pracy – podejście teoretyczne, [w]: Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji, Nr.13/2, 2024,s.129.

[260] J. Wiktorowicz, J. Warwas, Pokolenia na rynku pracy, [w]: J. Wiktorowicz, J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 30. Z. Ciekanowski, N. Nowicka, Generacyjne wyzwania w zakresie funkcjonowania współczesnych organizacji, [w]: Nowoczesne Systemy Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Zeszyt 14/2019, Nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, 2019, s. 33.

[261] D. Permatasari, S. Setiyawan, The effect of flexible work arrangement and work life balance on turnover intention of Y generation employees, [w]: International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science, XIII(II), 2024. https://doi.org/10.51583/ijltemas.2024.130201.dostęp: 29.03.2025.

[262] Zaledwie 2,3% przedstawicieli pokolenia Y deklaruje brak znajomości języka angielskiego. Grafton recruitment, 2022, s. 47.

personalizację oferty, odpowiadającej ich oczekiwaniom i stylowi życia, od sygnału w smartfonie, po ubrania i tapetę na ekranie telefonu[263].

Reprezentanci opisywanej generacji są krytyczni, nie uznają autorytetów formalnych, ich funkcjonowanie *w* środowisku bardzo zinformatyzowanym sprzyja rozwijaniu relacji interpersonalnych głównie w przestrzeni wirtualnej a korzystanie z anonimowych tożsamości cyfrowych (tzw. nickname) powoduje większy radykalizm opinii[264]. Są permanentnie interaktywni, gdy podejmują decyzje, pytają innych o zdanie, głównie jak pisze W. Wątroba *„przyjaciół z sieci"*[265], zamieszczają w socialmediach posty, fotorelacje i filmy.

T. Kawka podkreśla jako cechę przedstawicieli tego pokolenia globalną mobilność[266], są gotowi i zdolni do funkcjonowania w różnych środowiskach kulturowych i geograficznych, A. Borowska-Pietrzak pisze o ich zdolności do rozwoju nowych biznesów, to kohorta dominująca w sektorze startupów, zwłaszcza w branżach technologicznych[267].

Na ciekawy aspekt zwrócił uwagę M. Prensky nazywając ich „*generacją odwróconej socjalizacji"*, w której tradycyjny kierunek przekazu wiedzy – od starszych do młodszych – ulega odwróceniu. W tym modelu to młodsi, czerpiący informacje głównie z zasobów cyfrowych, stają się źródłem wiedzy dla starszych pokoleń, zwłaszcza w zakresie kompetencji związanych z technologiami i komunikacją[268]

Ta tendencja utrzymała się i wzmocniła wraz w pojawieniem się ***pokolenia Z.*** To pierwsze pokolenie otoczone od dzieciństwa technologią[269], internet jest wszechobecny we wszystkich aspektach ich życia. Sztuczna inteligencja, która dla

[263] M. Kwiatkowski, Pokolenie Y na współczesnym rynku pracy, Psychospołeczne uwarunkowania startu zawodowego, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa, 2019, s.28. W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s.100.

[264] D. Dolińska-Weryńska, Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy, [w]: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z.92, Nr 1955, 2016, s.34.

[265] W. Wątroba W., Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 100.

[266] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 40.

[267] Borowska-Pietrzak A., Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji. Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2023, s.148.

[268] M. Prensky, Digital Natives, Digital Immigrants, [w]: On the Horizon, MCB-University Press, vol. 9, no. 5, 2001, s.5.

[269] D. Tapscott, Grow up digital. How the next generation is changing your world, McGraw-Hill, New York, 2009, s. 2.

wcześniejszych pokoleń była elementem literatury i filmów science fiction jest dla nich elementem rzeczywistości i stanowi możliwość ciągłego poszukiwania lepszych rozwiązań[270].

Nie ulega wątpliwości, że oprócz znaczącego wpływu środowiska cyfrowego na *pokolenie Z,* istotnym czynnikiem go kształtującym była pandemia COVID-19[271]. Niewątpliwie, doświadczenie globalnego kryzysu zdrowotnego, związanego z izolacją społeczną oraz zdalnym trybem nauki i pracy, a w przypadku polskiego *pokolenia Z,* dodatkowo toczącej się wojny w Ukrainie nie pozostaje bez wpływu na zdrowie psychiczne przedstawicieli tej generacji. Starsze generacje zarzucają im niestabilność emocjonalną[272], stres i niepokój oraz troska o przyszłość towarzyszą im permanentnie[273]. Podkreśla się w literaturze przedmiotu, że zdrowie psychiczne nie stanowi dla nich tematu tabu[274].

Równocześnie to pokolenie zorientowane bardziej społecznie, *„generacja MY"*[275], ludzie wspierający w mediach społecznościowych inicjatywy równościowe i ekologiczne, empatyczni, angażujący się w różne formy aktywności obywatelskiej[276].

Zmiana paradygmatu, w porównaniu do poprzedniego pokolenia, następuje w zakresie podejścia do kariery zawodowej. Podczas gdy pokolenie Y planuje karierę długofalowo, *pokolenie Z* preferuje natychmiastowy dostęp do wiedzy. W sytuacjach deficytu wiedzy natychmiast poszukują informacji z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, wyszukiwarek internetowych i systemów opartych na sztucznej

---

[270] EY- Przewodnik podatkowy EY: Bezpieczny Pracownik i Pracodawca 2025, Warszawa, 2025, s.62.

[271] Należy przyznać racje J.M. Twenge, która określa COVID-19 jako doniosłe wydarzenie i katalizator zmian przyspieszający istniejące już trendy. J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.407.

[272] W. Wątroba W., Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 128.

[273] Badania wskazują, że liczba nastolatków przejawiających depresję o nasileniu klinicznym podwoiła się między rokiem 2011 a 2020. J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.468.

[274] Ibidem, s. 464. EY- Przewodnik podatkowy EY: Bezpieczny Pracownik i Pracodawca 2025, Warszawa, 2025, s.62.

[275] I. Marzec, Różnice w zaangażowaniu organizacyjnym pokolenia wyżu Baby Boomersów i pokoleń x, y, z, [w]: Prace naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie seria 182, 2023, s. 249. W. Wątroba W., Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 116.

[276] Zgodnie z badaniami EY, ponad 75% osób pokolenia Z docenia próbę zmiany obszarów, w których ich zdaniem źle dzieje się na świecie. EY- Przewodnik podatkowy EY: Bezpieczny Pracownik i Pracodawca 2025, Warszawa, 2025, s.62.

inteligencji[277]. Należy przypuszczać, że ta cecha jest jedną z implikacji wychowania w ciągłym otoczeniu technologii.

Dorastanie w cyfrowym świecie powoduje zmianę sposobu komunikacji przedstawicieli tego pokolenia, głównie w sieci realizują naturalną dla każdego człowieka potrzebę akceptacji. Utrzymują ciągłą interakcje komunikacyjną w świecie cyfrowym i przedkładają tę formę kontaktu nad kontaktem bezpośrednim, który traktują tylko jako uzupełnienie relacji wirtualnych[278]. Są otwarci, na większą skalę niż poprzednie pokolenie utrzymują kontakt ze znajomymi z całego świata[279], nie widzą różnicy między rozmową w świecie rzeczywistym a połączeniem cyfrowym, między wizytą w centrum handlowym a zakupami w sklepie wirtualnym[280].

Wychowanie w świecie zglobalizowanym, w cyfrowym kontakcie z przedstawicielami wielu kultur spowodowało, że reprezentanci *pokolenia Z* są znacznie bardziej tolerancyjni niż wszystkie poprzednie generacje[281], zarówno w zakresie tolerancji wobec różnic rasowych i etnicznych, jak i poglądów politycznych czy preferencji seksualnych[282].

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że *pokolenie Z* wykazuje wyraźne preferencje rozwiązań dostosowanych do indywidualnych potrzeb i oczekiwań. W obszarze zachowań konsumenckich personalizacja produktów i usług stanowi dla nich wartość dodaną. Ciekawą obserwację poczynił D. Tapscott, który zwrócił uwagę, że rzadko oglądają telewizję na żywo, wybierają przekaz z internetu, bo w ten sposób mogą wybrać dogodny dla siebie, odpowiadający ich indywidualnym potrzebom czas oglądania[283]. Należy przypuszczać, że podejście do rozwoju, oczekiwanie elastycznych, spersonalizowanych ścieżek rozwojowych, umożliwiających

[277] W. Gałaj, Pokolenie Z na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska- Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s. 86.
[278] B. Grabiwoda, E-konsumenci jutra. Pokolenie Z i technologie mobilne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź, 2019, s. 53,57.
[279] W. Gałaj, Pokolenie Z na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska- Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s. 87.
[280] W. Wątroba W., Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s. 113.
[281] Ibidem, s.117.
[282] W badaniach przeprowadzonych w latach 2020 i 2021 Zetki były jedynym pokoleniem, w którym większość uważała, że istnieją więcej niż dwie płcie. J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.415.
[283] D. Tapscott, Grow up digital. How the next generation is changing your world, McGraw-Hill, NewYork, 2009, s.185.

dostosowanie ich formy i treści do własnych celów rozwojowych, jest odzwierciedleniem opisywanej tendencji w zakresie oczekiwań zawodowych.

Analizując cechy charakterystyczne kolejnych kohort pokoleniowych obecnych na rynku pracy, w podsumowaniu dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że na szczególną uwagę zasługują dwa obszary wykazujące wyraźne, choć ewolucyjne różnice - możliwości funkcjonowania w rzeczywistości globalnej oraz stosunek do świata cyfrowego. Poniżej zaprezentowano syntetyczne zestawienie tych różnic.

Tabela nr 20

Możliwości funkcjonowania w rzeczywistości globalnej i stosunek do świata cyfrowego pokoleń funkcjonujących na rynku pracy

Pokolenie	Stosunek do świata cyfrowego	Możliwości funkcjonowania w rzeczywistości globalnej
Baby Boomers	terra incognita	możliwość obserwacji- telewizja
Pokolenie X	warunkuje wygodniejsze życie	możliwość uczestnictwa- globalne koncerny w Polsce
Pokolenie Y	warunkuje styl życia	możliwość pełnej mobilności
Pokolenie Z	warunkuje przeżycie	globalny rynek pracy

Źródło: opracowanie własne

Nasuwa się pytanie, czy pokolenia o wyższym poziomie kompetencji cyfrowych oraz silniejszym zakorzenieniu w rzeczywistości globalnej formułują inne/bardziej złożone oczekiwania wobec pracodawcy, a tym samym funkcji personalnej w organizacji. Kwestia ta staje się szczególnie istotna w kontekście projektowania sposobu realizacji współczesnej funkcji personalnej, która powinna odpowiadać na zróżnicowane potrzeby poszczególnych grup wiekowych. W tym świetle pojawia się potrzeba pogłębionej refleksji nad tym, w jaki sposób funkcja personalna powinna ewoluować, by być zdolna do integracji odmiennych oczekiwań pokoleniowych w ramach spójnej strategii organizacyjnej.

2.2. Profile pokoleniowe a ich oczekiwania wobec funkcji personalnej w organizacji

Charakterystykę najważniejszych cech i preferencji pokoleń wpływających na ich oczekiwania wobec funkcji personalnej należy poprzedzić eksplikacją pojęć *cecha* i *preferencja.* Definicje tych pojęć są spójne i nie sprawiają trudności interpretacyjnych[284]. Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjmuje się, że cecha to *właściwość lub atrybut charakteryzujący poszczególne pokolenia, umożliwiający ich identyfikację lub klasyfikację,* a preferencje to *wybory i skłonności w odniesieniu do określonych wartości, zachowań czy stylów życia.*

Najważniejsze cechy i preferencje mające wpływ na oczekiwania reprezentantów poszczególnych pokoleń wobec pracodawcy i funkcji personalnej w firmach zostały poddane analizie w oparciu o literaturę przedmiotu oraz dostępne badania empiryczne. Kluczowe cechy i preferencje trzech najstarszych pokoleń, które obecnie funkcjonują na rynku pracy zostały zestawione w sposób syntetyczny w poniższej tabeli.

Tabela nr 21

Cechy i preferencje wpływające na oczekiwania trzech najstarszych pokoleń funkcjonujących na rynku pracy wobec pracodawcy i funkcji personalnej

[284] Preferencja to „pierwszeństwo, przewaga, górowanie czegoś nad czymś, przedkładanie czegoś nad coś". Słownik języka polskiego, PWN, 1992, s. 917. Słownik wyrazów obcych definiuje pojęcie preferencja jako subiektywne oceny, jakimi kieruje się jednostka dokonując wyboru spośród obiektywnie ekwiwalentnych możliwości. Słownik wyrazów obcych, 1995, s.199. Również w innych źródłach natury słownikowej i encyklopedycznej to pojęcie rozumiane jest jako przewaga czegoś nad czymś, przedkładanie czegoś nad coś, z podkreśleniem aktu wyboru polegającego na uznaniu czegoś za lepsze. Encyklopedia PWN, encyklopedia.pwn.pl/haslo/preferencja, dostęp:10.04.2025.

Według definicji zawartej w słowniku języka polskiego cecha to „element odróżniający pod jakimś względem istoty lub przedmioty, ich czynności i stany, oraz procesy i zjawiska zachodzące w otaczającej rzeczywistości" (Słownik języka polskiego, PWN, 1992, str. 233). Encyklopedia PWN prezentuje podobną definicję tego pojęcia. Cecha to „wszystko, co określa istnienie samodzielnego przedmiotu, a w porządku poznawczym umożliwia odróżnianie jednego przedmiotu od innych". Encyklopedia PWN, encyklopedia.pwn.pl/haslo/3883768/cecha.html, dostęp 10.04.2025.

Pokolenie	Cechy mające wpływ na oczekiwania wobec pracodawcy	Preferencje
Baby Boomers „Żyją po to, aby pracować”	-lojalność wobec pracodawcy -akceptacja hierarchii, dyscypliny pracy, procedur, autorytetów -pracoholizm -istotny motywator: pieniądze, lęk przed utratą pracy -dobre wykształcenie kluczem do kariery -niska mobilność zawodowa i terytorialna -niska akceptacja zmian	-stabilność zatrudnienia -stałość działań -chęć dzielenia się wiedzą -chęć kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego -komunikacja poprzez interakcje osobiste
Pokolenie X „Pracują po to, aby żyć”	- kreatywność - przedsiębiorczość[285] -szkolenia jako stabilizator zatrudnienia - istotny motywator: awans gwarantujący status i prestiż stanowiska, wynagrodzenie[286]	-dążenie do awansów i rozwoju zawodowego -potrzeba akceptacji i przynależności -oczekiwanie informacji zwrotnej

[285] W literaturze przedmiotu podkreśla się przedsiębiorczość reprezentantów pokolenia X. Wychowani w niespokojnych czasach, nauczyli się samodzielności, elastycznego reagowania na zmiany oraz wykorzystywania szans. To reprezentanci tego pokolenia stworzyli takie marki jak Google, YouTube, Yahoo czy Amazon. E. Kubiak, Pokolenie X na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, A. Rogozińska- Pawelczyk, (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s. 55.

[286] W zakresie głównych motywatorów przedstawicieli pokolenia X nie występuje w literaturze przedmiotu pełna jednoznaczność stanowisk. Według D. Couplanda, Xsy preferują pracę dającą im perspektywy awansu i rozwoju, nawet wówczas, gdyby była ona gorzej płatna. Coupland D., Generation X: Tales for an Accelerated Culture, St. Martins Press, New York, 1991, s.31. Podobny pogląd wyraża też E. Kubiak podkreślając, że Xsy nie zaakceptują pracy, która nie daje im możliwości rozwoju i wymaga tylko wykonywania powtarzalnych czynności. E. Kubiak, Pokolenie X na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, A. Rogozińska- Pawelczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s.53. Jednak A. Barwińska- Małajowicz wskazuje, że głównym czynnikiem motywującym ich do pracy jest poziom wynagrodzenia. A. Barwińska-Małajowicz, Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022,

	-uznanie autorytetu przełożonych, ale opór przed hierarchią -równa dbałość o życie zawodowe i prywatne -średnia mobilność zawodowa i terytorialna	-chęć realizacji jasnych i wymiernych celów -lojalność wobec pracodawcy -komunikacja: preferują kontakt bezpośredni, ewentualnie mail lub - telefon
Pokolenie Y „Żyją i pracują. Równowaga”	-ciągłe szkolenia jako sposób na karierę -roszczeniowość, niecierpliwość -istotny motywator: szybkie nagrody, dobrze płatna praca -opór wobec autorytetów -wysoka mobilność zawodowa i terytorialna	-dążenie do bezwysiłkowej pracy przynoszącej satysfakcje i samorozwój -poszukiwanie elastyczności -dążenie do dobrej atmosfery w pracy -preferencja partycypacyjnego sposobu zarządzania -oczekiwanie częstej pozytywnej informacji zwrotnej -poszukiwanie mentora -komunikacja: online- wiadomość tekstowa lub email

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Bielińska -Dusza, M. Hamerska, Praca zdalna na tle różnic pokoleniowych, [w]: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Vol. 67, Nr 5, Wrocław, 2023, s. 24, A. Smolbik- Jęczmień, A. Żarczyńska- Dorbiesz, Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród pokoleń koegzystujących na rynku pracy, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3/4, 2017, s. 173, 178, A. Barwińska-Małajowicz, Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s. 8, S. Stachowska, S. Kobus, Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej, [w]:Wyzwania zarządzania

Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s.11. Pogląd ten znajduje potwierdzenie w przeprowadzonych na próbie ponad 1000 respondentów badaniach empirycznych. 59% przedstawicieli pokolenia X wskazało wysokie wynagrodzenie jako najważniejszy czynnik zadowolenia z pracy, przy czym tylko 24% jest zdania, ze najważniejszym czynnikiem zadowolenia są możliwości rozwoju i awansu. Grafton recruitment, Pokolenia na polskim rynku pracy, Warszawa, 2022, s.35.

zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa- wybrane uwarunkowania, (red.) P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2019, s.31-39, J. Wiktorowicz, J. Warwas, Pokolenia na rynku pracy, [w]: J. Wiktorowicz, J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, Pokolenia – co się zmienia? Kompedium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 29, A. Rogozińska-Pawelczyk, J. Cewińska, A. Lubrańska, P. Oleksiak, M. Striker, Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2019, s.24,25.

Zaprezentowane zestawienie stanowi podstawę do sformułowania wniosków o charakterze porównawczym, mających na celu ewentualne potwierdzenie ciągłości wzorców charakterystycznych dla poszczególnych kohort lub uchwycenie dynamiki zmian paradygmatu, zarówno tych nagłych, jak również tych dokonanych w drodze ewolucji, w zakresie kluczowych cech i preferencji wpływających na oczekiwania poszczególnych pokoleń wobec funkcji personalnej.

Podsumowując zestawione w tabeli zebrane informacje na temat analizowanego zagadnienia w zakresie pokolenia ***Baby Boomers*** można stwierdzić, że pokolenie to charakteryzuje się przede wszystkim wysokim przywiązaniem do wartości pracy, ceni bezpieczeństwo zatrudnienia, wykazuje wysoki poziom lojalności wobec pracodawcy, preferuje hierarchię, procedury i dyscyplinę[287].

Wniosek ten znajduje potwierdzenie w wynikach badań empirycznych. W badaniach przeprowadzonych przez Grafton recruitment na próbie ponad 1000 respondentów, pracodawcy podkreślali lojalność (81,6%) i sumienność (59,2%) reprezentantów pokolenia *Baby Boomers.* Jednocześnie 54,2% ankietowanych uznała, że reprezentanci tej generacji nie lubią zmian i źle na nie reagują[288].

Analiza cech i preferencji **pokolenia X** zawartych w literaturze przedmiotu oraz zestawionych w sposób syntetyczny w przedstawionej tabeli prowadzi do konkluzji, że wśród reprezentantów tej kohorty widoczna jest zmiana paradygmatu przede wszystkim w zakresie podejścia do samorozwoju. W odróżnieniu od poprzedniego pokolenia reprezentantom tej generacji nie wystarczy stabilne stanowisko, chcą się rozwijać, z zachowaniem balansu między pracą zawodową a życiem prywatnym, pracę traktują jako kluczowy obszar realizacji celów życiowych. Osiągnięcie sukcesu

[287] I. Marzec, Różnice w zaangażowaniu organizacyjnym pokolenia wyżu Baby Boomersów i pokoleń x,y,z, [w]: Prace naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie seria 182, 2023, s.247.
[288] Grafton recruitment, Pokolenia na polskim rynku pracy, Warszawa, 2022, s.16.

zawodowego postrzegają jako rezultat zaangażowania, systematyczności i samodyscypliny[289].

W zakresie lojalności wobec pracodawcy dotychczasowa perspektywa poznawcza reprezentowana przez pokolenie *Baby Boomers* pozostaje nadal aktualna. Lojalność przedstawicieli *pokolenia X* podkreślana jest przez wielu autorów[290], znajduje również potwierdzenie w badaniach empirycznych. Fakt aplikowania na ofertę pracy w ciągu ostatniego roku potwierdza tylko 30,5% *pokolenia X* i aż 56,3% *pokolenia Z* [291]. Podobne wyniki badań uzyskiwane są także poza Polską[292].

O ile potrzeba rozwoju była identyfikowana jako charakterystyczna dla *pokolenia X*, należy podkreślić, że reprezentanci **pokolenia Y** przejawiają ją w sposób jeszcze bardziej wyrazisty[293]. Domagają się wsparcia przy rozwoju kompetencji, chcą wykonywać takie zadania, które przynoszą satysfakcję przy jednoczesnym zachowaniu balansu między pracą zawodową a życiem prywatnym[294]. W badaniach przeprowadzonych przez A. Smolbik-Jęczmień aż 82% respondentów z *pokolenia Y* wskazało na samorozwój jako ważny element swojego podejścia do pracy, 78% podkreśliło satysfakcje z wykonywanej pracy, a 74% zachowanie work-life balance[295].

---

[289] A. Smolbik- Jęczmień, A. Żarczyńska- Dorbiesz, Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród pokoleń koegzystujących na rynku pracy, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3/4, 2017, s. 194.

[290] A. Barwińska-Małajowicz, Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s. 11. A. Smolbik- Jęczmień, A. Żarczyńska- Dorbiesz, Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród pokoleń koegzystujących na rynku pracy, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3/4, 2017, s. 175. I. Marzec, Różnice w zaangażowaniu organizacyjnym pokolenia wyżu Baby Boomersów i pokoleń x,y,z,[w]:Prace naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie seria 182, 2023, s.248.

[291] Grafton recruitment, Pokolenia na polskim rynku pracy, Warszawa, 2022, s.33.

[292] Z badań przeprowadzonych na próbie ponad 1200 przedstawicieli różnych pokoleń funkcjonujących na słowackim rynku pracy wynika, że tylko 23% respondentów z pokolenia X nie widzi problemu z odejściem od obecnego pracodawcy, podczas gdy wśród respondentów z pokolenia Z odsetek ten wynosi aż 56%. A. Grenčíková, J. Španková, K. Kozová, Generational differences in work preferences in the context of the labor market: slovakian case, Vadyba Journal of Management, Nr 1(40), 2024, s.31.

[293] U. Anisiewicz , Elastyczny wymiar czasu pracy a zaangażowanie i kreatywność pracowników różnych pokoleń, [w]: Biznes w kulturze, kultura w biznesie, kreatywność w kulturze, (red.) A. Kwiecień, A. Nocoń, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2023, s. 98.

[294] J. Wiktorowicz, J. Warwas, Pokolenia na rynku pracy, [w]: J. Wiktorowicz, J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, Pokolenia – co się zmienia? Kompedium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 30.

[295] Badania wśród pracowników z przedsiębiorstw Dolnego Śląska przeprowadzane zostały w okresie 2013–2014 roku, a udział w nich wzięło łącznie 136 osób. A. Smolbik-Jęczmień A., Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi, [w]: Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 18, z. 2, cz. 2, 2017, s. 186.

W porównaniu z *pokoleniem X*, przedstawiciele *pokolenia Y* wykazują niższy poziom lojalności wobec pracodawcy oraz słabszą identyfikację z organizacją[296]. Charakteryzuje ich wysoka mobilność i elastyczność, łatwo dostosowują się do nowości, są gotowi do częstych zmian pracodawcy[297].

W przypadku pokolenia Y dostrzegalne są dwa nowe aspekty, które nie występowały w sposób ustrukturyzowany ani wyraźny w poprzednich kohortach. Po pierwsze, podkreśla się, że reprezentanci *pokolenia Y* chcą mieć możliwość swobodnej wymiany opinii, preferują partycypacyjny styl zarządzania, jednostronna komunikacja jest dla nich czynnikiem demotywującym[298]. Po drugie, jak podają N. Jankowiak i A. Czerwińska-Lubszczyk[299], Z. Ciekanowski i J. Nowicka[300], J. Wiktorowicz i J. Warwas[301] przywiązują oni szczególną wagę do elastyczności godzin pracy.

Z przytoczonych danych wynika, że preferencje pokoleniowe ulegają zróżnicowanym przeobrażeniom, od stopniowych, ewolucyjnych zmian po wyraźne przekształcenia paradygmatyczne. Podążając tym tokiem rozumowania, skoro oczekiwania kolejnych pokoleń się zmieniają, efektywna realizacja funkcji personalnej wymagała dostosowania do tych zmian.

W czasie wchodzenia na rynek pracy *Baby Boomersów* funkcja personalna nie była wprost i w całości realizowana. Koncentrowano się na prostej rekrutacji, zapewnieniu bezpieczeństwa socjalnego oraz stabilnych form zatrudnienia. Formalizowano procesy HR, wdrażano sztywne procedury awansów i standaryzacji ról zawodowych, co zapewniało przejrzystość i porządek w środowisku pracy. Było to

[296] I. Marzec, Różnice w zaangażowaniu organizacyjnym pokolenia wyżu Baby Boomersów i pokoleń x,y,z,[w]: Prace naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie seria 182, 2023, s.248.
[297] Średni czas pracy Igreka u jednego pracodawcy to 2,1 roku. Wartości te właściwe dla reprezentantów pokolenia X i Baby Boomersów wynoszą odpowiednio 4,3 i 9,1 roku. Grafton recruitment, Pokolenia na polskim rynku pracy, Warszawa, 2022, s.48.
[298] D. Dolińska-Weryńska , Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy, [w]: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z.92, Nr 1955, 2016, s. 38.
[299] N. Jankowiak, A. Czerwińska-Lubszczyk, Pokolenia na rynku pracy – podejście teoretyczne, [w]: Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji, Nr.13/2, 2024, s. 130.
[300] Z. Ciekanowski, N. Nowicka, Generacyjne wyzwania w zakresie funkcjonowania współczesnych organizacji, [w]: Nowoczesne Systemy Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Zeszyt 14/2019, Nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, 2019, s. 34.
[301] J. Wiktorowicz, J. Warwas, Pokolenia na rynku pracy, [w]: J. Wiktorowicz, J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 31.

zgodne z oczekiwaniami *Baby Boomersów,* preferowali oni formalne zasady funkcjonowania.

Warto podkreślić, że wraz z wejściem na rynek pracy *pokolenia X* rozpoczął się transfer praktyk HR do Polski, zagadnienie rozwoju zawodowego istotnie zyskało na znaczeniu, funkcja personalna poszerzyła swój obszar zadań o zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą, rozwój kompetencji. To największy obszar rozwoju zakresu funkcji personalnej związany z pokoleniem X.

Z kolei w odpowiedzi na potrzebę akceptacji i przynależności przedstawicieli tej kohorty, dostrzec można także poszerzenie obszarów funkcji personalnej o działania CSR skierowane do pracowników zmierzających do budowania dobrej atmosfery w miejscu pracy[302].

Wraz z wejściem na rynek pracy przedstawicieli *pokolenia Y*, akcent funkcji personalnej na rozwój zawodowy pracowników zostaje znacząco wzmocniony i usystematyzowany. *Ygreki* cechują się silnie artykułowaną potrzebą rozwoju zawodowego, która była wcześniej wiązana z przedstawicielami *pokolenia X.* Jak wcześniej wskazywano, w porównaniu z *pokoleniem X*, *Ygreki* wykazują bardziej intensywne i świadome podejście do planowania ścieżki kariery. Funkcja personalna wdraża więc rozbudowane strategie zarządzania karierą, rozwojem kompetencji, zarządzania talentami, programy mentoringowe i coachingowe. Choć proces ten zapoczątkowany został z myślą o *pokoleniu X*, to jednak pełnie swojego rozwoju i instytucjonalizacji osiąga w odniesieniu do *generacji Y*. To czas rozwoju i umacniania funkcji personalnej w zgodzie z globalnymi trendami.

Wspomniane wcześniej oczekiwanie dwustronnej, szybkiej komunikacji oraz natychmiastowej informacji zwrotnej przez *Ygreków* znajduje z kolei odzwierciedlenie w wirtualizacji funkcji personalnej. Jej realizatorzy wdrażają nowoczesne platformy

[302]Naukowcy z Uniwersytetu Pakuan w Indonezji podkreślają w tym kontekście, że ponieważ pokolenie X rzadziej niż przedstawiciele innych kohort wchodzi w interakcje z innymi, (Adiawaty S., Moeins A., Sunaryo W., 2024, str. 313), a cechuje się równocześnie dużą potrzebą przynależności, istotne wydaje się poszerzenie zadań funkcji personalnej o działania integracyjne sprzyjające budowaniu relacji interpersonalnych w środowisku pracy. S. Adiawaty, A. Moeins, W. Sunaryo, Differences in commitment enhancement to the organization between Generation X and Generation Y, [w]: Journal of World Science, Volume 3 Nr. 2, Universitas Pakuan, Indonesia, 2024, s. 313.

komunikacyjne, aplikacje samoobsługowe (self-service HR) oraz kanały feedbacku w czasie rzeczywistym.

Opierając się na powyższej analizie, można stwierdzić, że wpływ preferencji przedstawicieli pokoleń *Baby Boomres, pokolenia X i Y* na funkcje personalną jest niezaprzeczalny, jednak przez długi czas nie budził istotnego zainteresowania praktyków ani badaczy. Wydaje się, że wynikało to z faktu, że zmiany miały charakter ewolucyjny, następowały powoli, a ich istota sprowadzała się najczęściej do stopniowego rozszerzania istniejącego zestawu narzędzi i metod lub do modyfikacji akcentów w ramach już ugruntowanych praktyk. Ten linearny rozwój nie wymagał zasadniczej redefinicji podejścia do sposobu realizacji funkcji personalnej również dlatego, że na rynku pracy nie było problemu z podażą zasobów ludzkich.

Wydaje się, że obecnie sytuacja ulega zasadniczej zmianie wraz z pojawieniem się na rynku pracy przedstawicieli *pokolenia Z*. To okres, w którym następuje dostosowanie praktyk HR w Polsce do wzorców globalnych. W odróżnieniu od wcześniejszych kohort, generacja ta wydaje się wykazywać jakościowo odmienny sposób myślenia o pracy i wywierać silniejszy wpływ na sposób realizacji funkcji personalnej. Tym samym pojawia się konieczność pogłębionej refleksji: Jakie cechy i preferencje charakteryzują pokolenie Z? Czy mamy do czynienia z kolejną fazą ewolucji funkcji personalnej, czy też, poprzez silny wpływ tych oczekiwań, z jakościową zmianą wymagającą rewizji dotychczasowego paradygmatu?

Zważywszy na relatywnie krótki czas obecności *pokolenia Z* na rynku pracy, jednoznaczna odpowiedź pozostaje na tym etapie trudna do sformułowania. Tym bardziej zasadne staje się literaturowe i empiryczne rozpoznanie tego zagadnienia.

Rozważania dotyczące oczekiwań *pokolenia Z* wobec pracodawcy i funkcji personalnej warto poprzedzić refleksją na temat funkcjonowania organizacji i ich otoczenia zewnętrznego. *Pokolenie Z* dorastało w świecie zmiennym i nieprzewidywalnym, w środowisku VUCA, mierzą się z większą niestabilnością na rynku pracy i rosnącymi kosztami edukacji[303]. Może to wpływać na ich podejście do finansów i pracy, może także powodować silniejszą potrzebę stabilności i jasnych

[303] A. Borowska-Pietrzak, D. Godlewska-Werner, A. Peplińska, Organizacja wobec kształtowania odporności psychicznej pracowników generacji Z, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2025, s. 154.

zasad. Również rozwój technologii, a w ostatnich latach w szczególności sztucznej inteligencji, istotnie wpływa na funkcjonowanie *pokolenia Z*. AI zmienia charakter pracy, powodując jej zintensyfikowaną wirtualizację, co kształtuje oczekiwania *pokolenia Z* dotyczące nowoczesnego, technologicznie zaawansowanego środowiska pracy, jednocześnie zwiększa potrzebę utrzymania relacji społecznych i poczucia przynależności. T. Kawka podkreśla również wpływ globalizacji, mobilności oraz mediów społecznościowych na przedstawicieli tej generacji. Zanurzenie w treściach cyfrowych (TikTok, Snapchat, BeReal, Facebook i YouTube) powoduje potrzebę ciągłej stymulacji i potwierdzenia, globalizacja intensyfikuje otwartość na pracę w środowisku globalnym, co zwiększa ich mobilność[304]. Dodatkowo, zasadne wydaje się wskazanie, że serwicyzacja gospodarki jest kolejnym czynnikiem kształtującym oczekiwania *pokolenia Z* wobec pracodawcy i funkcji personalnej – powoduje wzrost znaczenia kompetencji miękkich i preferencji pracy opartej na relacjach i elastyczności.

Na podstawie studiów literaturowych oraz analizy dostępnego materiału empirycznego zestawiono w poniższej tabeli cechy *pokolenia Z* determinujące ich oczekiwania wobec funkcji personalnej, z uwzględnieniem pozytywnych i negatywnych implikacji, w celu bardziej precyzyjnej analizy ich funkcjonalnego znaczenia w kontekście badanego zjawiska.

Tabela nr 22

Cechy pokolenia Z o pozytywnych i negatywnych implikacjach dla funkcji personalnej

Cechy o pozytywnych implikacjach
elastyczność, otwartość na zmiany
akceptacja i tolerancja różnorodności
aktywność
wielozadaniowość
wysoki stopień przedsiębiorczości, podejmowanie ryzyka
samodzielność w poszukiwaniu informacji i rozwiązań
bardzo duża pewność siebie
dążenie do realizacji własnych celów i założeń
cenią nieformalną atmosferę w pracy
chętnie angażują się w pracę zespołową
kompetencje IT i znajomość języków obcych
umiejętność pracy w środowisku wielokulturowym

[304] T. Kawka, S. Goić, J. P. Contreiras, D.E.M. Bento, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 41.

Cechy o negatywnych implikacjach
powierzchowna analiza danych
brak lojalności
przeświadczenie o nieomylności
nieuzasadniona roszczeniowość
źle znoszą krytykę
przestymulowani bodźcami
niechęć do podporządkowania się regułom i zasadom
postawa roszczeniowa bez uzasadnienia w wynikach i doświadczeniu
trudności w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych, szczególnie w zespołach zróżnicowanych wiekowo
brak konsekwencji, uporu, samodyscypliny, cierpliwości, niska etyka pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Borowska-Pietrzak A., Godlewska-Werner, D. Peplińska A., Organizacja wobec kształtowania odporności psychicznej pracowników generacji Z, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2025, s. 159-160, Kawka T., Goić S., Contreiras J.P., Bento D.E.M., Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025, s. 41, 47-48, Marzec I., Różnice w zaangażowaniu organizacyjnym pokolenia wyżu Baby Boomersów i pokoleń x,y,z, [w]: Prace naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie seria 182, 2023, Bielińska -Dusza E., Hamerska M., Praca zdalna na tle różnic pokoleniowych, [w]: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Vol. 67, Nr 5, Wrocław, 2023, str. 24, Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska- Dorbiesz. A., Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród pokoleń koegzystujących na rynku pracy, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3/4, 2017, str. 173, 178, Barwińska-Małajowicz A., Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, str. 8, Stachowska S., Kobus S., Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej, [w]:Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa- wybrane uwarunkowania, (red.) Antonowicz P., Czubasiewicz H., Antonowicz A., Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2019, str.31-39, Wiktorowicz J., Warwas J., Pokolenia na rynku pracy, [w]: Wiktorowicz J., Warwas J., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, str. 29, Rogozińska- Pawelczyk A., Cewińska J., Lubrańska A., Oleksiak P., Striker M., Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2019, str.24,25, Wątroba W., Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s.117- 129.

Posuwając się dalej w analizie i rozwijając przedstawione w tabeli wyniki, można przyjąć, że z powyższych cech *pokolenia Z* wynikają preferencje reprezentantów tej kohorty, które można uznać za logiczną konsekwencję ukształtowanych postaw i

wartości. Analiza literatury przedmiotu oraz dostępnych badań empirycznych, a także syntetyczne ujęcie tych cech, stały się podstawą do próby definicji przedstawionych poniżej preferencji *generacji Z* wobec pracodawcy:

- „Równowaga praca życie to główny priorytet". W literaturze przedmiotu wskazuje się na fakt, że praca jest częścią życia *pokolenia Z*, musi być silnie zintegrowana z ich sferą prywatną, powinna rozwijać i poszerzać horyzonty[305]. Cenią firmy, które umożliwią im szybkie uczenie się i rozwój umiejętności, zaangażują się wtedy, gdy praca naprawdę ich zainteresuje oraz zapewni poczucie satysfakcji[306].
- Zetki poszukują pracy najkorzystniejszej dla siebie, szybko rezygnują, jeśli praca nie spełnia ich potrzeb, są „*względnie lojalni"*, tzn. lojalność uzależniają od spełnienia oczekiwań przez pracodawcę[307]. Nie związują się na długo z jednym miejscem, często ich karierę wyznacza seria krótkoterminowych umów o pracę, natychmiast porzucają pracodawcę, gdy nie dostrzegają wystarczających dla siebie korzyści[308]. To skoncentrowane na sobie pokolenie bez *„genu lojalności*" wobec pracodawców[309].
- Cenią wolność i niezależność, dlatego preferują elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia[310] ze szczególnym wskazaniem na pracę zdalną[311]. Cenią swobodę działania.
- Od najmłodszych lat żyją w świecie błyskawicznym, od pracodawcy oczekują natychmiastowej informacji zwrotnej oraz wyzwań[312]. Podkreślana

[305] W. Gałaj, Pokolenie Z na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska- Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s.92.
[306] A. Smolbik- Jęczmień, A. Żarczyńska- Dorbiesz, Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród pokoleń koegzystujących na rynku pracy, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3/4, 2017. s. 179.
[307] S. Stachowska, S. Kobus, Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa- wybrane uwarunkowania, (red.) P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2019, s.30.
[308] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s.129.
[309] A. Rogozińska- Pawelczyk, J. Cewińska, A. Lubrańska, P. Oleksiak, M. Striker, Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2019, s. 21.
[310] I. Marzec, Różnice w zaangażowaniu organizacyjnym pokolenia wyżu Baby Boomersów i pokoleń x, y, z [w]: Prace naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie seria 182, 2023, s. 249.
[311] Barwińska-Małajowicz A., Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022, s.12.
[312] N. Jankowiak, A. Czerwińska-Lubszczyk, Pokolenia na rynku pracy – podejście teoretyczne, [w]: Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji, Nr.13/2, 2024, s. 130.

niecierpliwość reprezentantów tej generacji prowadzi do tego, że chcą pracować, ale z natychmiastowym efektem w postaci rozwoju i kariery[313]. Preferowaną formą komunikacji są szybkie pisane komunikaty (WhatsApp, Messenger, Teams).

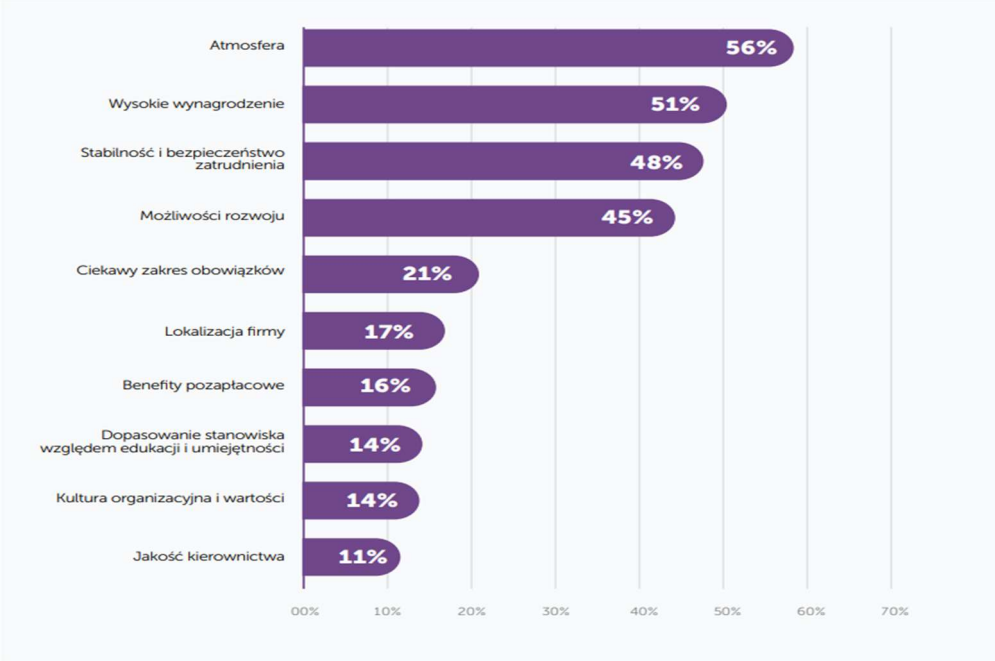
- Lubią zmiany, mają dużą zdolność adaptacji, są bardzo mobilni zarówno zawodowo jak i terytorialnie[314]. Znają języki obce, są otwarci na świat i komunikatywni[315]. Wielu z nich już na drugim i trzecim roku studiów łączy naukę z pracą zawodową, realizują staże i praktyki na zagranicznych uczelniach[316]. W rezultacie zaobserwować można, że rynek pracy dla *Zetek* nie jest ograniczony wyłącznie do Polski.
- Ciągłe funkcjonowanie w świecie wirtualnym zwiększa ich ekspozycje na dużą liczbę bodźców zewnętrznych, korzystają równolegle z komputera, smartfona, uczą się słuchając muzyki, co w życiu zawodowym przekłada się na wielozadaniowość[317].
- Mają problem, by pozostać skupionym na jednej wykonywanej rzeczy przez dłuższy czas, oczekują więc od pracodawcy zmienności zadań[318].
- Są przyzwyczajeni do ciągłego bycia online, co powoduje, że naturalnym sposobem rozwoju są dla nich szkolenia internetowe, pakiety informacyjne na multimedialnych nośnikach czy platformy szkoleniowe online[319], preferują grafikę nad tekstem[320].

[313] W. Gałaj, Pokolenie Z na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska- Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s. 87.
[314] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s.117,118.
[315] N. Jankowiak, A. Czerwińska-Lubszczyk, Pokolenia na rynku pracy – podejście teoretyczne, [w]: Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji, Nr.13/2, 2024, s. 130.
[316] A. Smolbik- Jęczmień, A. Żarczyńska- Dorbiesz, Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród pokoleń koegzystujących na rynku pracy, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3/4, 2017. s. 179.
[317] Grabiwoda B., E-konsumenci jutra. Pokolenie Z i technologie mobilne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź, 2019, s. 60.
[318] Z. Ciekanowski, N. Nowicka, Generacyjne wyzwania w zakresie funkcjonowania współczesnych organizacji, [w]: Nowoczesne Systemy Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Zeszyt 14/2019, Nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, 2019, s. 35.
[319] W. Gałaj, Pokolenie Z na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska- Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s. 87.
[320] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s.127.

- Odpowiedzi na pytanie jakie czynniki *pokolenie Z* uznaje za najważniejsze w pracy zawodowej dostarcza badanie przeprowadzone przez Grafton recruitment, którego wyniki przedstawione zostały na poniższym wykresie:

Wykres nr 7

Najważniejsze czynniki w pracy zawodowej dla pokolenia Z



Źródło: Grafton recruitment, Pokolenia na polskim rynku pracy, Warszawa, 2022, s. 63.

Zetki najczęściej wskazują atmosferę (56%), jako ważny w pracy zawodowej czynnik, co sugeruje, że relacje interpersonalne mają dla nich istotne znaczenie. Wysokość wynagrodzenia pozostaje silnym, lecz niedominującym motywatorem (51%). W kontekście opisywanego w niniejszej dysertacji niskiego poczucia bezpieczeństwa *pokolenia Z* nie dziwi umiejscowienie na trzecim miejscu stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia (48%).

- W. Wątroba zwraca uwagę, że przedstawiciele tego pokolenia preferują partycypacyjny styl zarządzania i wiąże to z faktem, że od najmłodszych lat uczestniczą oni w podejmowaniu ważnych rodzinnych decyzji, traktowani są podmiotowo, biorą udział w dyskusjach[321]. Fakt ten znajduje potwierdzenie również w badaniach empirycznych, *Zetki* chcą być pytani o zdanie – 46,1 % z

[321] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s.123.

nich wskazało ten punkt jako aspekt istotny w ocenie satysfakcji z wykonywanej pracy[322].

- Hierarchia w miejscu pracy nie ma dla nich dużego znaczenia, chcą być traktowani jak koledzy, nie jak podwładni[323]. Lubią zwracać się do przełożonych po imieniu, traktując to jako przejaw równości wszystkich ludzi niezależnie od wieku czy doświadczenia zawodowego[324].
- Odpowiednie wdrożenie do pracy (onboarding) to istotny aspekt oczekiwań *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej. W badaniach przeprowadzonych na Uniwersytecie Gdańskim na reprezentantach *pokolenia Z* efektywny onboarding został wskazany jako istotne oczekiwanie wobec funkcji personalnej przez 51% reprezentantów tej generacji[325].
- Autorytet dla *pokolenia Z* to ktoś posiadający kompetencje nie pozycję w hierarchii.
- Cenią grupowe formy pracy[326].
- Cenią środowisko pracy ograniczające stres.

W podsumowaniu tej części rozważań, należy stwierdzić, że w ostatnich latach obserwujemy bezprecedensowe przyspieszenie tempa zmian społecznych, kulturowych i technologicznych. Na szczególne podkreślenie zasługują dwa czynniki kształtujące ten proces: globalizacja oraz rozwój technologii cyfrowych, ze

---

[322] Badania przeprowadzone na Uniwersytecie Warmińsko- Mazurskim w Olsztynie, w roku 2019 na 178 studentach, reprezentantach pokolenia Z. S. Stachowska, S. Kobus, Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa- wybrane uwarunkowania, (red.) P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2019, s.39.

[323] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s.128.

[324]Zajmowane w literaturze stanowisko teoretyczne znajduje odzwierciedlenie w obserwacjach empirycznych opartych na funkcjonowaniu w dużej firmie, w której zwracanie się do siebie po imieniu jest stałym i podstawowym elementem jej kultury organizacyjnej. 95% reprezentantów pokolenia Z wskazuje w rozmowach oceniających atmosferę w firmie, że bezpośrednia forma zwracania się wpływa pozytywnie na ich percepcję kultury organizacyjnej. Postrzegają ją jako bardziej otwartą, inkluzywną i sprzyjającą budowaniu rzeczywistego partnerstwa. Badania przeprowadzone w 2024 r. na grupie 20 reprezentantów pokolenia Z w trakcie exit interwiew w 550 osobowej firmie w Gdańsku.

[325] Badania przeprowadzone na Uniwersytecie Warmińsko- Mazurskim w Olsztynie, w roku 2019 na 178 studentach, reprezentantach pokolenia Z. S. Stachowska, S. Kobus, Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa- wybrane uwarunkowania, (red.) P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2019, s.39.

[326] W. Wątroba, Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022, s.127.

szczególnym uwzględnieniem internetu i sztucznej inteligencji. W porównaniu z dynamiką przemian obserwowaną dekadę czy dwie dekady temu, współczesny świat cechuje się znacznie większą zmiennością.

Pokolenie Z funkcjonuje w rytmie przyspieszonej rzeczywistości, żyją szybko, przyswajają informacje w sposób natychmiastowy. Naturalnym jest więc, że im szybsze zmiany obserwowane w otoczeniu, w kształtowaniu się mentalności społecznej, to wymagania wobec pracodawcy a tym samym wobec funkcji personalnej poszerzają się, rosną, implikują potrzebę coraz większej uwagi i precyzji w budowaniu strategii i narzędzi personalnych.

Funkcja personalna stoi dziś przed wyzwaniem nie tylko dostosowania się do zmiennych oczekiwań przedstawicieli *pokolenia Z*, ale także efektywnego integrowania ich perspektywy z doświadczeniem i wartościami starszych generacji co wydaje się przekładać na konieczność redefinicji dotychczasowej koncepcji funkcjonowania omawianej funkcji w kierunku koncepcji zorientowanej na elastyczność i indywidualizację, na pozyskanie, retencje, rozwój i motywowanie *pokolenia Z*, w odróżnieniu od istniejącego sposobu realizacji funkcji personalnej, opartego na hierarchiczności i standaryzacji procesów.

2.3. Zadania realizowane przez współczesną funkcję personalną a wymagania *pokolenia Z*: ocena spójności i diagnoza luki

Wynikiem dotychczasowych rozważań jest z jednej strony identyfikacja kluczowych cech i preferencji pokoleń wobec funkcji personalnej (2.1 i 2.2.), z drugiej strony wnioski na temat sposobu realizacji funkcji personalnej we współczesnych organizacjach (1.3). Kontynuując przyjęty tok rozumowania, by ocenić, czy aktualny stan wiedzy na temat rozwoju funkcji personalnej jest adekwatny i gotowy by opowiedzieć na oczekiwania *pokolenia Z*, niezbędne jest przeprowadzenie porównania między stosowanymi przez funkcję personalną rozwiązaniami, opisywanymi w literaturze przedmiotu i wynikach dostępnych badań empirycznych a wymaganiami tej grupy demograficznej oraz identyfikacja luki pomiędzy stosowanymi praktykami HR a oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej.

Odpowiedzią na oczekiwaną przez *pokolenie Z* równowagę między życiem prywatnym a zawodowym oraz potrzebę wolności i niezależności wydają się rozwiązania wspomagające lepsze wykorzystanie czasu pracy i wyższą efektywność: elastyczny czas pracy, praca zdalna lub hybrydowa oraz wirtualizacja funkcji personalnej.

Wirtualizacja szeroko omawiana jest w literaturze przedmiotu[327], jej skala we współczesnych organizacjach jest przedmiotem badań firm konsultingowych, przytaczanych w niniejszej dysertacji. Studia literaturowe oraz analiza tych badań pozwala na sformułowanie kliku wniosków w tym zakresie. Po pierwsze, rozwiązania w zakresie wirtualizacji funkcji personalnej w dużej części koncentrują się na jej podstawowym wymiarze. W literaturze przedmiotu opisywane są, a w organizacjach funkcjonują platformy samoobsługowe dla pracowników, platformy szkoleniowe, systemy płacowe czy systemy zarządzania czasem pracy. Po drugie, choć koncepcja wirtualizacji jest dobrze znana, jej rzeczywista skala wdrożeń pozostaje ograniczona. Po trzecie, wdrażanie rozwiązań wirtualizacyjnych cechuje się wyraźną korelacją ze skalą organizacji, największe natężenie obserwuje się w dużych przedsiębiorstwach, podczas gdy w średnich i małych firmach stopień wykorzystania tych technologii pozostaje znacząco niższy. Po czwarte, sztuczna inteligencja stanowi obecnie jakościowy skok technologiczny wykraczający poza dotychczasową, podstawową wirtualizację funkcji personalnej. Pomimo jej rosnącego znaczenia, literatura naukowa nie wyczerpuje całokształtu tej problematyki, przywoływane w niniejszej dysertacji badania empiryczne sugerują, że jedynie niewielki odsetek organizacji realnie wdrożył rozwiązania AI w obszarze funkcji personalnej, a ich wykorzystanie najczęściej ogranicza się do zastosowań punktowych, jak automatyzacja preselekcji kandydatów czy chatboty rekrutacyjne. Konkludując, wdrożenie nie tylko podstawowych, lecz również zaawansowanych form wirtualizacji funkcji personalnej, w tym rozwiązań

[327] S. Strohmeier, Research in e-HRM: Review and implications. Human Ressource Management Review, 17(1), 2007, s. 19–37, T. Bondarouk, Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. The International Journal of Human Resource Management, 28(9), 2017, S. Strohmeier, Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Ressource Management, 34(3), 2020, s. 345–365, P. Tambe, P. Cappelli, V. Yakubovich, Artificial intelligence in human Ressource Management. California Management Review, 61(4), 2019, s. 15–42, Y. Pan, F.J. Froese, An interdisciplinary review of AI and HRM. The International Journal of Human Ressource Management, 34(6), 2023, P. Budhwar, Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM. The International Journal of Human Resource Management, 33(6), 2022.

opartych na sztucznej inteligencji, wciąż pozostaje w tyle za oczekiwaniami przedstawicieli *pokolenia Z* w zakresie wzmocnienia przywoływanej już równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, ale również natychmiastowości oferowanych przez pracodawcę rozwiązań, transparentności oceny pracy czy wirtualizacji propozycji rozwojowych. Powstała w ten sposób luka pomiędzy rzeczywistością organizacyjną a wymaganiami tej kohorty stanowi istotne wyzwanie, wymagające pogłębionej refleksji i dostosowania sposobów realizacji funkcji personalnej do zmieniających się norm.

Analizując preferowaną przez *pokolenie Z* formę pracy warto zwrócić uwagę, że przedstawiciele tej kohorty z jednej strony, jako osoby wychowane w erze cyfrowej, wykazują wysoki poziom kompetencji technologicznych, co pozwala im sprawnie funkcjonować w środowisku wirtualnym. Z drugiej jednak strony jako osoby rozpoczynające swoją karierę zawodową, potrzebują warunków, które zaspokoją ich specyficzne potrzeby ważne na tym etapie kariery zawodowej, dlatego w literaturze przedmiotu mówi się o pracy hybrydowej, jako najbardziej odpowiedniej dla tej grupy pracowników[328]. Z najnowszych badań wynika, że 62% średnich i dużych firm w Polsce oferuje możliwość pracy zdalnej pracownikom[329]. 88% z nich wybrało model hybrydowy[330], co pozwala sądzić, że istnieje konwergencja między oczekiwaniami przedstawicieli *pokolenia Z* a kierunkiem transformacji funkcji personalnej. Niemniej jednak, sam fakt dostępności pracy hybrydowej nie gwarantuje jej jakościowej zgodności z oczekiwaniami młodych pracowników. Wydaje się, że w wielu przypadkach model hybrydowy może być wdrażany w sposób jedynie formalny, bez realnej dbałości o klimat organizacyjny czy rozwój zawodowy pracowników.

Analizując w niniejszej dysertacji proces rekrutacji realizowany przez współczesną funkcję personalną dostrzeżono relatywnie wysoki poziom wirtualizacji funkcji personalnej w tym zakresie wyrażający się istnieniem w firmach

[328] B. Chomątowska , I. Janiak-Rejno, Does Gen Z Question the Wisdom of Returning to the Office? Results of the Research Conducted During the COVID-19 Pandemic on the Youngest Generation of Employees, [w]: European Research Studies Journal Volume XXV, Issue 2, 2022, s. 653.

[329] Praca zdalna okiem przedsiębiorców, Grant Thornton International, Warszawa, 2025, s. 3. Badanie przeprowadzone wśród właściciel i członków zarządu 100 średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce w grudniu 2024 r.

[330] Badanie *Praca zdalna po polsku* zostało przeprowadzone w 2024 r. przez firmę EY na próbie ponad 300 przedstawicieli średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce. W 70% przypadków respondenci reprezentowali organizacje zatrudniające ponad 250 pracowników.

nowoczesnych platform rekrutacyjnych. Fakt ten jest opisywany szeroko w literaturze przedmiotu, znajduje też potwierdzenie przywoływanych w zakresie tej rozprawy doktorskiej badań empirycznych. Należałoby postawić pytanie, czy fakt korzystania z zautomatyzowanych platform rekrutacyjnych mający niewątpliwie pozytywny wpływ na efektywność jest wystarczający z perspektywy oczekiwań *pokolenia Z*. Oczekiwania tej grupy wykraczają poza techniczną sprawność etapów procesu, reprezentanci tej kohorty poszukują autentyczności, kontaktu z przedstawicielami organizacji oraz możliwości zaprezentowania swojej osobowości i potencjału, a nie tylko kompetencji mierzalnych tradycyjnymi narzędziami HR. Oczekują zgodności deklarowanych wartości organizacji z jej praktykami, transparentności[331]. 98% z nich zgadza się, że ważne jest, aby przed rozpoczęciem pracy znać jasne oczekiwania co do przyszłej roli[332], podkreślają wagę informacji zwrotnej oraz szybkość podejmowanych działań. Wydaje się, że współczesne procesy rekrutacyjne, skoncentrowane na dopasowaniu do profili kompetencyjnych pozostają w znacznym stopniu niedostosowane do oczekiwań *pokolenia Z*, co może być jedną z przyczyn przywoływanego w ramach niniejszej rozprawy niskiego odsetku akceptacji ofert pracy właśnie wśród reprezentantów tej kohorty. Konkludując, realizowany przez współczesną funkcję personalną proces rekrutacji wydaje się wymagać redefinicji w kierunku nie tylko efektywnościowym, powinien przejść transformację w kierunku pierwszego, kluczowego etapu budowania trwałej relacji z przyszłym pracownikiem.

Budowanie trwałej relacji z przyszłym pracownikiem nie powinno kończyć się na etapie rekrutacji, stanowi ono fundament także dla procesu onboardingu. Pomimo dużej liczby publikacji poświęconych procesowi adaptacyjnemu, analizy literaturowe wskazują, że większość opracowań koncentruje się na jego ogólnych założeniach, z pominięciem szczegółowych preferencji pokoleniowych. W tych pozycjach, które zestawiają elementy onboardingu z oczekiwaniami *pokolenia Z* zwraca się uwagę, że proces adaptacyjny powinien przygotować grunt pod pomoc przedstawicielom tej kohorty w zrozumieniu wartości i celów organizacji, ponieważ preferują jasne ich

[331] 45% reprezentantów pokolenia Z uważa, że określenie kolejnych kroków i harmonogram procesu usprawniają proces rekrutacyjny. Badania przeprowadzone przez firmę dcdx za pośrednictwem wewnętrznej sieci liczącej ponad 75 000 przedstawicieli pokolenia Z. Abode, Working for the future, A report on recruiting and retaining Gen Z, 2024, s. 12.
[332] Ibidem, s. 16.

rozumienie[333]. Brakuje także danych empirycznych dotyczących dostosowania procesu adaptacji do oczekiwań *pokolenia Z*, zarówno pod względem treści, jak i formy wdrożenia. W rezultacie pojawia się luka poznawcza między deklaracjami reprezentantów funkcji personalnej a rzeczywistym doświadczeniem *pokolenia Z.* Jednakże, skuteczny onboarding, rozumiany nie tylko jako formalne wprowadzenie do firmy, lecz jako narzędzie integracyjne pracownika z organizacją[334], wydaje się w kontekście zidentyfikowanych w niniejszej rozprawie cech *generacji Z,* wymagać redefinicji w kierunku relacyjnego i spersonalizowanego podejścia.

W zakresie systemu wynagradzania i benefitów większość znawców przedmiotu podkreśla konieczność ewolucji systemów wynagradzania ze względu na digitalizację, globalizację, zmienność otoczenia oraz oczekiwania pracowników[335.] W badaniach empirycznych większość firm deklaruje dokonane zmiany w tym zakresie w ciągu ostatnich kliku lat[336].Trudno jednak ocenić efektywność tych zmian oraz funkcjonujących systemów wynagradzania we współczesnych firmach w perspektywie zarówno bezpośredniej jak i pośredniej[337], w tym w zakresie ich dopasowania do oczekiwań *pokolenia Z*, które przedstawiane są w sposób odmienny w literaturze przedmiotu i dostępnych badaniach. W zakresie wynagrodzeniowych oczekiwań tej kohorty w literaturze przedmiotu panuje zgodność: wysokość wynagrodzenia stanowi istotny determinant ich decyzji zawodowych. Liczne opracowania naukowe wskazują, że mimo często deklarowanego przez tę grupę znaczenia możliwości rozwoju, atmosfery w firmie czy

[333] B. Chillakuri, Understanding Generation Z expectations for effective onboarding, [w]: Journal of Organizational Change-Management, July 2020, Indian Institute of Foreign Trade, India, https://www.emerald.com/insight/0953-4814.htm, online: dostęp: 08.08.2025.

[334] Według A. Żarczyńska-Dobiesz onboarding to świadoma oraz podświadoma modyfikacja cech nabytych wcześniej przez nowo zatrudnioną osobę. Celem tych zmian jest dostosowanie do wzorca cech uznawanych w danym środowisku za normalne i pożądane. A. Żarczyńska-Dobiesz, Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer, Kraków, 2008, s. 35-36.

[335] E. Beck- Krala, Wynagrodzenia pracowników w organizacji- teoria i praktyka, Wydawnictwo AGH, Kraków, 2013, s. 11.

[336] Badania zostały przeprowadzone w 2022 r. na próbie 115 respondentów reprezentujących firmy różnej wielkości w regionie małopolskim. 52% przedstawicieli firm wskazało na zmiany dokonane w systemach wynagrodzeń w ostatnich latach. T. Myjak, Zmiany i wyzwania w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3-4, 2023, s.115.

[337] S. Borkowska pisze o dwóch płaszczyznach oceny efektywności systemu wynagrodzeń. Płaszczyźnie bezpośredniej (pokazuje czy środki finansowe stosowane są efektywnie oraz czy stymulują wyniki pracy) oraz pośredniej (ocena celowości stosowania poszczególnych składników wynagrodzeń oraz dopasowanie do specyfiki firmy). S. Borkowska, Wynagrodzenia efektywne: oczekiwania a rzeczywistość, [w]: S. Borkowska (red.) Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość, IPiSS, Warszawa 2006, s. 121–122.

elastyczności pracy, wynagrodzenie pozostaje jednym z kluczowych czynników przy wyborze pracodawcy[338]. Autorzy podkreślają, że *pokolenie Z* oczekuje nie tylko sprawiedliwości płacowej, ale również adekwatności wynagrodzenia do posiadanych kwalifikacji, zaangażowania oraz realiów rynkowych.

W badaniach empirycznych dotyczących preferencji zawodowych tej kohorty występuje zauważalna niejednoznaczność w zakresie roli, jaką odgrywa wysokość wynagrodzenia. Niekiedy wynagrodzenie wskazywane jest jako najważniejszy czynnik decydujący o wyborze pracodawcy (47%), kolejne miejsca zajmują możliwości rozwoju (13%) i równowaga między życiem prywatnym a zawodowym (12%)[339]. Inne opracowania, między innymi przywoływane w niniejszej dysertacji badania Grafton recruitment sugerują, że wysokość wynagrodzenia pozostaje silnym, lecz niedominującym motywatorem[340].

Na podstawie długoletniej praktyki gospodarczej w dziale personalnym dużego przedsiębiorstwa jednoznacznie można dostrzec, że wysokość wynagrodzenia stanowi jedynie warunek wejściowy dla *pokolenia Z*, firma oferująca niską płacę jest przez nich z góry wykluczana jako potencjalny pracodawca. Po osiągnięciu satysfakcjonującego poziomu wynagrodzenia, czynnik ten traci swój wyróżniający charakter. Dalsze decyzje opierają się na innych elementach: możliwościach rozwoju, dobrej atmosferze, zapewnieniu równowagi między pracą a życiem prywatnym. Nie ulega wątpliwości, że wynagrodzenie jest konieczne, ale niewystarczające, by w sposób skuteczny przyciągać i zatrzymywać *pokolenie Z* szczególnie wobec funkcjonowania jego reprezentantów na globalnym rynku pracy.

Rozpatrując lukę pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* w zakresie wynagrodzeń a realizacją polityki wynagrodzeniowej przez współczesną funkcję personalną warto podkreślić istotną lukę w zakresie oczekiwanej przez

[338] T. Kawka, Postawy pokolenia Z wobec środowiska pracy na przykładzie pracujących studentów w Polsce i Chorwacji, Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, 2 (992), Kraków, 2021, s.35, B. Žuromskaitė-Nagaj, Gen Z values and their preferences for a changing labour market, Scientific papers of Silesia University of technology, Organisation and management Series No. 208, Institute of management University of Szczecin, Szczecin, 2024, s. 671.

[339] Work War Z raport, Enpulse, 2025, s. 8. Badanie przeprowadzono na próbie 3854 przedstawicieli pokolenia Z przez firmę Enpulse należącą do Zmotywowani.pl ze wsparciem 16 uczelni wyższych w Polsce.

[340] Grafton recruitment, Pokolenia na polskim rynku pracy, Warszawa, 2022, s.63.

reprezentantów tej generacji jawności wynagrodzeń a jej rzeczywistą realizacją[341]. Dla przedstawicieli *pokolenia Z* transparentność jest kluczową wartością. Jednym z jej istotnych przejawów jest oczekiwanie jawności wynagrodzeń, zarówno w ogłoszeniach jak i w wewnętrznych politykach płacowych organizacji.

W tym kontekście warto wspomnieć dyrektywę parlamentu Europejskiego[342], która ustanawia ramy prawne służące zapewnieniu równości i transparentności wynagrodzeń. Jej znaczenie wykracza poza tradycyjną funkcję regulacyjną, dyrektywa wpisuje się w paradygmat transformacji społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej, w którym prawo staje się narzędziem kształtowania standardów kulturowych i organizacyjnych rynku pracy. W szczególności dyrektywa odpowiada na rosnące oczekiwania *pokolenia Z*, dla którego transparentność, równość oraz dostęp do informacji stanowią fundamentalne wartości determinujące ocenę pracodawców. Jak wskazuje M. Juchnowicz, regulacje nie ograniczają się wyłącznie do poziomu dyrektyw, wywierają także istotny wpływ na kształtowanie krajowych porządków prawnych, czego przykładem w prawie polskim jest art. 18³ca Kodeksu pracy, przewidujący obowiązek przekazania osobie ubiegającej się o zatrudnienie informacji o wysokości wynagrodzenia[343]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że oferty pracy zawierające informacje o wysokości wynagrodzenia generują istotnie wyższe zainteresowanie wśród kandydatów z *pokolenia Z*, a precyzyjnie określone wynagrodzenie jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzję reprezentantów tej kohorty o wyborze danego pracodawcy na etapie rekrutacji[344]. Pomimo wyraźnie artykułowanej potrzeby, funkcja personalna wykazuje istotną rozbieżność względem deklarowanych potrzeb *pokolenia Z*, jak wskazują dane z

[341] C. Mabaso, Reward preferences to attract and retain Generation Z, Acta Commercii 25(1), a1345. https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1345, 2025, s.10.
[342] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania, Dz.U.UE.L.2023.132.21, https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/, dostęp: 17.04.2026.
[343] M. Juchnowicz, H. Kinowska, K. Walczak, Transparentność wynagradzania, Aspekty zarządcze, metodyczne i prawne, PWE, Warszawa, 2025, s.165.
[344] A. Wasiluk, B. Kojta, Atrakcyjność pracodawców – perspektywa pokolenia Z. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2023, s. 160.

raportu pracuj.pl, tylko 16,9% firm w Polsce publikuje informacje o wysokości wynagrodzenia w swoich ogłoszeniach rekrutacyjnych[345].

Analiza literatury przedmiotu w zakresie pożądanych przez młodych pracowników świadczeń pozapłacowych prowadzi do konkluzji, że *pokolenie Z* wysoko ceni takie benefity jak elastyczne godziny pracy, możliwości rozwoju zawodowego czy równowagę między życiem zawodowym i prywatnym[346]. To zmiana paradygmatu w postrzeganiu tego, czym dla pracownika jest benefit. O ile wcześniej świadczenia pozapłacowe miały charakter symboliczny i sprowadzały się do standardowych, powierzchownych form (owocowe czwartki, karta sportowa), o tyle współczesne oczekiwania wymagają, by benefity były prawdziwe, realne i odpowiadały faktycznym potrzebom pracowników. Porównując oczekiwania z ich realizacją przez współczesną funkcję personalną w tym zakresie należy odnotować istotną lukę. Badania wskazują, że na czele listy dostępnych benefitów niezmiennie znajdują się: dofinansowanie wypoczynku (90%), prywatna opieka medyczna (82%) oraz karty sportowe (77%)[347], a niewielki odsetek firm deklaruje rozszerzenie świadczeń pozapłacowych o możliwość pracy zdalnej (5%) czy dostęp do konsultacji z psychologiem (12%)[348.] Konkludując tę część rozważań można stwierdzić, że polityka wynagradzania i świadczeń pozapłacowych realizowane przez funkcję personalną we współczesnych firmach wymagają istotnej redefinicji w celu ich dostosowania do oczekiwań *pokolenia Z*.

Poszerzając dotychczasowe rozważania, należy skierować uwagę na zagadnienia związane z rozwojem, ponieważ jest to jedna z najważniejszych kwestii brana pod uwagę przez *pokolenie Z* w zakresie wyboru pracodawcy. Podejście do rozwoju realizowane przez współczesną funkcje personalną, przynajmniej na poziomie deklaratywnym, wydaje się względnie spójne z oczekiwaniami *pokolenia Z*. Przywoływane w niniejszej dysertacji potrzeby tej kohorty w zakresie rozwoju (m.in. szkolenia online, mentoring, wsparcie pracodawcy w rozwoju) w dużej części korespondują z opisywaną w tej rozprawie ofertą współczesnej funkcji personalnej

[345] Pracuj.pl. Jawność wynagrodzeń w ogłoszeniach rekrutacyjnych: Raport HR. Personel i Zarządzanie, dodatek specjalny, nr 10, 2023, https://g.infor.pl/p/_files/38029000/mp-2024-01-e-dodatek-hr-jawnosc-wynagrodzen-38028944.pdf , dostęp: 21.07.2025.
[346] C. Mabaso, Reward preferences to attract and retain Generation Z, Acta Commercii 25(1), a1345., https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1345, 2025, s.5, dostęp: 21.07.2025
[347] Benefity przyszłości, ICAN Institute, 2024, s. 5.
[348] Ibidem, s. 9.

(m.in. e- learning, mentoring, programy zarządzania talentami)[349]. Z perspektywy praktyki gospodarczej zauważalnych jest jednak co najmniej kilka aspektów, które rodzą uzasadnione wątpliwości. Po pierwsze, dominuje podejście programowe, dostrzec można deficyt indywidualizacji działań rozwojowych, co prowadzi do standaryzacji kosztem realnego dostosowania do potrzeb jednostki. Po drugie, jakość realizowanych inicjatyw rozwojowych może budzić wątpliwości, często opierają się one na ogólnikowych zapewnieniach o istnieniu określonych praktyk rozwojowych, realizowanych bez wystarczającej dbałości o ich faktyczną skuteczność. Przykładowo, w praktyce obserwuje się realizację sesji Development Center prowadzonych przez jednego asesora według niezmiennego scenariusza, co ogranicza możliwość adekwatnej diagnozy potencjału uczestników i podważa walor rozwojowy tego typu przedsięwzięć. Po trzecie, niejasne pozostaje, na ile treści oferowanych szkoleń odpowiadają rzeczywistym oczekiwaniom przedstawicieli *pokolenia Z*, czy programy rozwojowe uwzględniają ich rosnące zainteresowanie kompetencjami miękkimi, które stanowią dla nich istotny obszar rozwoju[350]. Dostępne informacje na temat zakresu oferowanych szkoleń są często jedynie ogólne, co utrudnia ocenę stopnia dopasowania ich zawartości do potrzeb tej grupy pracowników. Po czwarte, zamiana tradycyjnych szkoleń prowadzonych przez trenera na formułę warsztatową przywoływana w niniejszej dysertacji stanowi niewątpliwie krok w kierunku większej interaktywności, jednak trudno uznać ją za zmianę w pełni adekwatną wobec oczekiwań *pokolenia Z*. Przedstawiciele tej kohorty wykazują wyraźne preferencje wobec takich form rozwoju, które zapewniają autonomię i dostosowanie tempa nauki oraz połączone są z zabawą, grami i rywalizacją. Warto w tym kontekście przytoczyć obserwacje poczynione w trakcie praktyki gospodarczej na temat grywalizacji[351], wykorzystywanej w ostatnich latach

[349] V.M. Eger, E. Georganta, P.D.J. Zuercher, F. Mueller, T. Bohné, & S. Diefenbach, The power of play: gamification in virtual workplace training, European Journal of Work and Organizational Psychology, 34(2), 218–236. https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2412360, dostęp:17.04.2026, E.C. Waworuntu, S.J.R Kainde, D.W. Mandagi, Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review, Society, 10(2), 2022, s. 384–398, S. Bindra, S. Bhattacharya, S. Bhattacharya, Traditional to digital: human resource management transformation, *Journal of Work-Applied Management*, https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019, dostęp: 17.04.2026.

[350] 86% przedstawicieli pokolenia Z uważa, że rozwój kompetencji miękkich to najważniejszy aspekt z perspektywy rozwoju kariery. Badanie przeprowadzone w 2024 r. na próbie 14 751 reprezentantów pokolenia Z na całym świecie. Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial survey, 2025, s.8.

[351] Grywalizacja rozumiana jako zastosowanie mechanizmów charakterystycznych dla gier w celu rozwoju kompetencji, zwiększenia motywacji i zaangażowania.

przez funkcje personalną, szczególnie w działaniach rozwojowych i motywacyjnych. Przykładem mogą być programy szkoleniowe oparte na systemach punktowych, rankingach i wirtualnych nagrodach, jak również platformy e-learningowe, które angażowały uczestników poprzez misje, poziomy trudności i elementy rywalizacji. W przeszłości temat grywalizacji był szeroko obecny podczas konferencji branżowych z zakresu HR, prezentowano te rozwiązania jako nowoczesne narzędzia zwiększające zaangażowanie pracowników, szczególnie młodszych pokoleń. Obecnie jednak obserwuje się wyraźny spadek intensywności stosowania grywalizacji w praktyce organizacyjnej. W branży podkreśla się, że mechanizmy grywalizacyjne mogą prowadzić do powierzchownego zaangażowania, zamiast wspierać rzeczywisty rozwój kompetencji. Dodatkowo, wdrażanie grywalizacji jest kosztowne i czasochłonne, a jej efektywność trudna do jednoznacznego zmierzenia, co zniechęca reprezentantów współczesnej funkcji personalnej do jej wdrażania. Konkludując dotychczasowe rozważania w zakresie rozwoju, choć działania współczesnej funkcji personalnej wydają się deklaratywnie być spójne z oczekiwaniami *pokolenia Z*, to jakość stosowanych metod i narzędzi powinna być przedmiotem pogłębionej refleksji nad rzeczywistym stopniem realizacji tych oczekiwań w praktyce organizacyjnej.

Przechodząc do porównania sposobów realizacji przez współczesną funkcję personalną ocen pracowniczych z oczekiwaniami *pokolenia Z*, niewątpliwie można stwierdzić, że z dotychczasowych rozważań w zakresie oczekiwań tej kohorty w tym obszarze wynika, że wykazują oni wysoką wrażliwość na informacje zwrotne dotyczące własnej osoby, preferują natychmiastową, transparentną i pozytywną ocenę, która jednocześnie uwzględnia i docenia ich indywidualny wkład pracy. Oczekiwania te wykazują istotną zbieżność z opisywaną w niniejszej rozprawie teorią motywacji dwuczynnikowej Herzberga, w której uznanie i osiągnięcia zostały wskazane jako kluczowe czynniki motywujące. Znajdują one potwierdzenie również w teorii autodeterminacji Deciego i Ryana[352],teorii oczekiwań Vrooma[353] oraz teorii

[352] Autorzy identyfikują trzy podstawowe potrzeby psychologiczne: autonomii, kompetencji i relacyjności, których zaspokojenie warunkuje zaangażowanie oraz motywację wewnętrzną. Zaspokojenie tych potrzeb następuje m.in. poprzez konstruktywną informację zwrotną i społeczne docenienie. R.M. Ryan, E.L. Deci, Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, American Psychologist, No. 55, 2000, s. 68–78.

[353] Teoria ta opiera się na założeniu, że ludzie są motywowani do działania wtedy, gdy wierzą, że ich wysiłki przyniosą pożądane rezultaty. Vroom, V. H, Work *and Motivation*, New York: Wiley, 1964, s.23.

Skinnera[354]. W literaturze przedmiotu w zakresie oceny pracy pracowników dostrzec można koncentrację przede wszystkim na systemie ocen okresowych[355]. A. Pocztowski wskazywał, że ocenianie może skutecznie spełniać swoje cele[356] tylko wówczas, gdy nie będzie odbywać się przypadkowo, lecz stanowić będzie pewien system[357] .Przytaczane w niniejszej dysertacji badania naukowe wskazują, że 42,7% współczesnych firm stosuje system ocen pracowniczych[358], systemy te wydają się jednak nie odpowiadać oczekiwaniom przedstawicieli *pokolenia Z*. Po pierwsze, oceny dokonywane są zbyt rzadko, co nie zapewnia oczekiwanej przez nich bieżącej informacji zwrotnej. Po drugie, młodsze pokolenie dostrzega relatywizm i trudności oceniających w zachowaniu obiektywizmu oceny[359], co podważa jej wiarygodność i nie koresponduje z ich potrzebą transparentności. Po trzecie, z obserwacji praktyki gospodarczej wynika, że stosowane w organizacjach kryteria w systemach ocen nie są dostatecznie dostosowywane do specyfiki firm, stanowisk i indywidualnych ról. Jak podkreśla H. Czubasiewicz „stosowanie standardów nie zdaje egzaminu”[360]. Konkludując, rozbieżności te sugerują, że współczesna funkcja personalna by zapewnić realizację oczekiwań *pokolenia Z* powinna dążyć do wdrożenia takiego sposobu oceny, który zapewnia natychmiastowy, pozytywny feedback, wzbogacony o elementy systematycznego doceniania wkładu pracownika oraz uznania jego zaangażowania.

---

[354] B. F. Skinner opracował techniki modyfikacji zachowań. Jego zdaniem efektywność tych technik uzależniona jest od ich zastosowania w możliwie krótkim czasie po zaobserwowaniu danego zachowania. Uważał, że najbardziej skuteczne jest zastosowanie wzmocnienia pozytywnego. E. Bombiak, Teorie motywacji – analiza krytyczna, Zeszyty Naukowe AP, Administracja i Zarządzanie, Nr 79 (6)2008, Siedlce, 2008, s. 13.

[355] O systemach ocen okresowych pisali m.in. H. Czubasiewicz, B. Chomątowska, M. Juchnowicz, S. Borkowska i T. Oleksyn.

[356] A. Pocztowski identyfikuje cele organizacyjne (m.in. sukcesja, zwolnienia, nagrody) oraz cele psychospołeczne (m.in. modyfikacja zachowań, poprawa klimatu społecznego) dodatkowo ujmuje je w przeszłości (funkcja ewaluacyjna) oraz w przyszłości (funkcja rozwojowa). A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków, 1998, s. 144.

[357] Ibidem, s.144.

[358] M. Gołembski, Funkcja personalna w przedsiębiorstwie, Aktualne trendy i perspektywy rozwoju, Cedewu, Warszawa, 2019, s. 122. Badania przeprowadzone na próbie 236 polskich firm różnej wielkości.

[359] Zagrożenia obiektywności oceny zostały zestawione w sposób kompleksowy przez H. Czubasiewicz (m.in. efekt halo, efekt świeżości, efekt kontrastu, tendencja centralna). H. Czubasiewicz, Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2005, s. 32.

[360] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, Projektowanie systemów ocen okresowych pracowników, [w]: Przegląd Organizacji 5/98, 1998, s. 24.

Analizując oczekiwania *pokolenia Z* wobec potencjalnych pracodawców, zauważyć można częste odwołania do tzw. *„dobrej atmosfery”*[361]. Choć pojęcie to ma charakter intuicyjny i subiektywny, jego systematyczna obecność w deklaracjach młodych wskazuje na istotne znaczenie czynników psychospołecznych w kształtowaniu preferencji zawodowych tej grupy[362]. Choć termin *„atmosfera”* jest trudny do jednoznacznego zdefiniowania, jego znaczenie można odczytać, na podstawie cech i potrzeb *pokolenia Z* zidentyfikowanych w niniejszej dysertacji. Te cechy stanowią projekcję wartości, jakie młodzi pracownicy chcieliby odnaleźć w organizacji. W tym miejscu pojawia się wyraźna korelacja z kulturą organizacyjną. Jest to termin wieloznaczny[363], jednak na potrzeby niniejszej rozprawy przyjmuje się definicje za Cz. Sikorskim, która najtrafniej wydaje się oddawać istotę analizowanego pojęcia[364]. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na ujęcie H. Czubasiewicz, która podkreśla, że w skład kultury organizacyjnej wchodzą rozwiązania organizacyjne, zasady współżycia społecznego, wzorce, sposoby postępowania, kryteria ocen wyznaczające zachowania jej członków, całość materialnego oraz duchowego dorobku pracowników[365]. A. Rakowska podkreśla dodatkowo, że kultura organizacyjna wpływa na utrwalenie wzorców zachowania i systemów wartości w postępowaniu pracowników i menadżerów[366]. Obszar zarządzania zasobami ludzkimi jest obok uwarunkowań organizacyjnych i form pracy kierowniczej ważnym obszarem kształtującym kulturę organizacyjną firmy[367]. Z praktyki gospodarczej, z obserwacji reprezentantów *pokolenia Z* wynika jednak, że nie poziom głębokich

[361] D. Stillman i J. Stillman wskazują, że dla *pokolenia Z* istotne jest środowisko pracy, w tym kultura organizacyjna, atmosfera, dopasowanie do wartości oraz relacje w miejscu pracy. D. Stillman, J. Stillman, Gen Z @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace, HarperCollins, 2017.

[362] Fundacja UNAWEZA w raporcie „Młode Głowy” wskazuje, że wśród uczniów istotny wpływ na samopoczucie ma poczucie bezpieczeństwa, akceptacji oraz jakość relacji interpersonalnych. Choć badanie nie odnosi się bezpośrednio do rynku pracy, jego rezultaty sugerują, że potrzeby psychospołeczne kształtują się już na etapie edukacji i mogą być następnie przenoszone na grunt preferencji zawodowych.

[363] Różne sposoby definiowania kultury organizacyjnej prezentuje Ł. Sułkowski. Ł. Sułkowski, Procesy kulturowe w organizacji, Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, 2002, s. 52.

[364] „Kultura to system (...) utrwalonych w środowisku organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych”. Cz. Sikorski, Kultura organizacyjna, C.H. Beck, Warszawa, 2006, s. 4.

[365] H. Czubasiewicz, Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowym środowisku biznesowym, [w]: Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2020, s. 233.

[366] A. Rakowska, A. Sitko- Lutek, Doskonalenie kompetencji menedżerskich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000, s. 44.

[367] M. Czerska, Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji, [w]: Organizacja zachowań zespołowych, R. Rutka, P. Wróbel (red.), PWE, 2012, s. 230.

przekonań kulturowych, lecz ich codzienna realizacja w praktyce organizacyjnej wywiera największy wpływ na ich percepcję atmosfery w miejscu pracy. Dlatego wydaje się prawdziwe twierdzenie, że to klimat organizacyjny[368], jako percepcyjny wymiar kultury, jest dla *pokolenia Z* kluczową kategorią oceny.

Analiza oczekiwań *pokolenia Z* w zakresie przywoływanych w piśmiennictwie wymiarów i składników klimatu organizacyjnego[369] pozwala zwrócić uwagę na kilka niespójności pomiędzy oczekiwaniami tej kohorty a działaniami realizowanymi przez przedstawicieli współczesnej funkcji personalnej opisywanymi w badaniach i literaturze przedmiotu oraz znajdującymi odzwierciedlenie w praktyce gospodarczej. Eksploracje warto rozpocząć od obszaru komunikacji jako kluczowego komponentu interakcji organizacyjnych. Dotychczasowe ujęcia komunikacji w literaturze przedmiotu koncentrowały się głównie na jej aspekcie werbalnym i niewerbalnym, obejmującym dobór słów, gestów i terminologii[370]. Również z praktyki gospodarczej autorki wynika, że w centrum zainteresowania współczesnej funkcji personalnej znajduje się treść komunikatu oraz sposób jego formułowania. Praktyki te wydają się w dużej części zgodne z oczekiwaniami *pokolenia Z*, które postuluje komunikację szybką, transparentną i rzeczową. Jednak dogłębna analiza preferencji tej kohorty wskazuje, że ich rozumienie komunikacji w organizacji wydaje się wykraczać poza ramy techniczno-informacyjne. Większą rolę odgrywa klimat komunikacji, rozumiany jako warunki towarzyszące wymianie informacji obejmujące atmosferę dialogu, poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, otwartość na różnorodność poglądów i uważność na dobrostan emocjonalny. Komunikacja nie jest dla nich tylko funkcją transmisji treści, staje się elementem budującym tak często podkreślaną przez

[368] Klimat organizacyjny dotyczy tych aspektów otoczenia, które pracownicy postrzegają w sposób świadomy. Zdaniem G. Wudarzewskiego „można go utożsamiać z atmosferą panującą w firmie, odczuwaną i ocenianą przez jej pracowników, w odniesieniu do wybranych składników kultury organizacyjnej oraz panujących w firmie uwarunkowań organizacyjnych". G. Wudarzewski, Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny, [w]: Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 5 (5) Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław, 2005, s.349

[369] Główne wymiary i składniki klimatu organizacyjnego to: styl kierowania, relacje między pracownikami, komunikacja, nagradzanie, zaangażowanie zespołowe, elastyczność (m.in. otwartość na zmiany), autonomia (m.in. partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji), klarowność ((m.in. przejrzystość i jasność celów, zasad i procedur) i standardy (m.in. rygorystyczność kontroli, rozwój kompetencji). G. Wudarzewski, Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych, [w]: Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 1(33) /2013, Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław, 2013, s.68.

[370] M.in. B. Kożusznik, Psychologia zachowań organizacyjnych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2011. R. Krawczyk, Komunikowanie interpersonalne. Wybrane problemy teorii i praktyki. Difin, Warszawa, 2019.

przedstawicieli tej generacji „*dobrą atmosferę”*. Obserwacja praktyki gospodarczej[371] prowadzi do konkluzji, że w tym obszarze współczesna funkcja personalna nie wykazuje adekwatnej responsywności wobec oczekiwań *pokolenia Z*.

Kontynuując rozważania a pozostając w zakresie klimatu organizacyjnego, należy zwrócić uwagę na kolejne kategorie oczekiwań formułowanych przez *pokolenie Z*, zidentyfikowane już w niniejszej dysertacji. Przedstawiciele tej generacji chcą być pytani o zdanie, preferują partycypacyjny styl zarządzania, cenią samodzielność, choć równocześnie preferują pracę w grupie, nazywani są *generacją MY*, lubią ciekawe, angażujące zadania, które rozwijają kompetencje i dają poczucie sensu i sprawczości, istotne znaczenie ma dla nich kontakt bezpośredni i autentyczność relacji, silnie akcentują potrzebę stabilności emocjonalnej. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że publiczne uznanie i dostrzeżenie wysiłku postrzegane są przez nich jako elementy o wysokiej wartości funkcjonalnej[372]. Znacząca część tych oczekiwań koncentruje się wokół postaw i zachowań bezpośrednich przełożonych, wymaga więc od funkcji personalnej głębokich działań systemowych zmierzających do tworzenia oczekiwanego klimatu organizacyjnego, który nie stanowi bariery dla realizacji w praktyce oczekiwań *pokolenia Z*. Ich preferencje powinny zostać ujęte w większości obszarów realizowanych przez funkcje personalną, nie sposób jednoznacznie przesądzić, który z obszarów powinien inicjować zmiany, gdyż pozostają one we wzajemnej relacji warunkującej. Dopiero ich skoordynowane, równoczesne wdrożenie stanowi o powodzeniu całego procesu[373]. Warto w tym miejscu dodatkowo podkreślić, że doświadczenia praktyki gospodarczej jednoznacznie wskazują, że skuteczność rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi nie może ograniczać się jedynie do ich deklaratywnego wymiaru. Komunikaty formułowane przez realizatorów funkcji personalnej są niewystarczające, jeśli nie towarzyszy im realna implementacja

[371] Przykładem może być praktyka działu HR w dużej firmie usługowej, która w procesie oceny okresowej kładzie nacisk na poprawność merytoryczną komunikatów zaniedbując klimat rozmowy. Choć treść informacji zwrotnej jest precyzyjna, spotkania odbywają się w atmosferze napięcia i hierarchicznego dystansu, co ogranicza ich efektywność komunikacyjną.

[372] C. Mabaso, Reward preferences to attract and retain Generation Z, Acta Commercii 25(1), a1345. https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1345, 2025, s.11, dostęp: 25.04.2026.

[373] H. Czubasiewicz podkreśla, że to kultura organizacyjna w dużym stopniu decyduje czy zmiany w zarządzaniu zostaną zaakceptowane przez członków organizacji, wyznacza relacje między ludźmi, wpływa na nastawienie pracowników. H. Czubasiewicz, P. Grajewski, Koncepcja systemowych rozwiązań ZZL w realiach działania organizacji procesowej, [w]: Zarządzanie i Finanse Vol.16, NO. 3/2/2018, s. 70.

rozwiązań w codziennej praktyce organizacyjnej[374]. Rolą współczesnej funkcji personalnej powinno być zatem również dbanie o spójność deklarowanych wartości z rzeczywistym doświadczeniem pracowników. Zestawiając z obserwowaną praktyką gospodarczą stwierdzenie, że funkcja personalna powinna dbać o spójność między deklarowanymi elementami kultury organizacyjnej a rzeczywistością, dostrzec można istotną rozbieżność. Również wyniki badań empirycznych potwierdzają istniejącą lukę, 57% liderów HR zgadza się, że menedżerowie nie egzekwują pożądanej wizji kultury w swoich zespołach a 53% z nich twierdzi, że ich przełożeni nie czują się odpowiedzialni za demonstrowanie pożądanej kultury organizacyjnej[375].

W obszarze troski o klimat organizacyjny a pośrednio o zapewnienie oczekiwanych przez *pokolenie Z* dobrej atmosfery oraz dobrego samopoczucia w miejscu pracy, warto zwrócić uwagę, że coraz wyraźniej rysuje się nowy, istotny obszar zainteresowania dla funkcji personalnej – przestrzeń pracy. Jak pisze Ł. Sienkiewicz, biuro powinno pełnić role *„aktywizująco – społeczną”*[376]*,* pracownik powinien postrzegać czas spędzany w biurze jako wartościowy i sensownie wykorzystany*. Pokolenie Z*, oczekuje nie tylko komfortowych warunków pracy, ale przestrzeni wspierającej dobrostan, przestrzeń jest dla nich nie tylko miejscem wykonywania obowiązków, ale również narzędziem komunikacji wartości firmy. W praktyce gospodarczej dostrzec można wiele organizacji, które zapewniają strefy ciszy, miejsca do pracy zespołowej, przestrzenie nieformalne czy zielone enklawy. Jeszcze dalej w swoich rozważaniach idzie W. Kopertyńska, która pisze o możliwości wpływu pracowników na przestrzeń pracy[377]. W kontekście rosnącego znaczenia przestrzeni pracy jako elementu wpływającego na klimat organizacyjny, kluczowe staje się nie tylko wdrażanie rozwiązań przestrzennych, lecz także pogłębiona refleksja nad ich rzeczywistym działaniem i pozytywnym wpływem na

[374] Przykładowo, deklarowanie wysokiej wartości przypisywanej kreatywności pracowników traci na znaczeniu, jeśli kryteria oceny, przyznawania awansów i podwyżek nie uwzględniają tej kompetencji.
[375] Top 5 Priorities for HR-Leaders in 2025, Gartner, 2025, s. 8. Badanie przeprowadzone na próbie ponad 1.400 liderów HR na całym świecie.
[376] Ł. Sienkiewicz, M. Sidor- Rządkowska, Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej, Wolters Kluwer, Warszawa, 2023.
[377] Na przykład poprzez możliwość decydowania o kolorze ścian, rodzaju foteli czy kawy dla pracowników. M.W. Kopertyńska, Podejście do motywowania pracowników w perspektywie 40 minionych lat, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania, A. Miś (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2021, s.145.

reprezentantów *pokolenia Z*. Czy przekształcanie przestrzeni przekłada się na lepsze samopoczucie i dobrostan przedstawicieli tej kohorty? Z perspektywy funkcji personalnej warto również zweryfikować, na ile zarządzanie przestrzenią pracy jest postrzegane jako integralna część jej roli.

Konkludując, po przeprowadzeniu porównania między stosowanymi przez współczesną funkcję personalną rozwiązaniami, opisywanymi w literaturze przedmiotu i dostępnych badaniach empirycznych a wymaganiami *pokolenia Z* rysuje się kilka istotnych wniosków w zakresie dostosowania funkcji personalnej do wymagań tej kohorty. Wnioski te zostały syntetycznie przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela nr 23

Wnioski w zakresie dostosowania funkcji personalnej do oczekiwań pokolenia Z

Obszar	Wniosek
Czas pracy i efektywność	1.Elastyczny czas pracy, praca zdalna/ hybrydowa: dostępność rozwiązań, brak jakościowej zgodności z oczekiwaniami młodych pracowników. 2. Wirtualizacja funkcji personalnej: wdrożona na poziomie podstawowym (w dużych organizacjach), niedopasowanie do realiów i oczekiwań Zetek.
Rekrutacja i onboarding	Konieczność transformacji i koncentracji na pierwszych etapach budowania relacji.
Wynagrodzenia	1.Istotna rozbieżność w zakresie jawności i transparentności. 2.W zakresie roli wysokości wynagrodzenia widoczna jest niejednoznaczność co do rozumienia szczegółowych oczekiwań *pokolenia Z* w literaturze przedmiotu a dostępnych badaniach empirycznych.
Świadczenia pozapłacowe	Konieczność istotnej redefinicji z racji zmiany paradygmatu w zakresie postrzegania czym dla pracownika jest benefit.
Ocena pracownicza	Wdrożenie takiego sposobu oceny, który zapewnia natychmiastowy, pozytywny feedback, wzbogacony o elementy

	systematycznego doceniania wkładu pracownika oraz uznania jego zaangażowania.
Klimat organizacji	Zapewnienie spójności między deklarowanymi wartościami a rzeczywistością.
Rozwój	Działania funkcji personalnej są spójne z oczekiwaniami *pokolenia Z*, jednak ich jakość powinna być przedmiotem pogłębionej refleksji nad rzeczywistym stopniem realizacji tych oczekiwań w praktyce.

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując całość dotychczas przeprowadzonych analiz, należy wskazać, że z uwagi na niedostateczny zasób opracowań literaturowych oraz ograniczoną liczbę badań empirycznych dotyczących relacji między działaniami funkcji personalnej a preferencjami zawodowymi przedstawicieli *pokolenia Z*, wiele organizacji pozostaje nieprzygotowanych na skuteczne wdrożenie tej kohorty w struktury rynku pracy. Dodatkowo, skala zidentyfikowanych rozbieżności pomiędzy sposobem realizacji funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z* wskazuje, że współczesne organizacje nie stoją przed koniecznością jedynie punktowych korekt praktyk HR, lecz przed potrzebą systemowej transformacji funkcji personalnej.

2.4. Normatywna koncepcja funkcji personalnej wobec oczekiwań *pokolenia Z*

Przeprowadzona analiza ujawnia istotną lukę między aktualnym kształtem funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z*, co uzasadnia podjęcie próby opracowania jej zrewidowanej koncepcji normatywnej. Koncepcję normatywną opracowano w taki sposób, że w kluczowych obszarach funkcji personalnej zdefiniowano zadania mające na celu lepsze dostosowanie praktyk funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z*.

Ustalenie obszarów i zadań oparto na definicjach przyjętych we wstępie niniejszej dysertacji[378]. Wskazano następujące obszary: rekrutacja, onboarding, rozwój, ocena, czas pracy i efektywność, wynagrodzenia, benefity, klimat organizacyjny. Wyodrębnienie takich a nie innych obszarów wynika z ich fundamentalnego znaczenia dla realizacji funkcji personalnej oraz istotnego wpływu na kształtowanie doświadczeń pracownika w organizacji. Obejmują one kluczowe etapy cyklu życia pracownika, począwszy od procesów rekrutacji i adaptacji, poprzez rozwój i ocenę, aż po kształtowanie warunków pracy, systemów wynagradzania oraz klimatu organizacyjnego. Ponadto są to obszary, w których w sposób szczególnie wyraźny manifestują się oczekiwania przedstawicieli *pokolenia Z*, co uzasadnia ich wybór jako podstawy do projektowania działań dostosowawczych w ramach niniejszej koncepcji. Za szczególnie istotną, zarówno z perspektywy poznawczej, jak i praktycznej, uznano identyfikację konkretnych działań konstytuujących proponowaną koncepcję. Ich charakterystyka została wyprowadzona z przeprowadzonej w niniejszej dysertacji analizy literatury przedmiotu oraz dostępnych badań empirycznych.

W zakresie rozwiązań wspomagających efektywniejsze wykorzystanie **czasu pracy i wyższą efektywność** funkcja personalna powinna skoncentrować się na:

- rozwoju i optymalizacji funkcjonujących podstawowych narzędzi wirtualnych: platformy samoobsługowe dla pracowników, platformy szkoleniowe, systemy płacowe
- wdrożeniu zaawansowanych form wirtualizacji funkcji personalnej, w tym rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w większości procesów przez nią realizowanych[379]
- zapewnieniu pracownikom możliwości pracy hybrydowej
- zapewnieniu kontaktów osobistych i minimalizacji trudności wynikających z pracy hybrydowej
- zapewnieniu elastycznych godzin pracy.

[378] Obszary funkcji personalnej rozumiane są w niniejszej dysertacji jako wyodrębnione jej segmenty obejmujące spójne tematycznie dziedziny jej aktywności. Zadania funkcji personalnej to czynności i procesy realizowane w ramach poszczególnych obszarów, na poziomie operacyjnym i strategicznym.
[379] Q. Gong, D. Fan, T. Bartram, Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda, [w]: The International Journal of Human Resource Management, 12/2024, s.21-25, https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065, dostęp: 12.07.2025.

Warto podkreślić, że implementacja rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji jawi się w tym kontekście jako czynnik o fundamentalnym znaczeniu. Korzystanie z tych technologii przestaje być jedynie postulatem, a coraz wyraźniej wpisuje się w aktualną praktykę operacyjną. Najnowsze badania wskazują, że 57% przedstawicieli *pokolenia Z* deklaruje, że korzysta z AI w codziennej pracy, 30% z nich deklaruje ze korzysta z niej przez większość czasu[380], co oznacza pilną potrzebę transformacji funkcji personalnej w tym zakresie.

Analizując lukę pomiędzy dostosowaniem procesu **rekrutacji** do oczekiwań *pokolenia Z* wydaje się, że szczególną uwagę należy zwrócić na:

- rozwój i optymalizację wykorzystywanych zautomatyzowanych platform rekrutacyjnych
- wdrożenie *recruiting loop,* zapewnienie możliwości kontaktu nie tylko z HR, również z hiring managerem i potencjalnym zespołem
- jasne przedstawienie roli, celów i zadań na stanowisku
- przekazywaniu transparentnych i spójnych z rzeczywistością organizacyjną informacji o firmie (np. w formie krótkiego filmu)
- skrócenie czasu trwania procesu (np. poprzez wykorzystanie algorytmów rekomendacji AI, które automatycznie dopasowują oferty pracy do najbardziej odpowiednich kandydatów[381])
- przekazywanie kandydatom informacji zwrotnych po kolejnych etapach procesu
- skoncentrowanie działań rekrutacyjnych na mediach społecznościowych (Instagram, TikTok, LinkedIn) z jednoczesnym odejściem od tradycyjnych kanałów (ogłoszenia prasowe czy standardowe portale rekrutacyjne).

W zakresie koniecznych zmian procesu **onboardingu** biorąc pod uwagę cechy i oczekiwania przedstawicieli *pokolenia Z* wydaje się zasadna modyfikacja procesu poprzez następujące działania:

[380] W stosunku do 26% w 2024 r. Badanie przeprowadzone w 2024 r. na próbie 14 751 reprezentantów pokolenia Z na całym świecie. Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial survey, 2025, s.19.

[381] Q. Gong, D. Fan, T. Bartram, Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda, [w]: The International Journal of Human Resource Management, 12/2024, s.13, https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065, dostęp: 12.07.2025.

- przedstawienie nowym pracownikom jasnej i konkretnej informacji na temat strategii i celów firmy oraz wyjaśnienie, jak ich praca przyczynia się do realizacji tych celów
- przydzielenie nowym pracownikom opiekuna (współpracownika z działu, ang. buddy), który wspiera ich w pierwszych tygodniach pracy i pomaga budować relacje
- organizowanie spotkań z liderami firmy, aby zainspirować nowych pracowników i umożliwić im zadawanie pytań
- wirtualizacja procesu onboardingu.

Budując koncepcję funkcji personalnej dostosowaną do *pokolenia Z* w zakresie systemu **wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych**, po analizie oczekiwań przedstawicieli tej kohorty, wydaje się zasadne przypisanie istotnego znaczenia następującym aspektom:

- zapewnieniu wynagrodzenia adekwatnego do kompetencji w odniesieniu nie do polskiego, lecz do europejskiego rynku pracy
- zapewnieniu jawności i transparentności wynagrodzeń (np. poprzez publikacje wysokości wynagrodzenia na stanowisku w ofercie pracy oraz realizację dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady UE[382])
- ustalaniu wysokości wynagrodzenia na podstawie obiektywnej wyceny wartości pracy
- opracowaniu i transparentnej komunikacji skali wpływu rozwoju kompetencji na wzrost wynagrodzenia
- stworzeniu oferty prawdziwych, realnych i odpowiadających faktycznym potrzebom pracowników benefitów
- rezygnacji z komunikowania podstawowych działań organizacyjnych (np. owocowe czwartki) jako elementów nadzwyczajnych, uznanie ich za standard

[382] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania, Dz.U.UE.L.2023.132.21, https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/, dostęp: 17.04.2026

- rozpoznaniu specyficznych potrzeb pracowników, personalizacji oferty, przekazaniu częściowej decyzyjności pracownikom w zakresie dostępnych benefitów (np. ankieta, system kafeteryjny).

W zakresie **rozwoju** pracowników, jak przewiduje A. Pocztowski, rola funkcji personalnej ulegnie transformacji, z funkcji głównie administracyjnej, skoncentrowanej na organizacji szkoleń, do roli strategicznej, obejmującej analizę potrzeb rozwojowych, projektowanie środowiska sprzyjającego uczeniu się oraz planowanie kompleksowych procesów rozwojowych[383]. Uzupełniając ten tok myślenia o perspektywę dostosowania tego obszaru funkcji personalnej do preferencji *pokolenia Z* konieczna wydaje się implementacja następujących działań:

- utrzymanie i rozwój szkoleń online (np. poprzez szersze wykorzystanie rzeczywistości wirtualnej)
- utrzymanie i rozwój warsztatowej, angażującej formy szkoleń
- utrzymanie i rozwój programów mentoringowych[384]
- rezygnacja z podejścia programowego, indywidualizacja możliwości rozwoju (np. poprzez zastosowanie AI)
- zapewnienie rzeczywistej wysokiej jakości i efektywności wdrażanych narzędzi rozwojowych w praktyce
- dostosowanie treści szkoleń do oczekiwań *pokolenia Z* (np. ankiety potrzeb)
- większa koncentracja na szkoleniach w zakresie kompetencji miękkich
- forma szkoleń ewoluująca w kierunku połączenia nauki z zabawą, grami, rywalizacją (np. grywalizacja).

W zakresie **oceny** pracowników, wydaje się, że oczekiwania *pokolenia Z* doprowadzą do zmiany paradygmatu. Wyrażana przez nich preferencja natychmiastowej, szybkiej i pozytywnej informacji zwrotnej powinna doprowadzić do:

- rezygnacji z systemów ocen okresowych

[383] A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania, PWE, Warszawa, 2018, s.309.
[384] T. Kawka, S. Borovac- Zekan, Preferences of Generation Z at the beginning of professional careers on the example of polish and croatian studnents, [w]: Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series No. 187, Silesian University of Technology, 2023, s. 215.

- wdrożenia systemów zapewniających natychmiastowy, pozytywny feedback, z elementami systematycznego doceniania wkładu pracownika[385]. W literaturze przedmiotu wprost wskazuje się na konieczność opracowania programów publicznego doceniania zasług i zaangażowania pracowników[386].

Jak wskazano w dysertacji, skuteczność wdrażania jakichkolwiek działań transformacyjnych pozostaje ograniczona, jeśli funkcja personalna nie zadba, by kultura organizacyjna nie stanowiła bariery adaptacyjnej. W kontekście budowania kultury organizacyjnej oraz **klimatu organizacyjnego**, rozumianego w rozprawie jako percepcyjny wymiar kultury, za szczególnie istotne należy uznać następujące działania funkcji personalnej ukierunkowane na dostosowanie firmy do oczekiwań przedstawicieli *pokolenia Z*:

- utrzymanie szybkiej, transparentnej komunikacji
- zadbanie nie tylko o treść przekazu, ale też o warunki towarzyszące komunikacji (np. publiczne udzielanie pochwał)
- zapewnienie komunikacji angażującej (np. pytanie o opinię)
- zapewnienie równowagi między życiem prywatnym a pracą
- zapewnienie autentyczności i zgodności deklaracji firmy z rzeczywistością
- zapewnienie dobrostanu pracowników (np. minimalizacja sytuacji stresujących, oferta wsparcia psychologicznego)

[385] W tym kontekście ciekawa i możliwa do zastosowania przez menadżerów w konkretnych sytuacjach praktyki gospodarczej wydaje się być koncepcja reflected-best-self (RBS) opracowana w ramach psychologii pozytywnej. Jej badacze prosili pracowników o dokładny opis sytuacji, w których byli najlepsi, by zrozumieć jak wykorzystać ich silne strony. Celem było wzmocnienie samoświadomości i rozwój jednostki poprzez identyfikację momentów, w których dana osoba działała w sposób najbardziej efektywny. I.M. Roberts, G. Spreizer, J. Dutton, R. Quinn, E. Heaphy, B. Barker, How to play your strenghts, [w]: Harvard Business Review, 1/2005, s. 1-6. 385.

[386] Organizacje powinny opracować publiczne programy uznawania zasług. Mosaba C. Mabaso, Reward preferences to attract and retain Generation Z, Acta Commercii 25(1), a1345. https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1345, 2025, s.11.

- zapewnienie bezpośrednich relacji z kadrą zarządzającą[387] i partycypacji w zarządzaniu[388]
- stworzenie przyjaznej przestrzeni pracy
- zapewnienie możliwości współdecydowania o aranżacji przestrzeni
- zaangażowanie w działania na rzecz lokalnych społeczności, stawianie na zrównoważony rozwój[389].

W celu operacjonalizacji normatywnej koncepcji funkcji personalnej dostosowanej do oczekiwań *pokolenia Z* przedstawiono ja na rysunku nr 3. W centralnej części rysunku przedstawiono zdefiniowane na podstawie analizy literatury przedmiotu oczekiwania *pokolenia Z* (m.in. zrównoważony rozwój osobisty, autentyczność, transparentność). Główną część grafiki stanowią zdefiniowane obszary realizacji funkcji personalnej (m.in. rekrutacja, rozwój, ocena), którym przyporządkowano działania funkcji personalnej konieczne do podjęcia w celu jej dostosowania do oczekiwań *pokolenia Z*. Kolory rekomendowanych działań odpowiadają zdefiniowanym w koncepcji oczekiwaniom *pokolenia Z.*

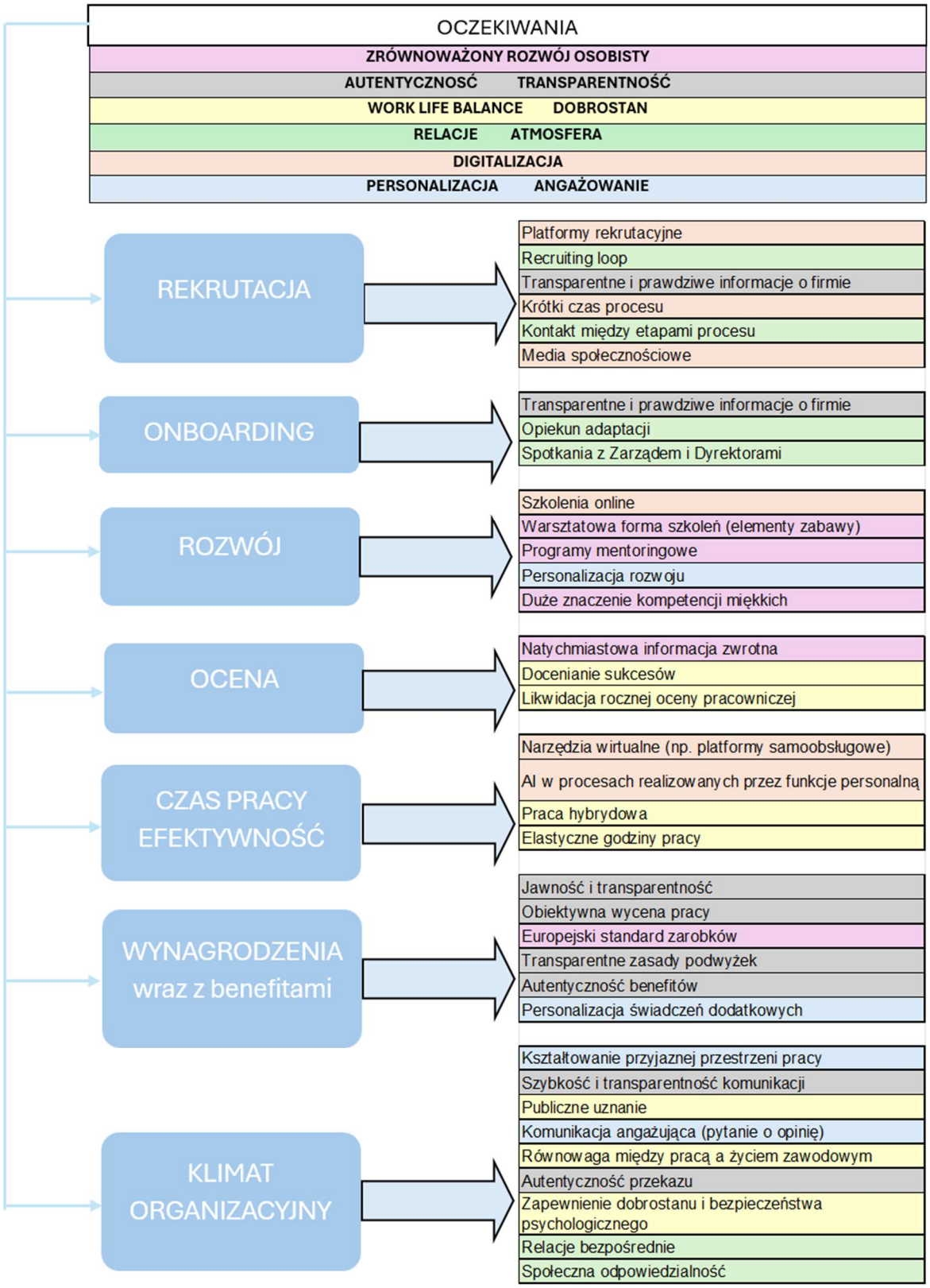
Rysunek nr 3

Normatywna koncepcja funkcji personalnej dostosowana do oczekiwań pokolenia Z

[387] 78% reprezentantów pokolenia Z chce nawiązać dobry kontakt z kadrą zarządzającą najwyższego szczebla. Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? Microsoft WorkLab, 2022. Badanie przeprowadzone na próbie 20 tys. osób w 11 krajach w 2022 r. online: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work. dostęp: 03.03.2025.

[388]Według A. Pocztowskiego partycypacja daje pracownikom możliwość rozwoju, powoduje poczucie docenienia, ma działanie integrujące i może prowadzić do wzrostu efektywności pracy. A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007, s. 389.

[389] T. Kawka, S. Borovac- Zekan, Preferences of Generation Z at the beginning of professional careers on the example of polish and croatian studnents, [w]: Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series No. 187, Silesian University of Technology, 2023, s. 215.



Źródło: opracowanie własne

Konkludując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że literatura przedmiotu obfituje w opracowania dotyczące charakterystyki *pokolenia Z*, jednak relatywnie rzadko podejmowanym zagadnieniem pozostaje skala dostosowywania realizacji funkcji personalnej do specyfiki tej kohorty. Nadal brakuje pogłębionych badań empirycznych ukazujących, w jakim stopniu deklarowane oczekiwania *pokolenia Z* są spójne z realnie wdrażanymi przez funkcje personalną rozwiązaniami. Luka ta znacząco utrudnia zarówno ocenę skuteczności stosowanych rozwiązań, jak i ich rozwój w kierunku dostosowania do zróżnicowanych potrzeb pokoleniowych. W związku z powyższym zasadne wydaje się porównanie skali dostosowania współczesnej funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z* na bazie przeprowadzonych badań empirycznych oraz opracowanie na ich podstawie autorskiej koncepcji realizacji funkcji personalnej dostoswanej do oczekiwań *pokolenia Z* i demograficznych zmian na polskim rynku pracy. Opracowana koncepcja pozwoli na konstrukcję ram operacyjnych dla efektywnego, pokoleniowo wrażliwego sposobu realizacji funkcji personalnej.

ROZDZIAŁ 3. MODEL BADAWCZY ORAZ PREZENTACJA WYNIKÓW

3.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem badan zgodnie z definicja A. W. Maszke są wszelkie zjawiska, które podlegają pewnym procesom, na podstawie których formułowane są pytania badawcze[390]. W niniejszej rozprawie przedmiotem badań jest relacja pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej a rzeczywistym sposobem jej realizacji w przedsiębiorstwach sektora ciepłownictwa systemowego[391].

Problem badawczy sprowadza się do pytania: na ile i w jakim zakresie sposób realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w sektorze ciepłownictwa odpowiada oczekiwaniom *pokolenia Z.*

Celem badań jest wskazanie obszarów zgodności oraz identyfikacja luk pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej z rzeczywistym sposobem jej realizacji. Tak zdefiniowany przedmiot i cel badań oraz problem badawczy doprowadzą do realizacji celu głównego dysertacji, którym jest opracowanie koncepcji funkcji personalnej uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na polskim rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z.* Tak zdefiniowany cel badań jest istotny z uwagi na rosnący udział *pokolenia Z* na rynku pracy. Brak zgodności funkcji personalnej z oczekiwaniami *pokolenia Z* wpłynąłby negatywnie na zainteresowanie tego pokolenia ofertami pracy i wiązanie ich życia zawodowego z organizacją. Cel główny został uszczegółowiony poprzez wyznaczenie celów cząstkowych, zorganizowanych w ramach trzech odrębnych płaszczyzn.

Tabela nr 24

Cele cząstkowe dysertacji na trzech płaszczyznach

Płaszczyzna teoriopoznawcza
1.Scharakteryzowanie funkcji personalnej, jej ewolucji oraz czynników mających wpływ na modyfikacje jej obszarów i zadań.

[390] A.W. Maszke, Metodologiczne podstawy badań empirycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004, s. 44.

Obszary funkcji personalnej rozumiane są w niniejszej dysertacji jako wyodrębnione jej segmenty obejmujące spójne tematycznie dziedziny jej aktywności. Zadania funkcji personalnej to czynności i procesy realizowane w ramach poszczególnych obszarów, na poziomie operacyjnym i strategicznym 2.Scharakteryzowanie cech i preferencji pokoleń ma rynku pracy w kontekście wyzwań współczesnych metod zarządzania. 3.Przedstawienie normatywnej koncepcji funkcji personalnej dostosowanej do *pokolenia Z.* Koncepcja funkcji personalnej rozumiana w niniejszej dysertacji jako usystematyzowana propozycja sposobu realizacji funkcji personalnej w organizacji. Odnosi się do przyjętego zbioru rozwiązań i narzędzi określających sposób kształtowania i wykonywania działań personalnych.
Płaszczyzna empiryczna
1.Analiza wyników badań własnych dotyczących obszarów i zadań realizowanych przez funkcję personalną we współczesnych średnich i dużych przedsiębiorstwach branży energii cieplnej oraz oczekiwań przedstawicieli *pokolenia Z* wobec tej funkcji.
Płaszczyzna aplikacyjna
1.Obszary i zadania realizowane przez funkcję personalną a preferencje *pokolenia Z*: ocena spójności i diagnoza luki. 2.Prezentacja obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do preferencji *pokolenia Z*. 3.Prezentacja koncepcji funkcji personalnej uwzgledniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z*.

Źródło: opracowanie własne

Uszczegółowienie zdefiniowanych celów stanowiły następująco sformułowane pytania badawcze:

- Jakie są kluczowe preferencje przedstawicieli *pokolenia Z* w porównaniu do wcześniejszych pokoleń?
- Jakie obszary i zadania realizowane są przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach?
- Jakie obszary i zadania realizowane przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach spójne są z preferencjami *pokolenia Z* a jakie są rozbieżne?
- Jakie obszary i zadania funkcji personalnej należy zmodyfikować, aby odpowiadały oczekiwaniom *pokolenia Z*?
- Jakie obszary i zadania powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*?

Zdecydowano się skoncentrować zakres analiz na firmach z sektora ciepłownictwa systemowego[392]. Wybór ten podyktowany był kilkoma względami. Po pierwsze, ciepłownictwo systemowe odgrywa istotną rolę w systemie energetycznym Polski, zapewniając znaczną część dostaw ciepła dla gospodarstw domowych i sektora usług[393]. Po drugie, sektor ten znajduje się w centrum transformacji, której efektywność będzie miała znaczenie dla kształtowania się cen ciepła, które mają bezpośredni wpływ na warunki bytowe gospodarstw domowych. Z kolei skuteczność tej transformacji generuje zapotrzebowanie na specjalistów posiadających kompetencje w zakresie nowoczesnych technologii energetycznych. Szczególną rolę mogą odegrać tutaj przedstawiciele *pokolenia Z*, którzy posługują się rozwiązaniami cyfrowymi i szybko adaptują się do innowacyjnych narzędzi technicznych. Zrozumienie ich oczekiwań może przyczynić się do dostosowania sposobu realizacji funkcji personalnej w tych przedsiębiorstwach na taki, który odpowiada ich wymaganiom. Po trzecie, ciepłownictwo to sektor *„z deficytem danych”*, charakteryzujący się brakiem aktualnych danych lub brakiem do nich dostępu[394], co utrudnia monitorowanie bieżącej sytuacji i wprowadzanie potrzebnych w tym sektorze zmian. W ostatnich latach coraz częściej w literaturze oraz praktyce branżowej pojawiają się opracowania dotyczące technologicznej i regulacyjnej transformacji sektora ciepłowniczego, nie ma jednak opracowań poświęconych problematyce funkcji personalnej w przedsiębiorstwach ciepłowniczych. Zagadnienia związane z praktyką HR pojawiają się wprawdzie podczas konferencji branżowych oraz w wystąpieniach przedstawicieli sektora, jednak mają one najczęściej charakter praktycznych rekomendacji, a nie pogłębionych analiz naukowych opartych na badaniach empirycznych. W literaturze można odnaleźć pojedyncze opracowania dotyczące HR w energetyce (np. A. Rogozińskiej -

[392]Ciepłownictwo systemowe to taki sposób zaopatrzenia w ciepło, w którym energia cieplna jest produkowana centralnie w elektrociepłowni lub ciepłowni, a następnie transportowana do odbiorców siecią ciepłowniczą.

[393] Ciepłownictwo to drugi sektor energetyczny w kraju. Pod względem strumienia energii plasuje się zaraz za krajowym systemem elektroenergetycznym. Przychody z działalności przedsiębiorstw ciepłowniczych w 2023 r. to ponad 42 mld PLN. Energetyka cieplna w liczbach, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa, 2025. s.20.

[394] Informacje są publikowane z opóźnieniem, najczęściej rocznym lub nawet większym (2–3 lata). A. Musiał, P. Kleinschmidt, A. Rubczyński, Transformacja ciepłownictwa w Polsce Edycja 2025, Forum Energii, Warszawa, 2025, s.6.

Pawelczyk)[395], jednak nie mogą one stanowić bezpośredniej podstawy odniesienia dla ciepłownictwa systemowego. Dodatkowo większość z tych opracowań koncentruje się na definicji pożądanych w energetyce kompetencji[396] lub opisuje sposób realizacji HR poza Polską i Europą[397]. Koncentracja badań w tym sektorze choć w części wypełni istniejącą w tym zakresie lukę badawczą. Po czwarte, połączenie doświadczenia autorki w sektorze ciepłowniczym z równoległą praktyką w zarządzaniu funkcją personalną pomoże zintegrować teorię z wiedzą praktyczną, co wspiera opracowanie koncepcji funkcji personalnej dostosowanej do demograficznych zmian na rynku pracy z uwzględnieniem techniczno-organizacyjnych uwarunkowań funkcjonowania branży. To z kolei zapewni możliwość praktycznego wykorzystania opracowanej koncepcji w przedsiębiorstwach tego sektora gospodarki. Pytania badawcze ukierunkowane zostały na przeprowadzenie diagnozy analizowanego zjawiska, natomiast cele aplikacyjne odnoszą się do opracowania koncepcji stanowiącej odpowiedź na zidentyfikowane problemy.

3.2. Prezentacja próby badawczej i charakterystyka środowiska badań

Charakteryzując środowisko badań należy zaznaczyć, że ciepłownictwo systemowe w Polsce stanowi ważny element infrastruktury energetycznej kraju, obejmując 52,2 % gospodarstw domowych[398], co plasuje Polskę w europejskiej czołówce w tej dziedzinie. Istotnym wskaźnikiem obrazującym potencjał sektora jest również poziom zatrudnienia - ponad 26 tys. etatów[399].

Sektor pozostaje pod ścisłym nadzorem państwa, realizowanym głównie przez Urząd Regulacji Energetyki (URE), który zatwierdza taryfy za ciepło i monitoruje działalność przedsiębiorstw zgodnie z przepisami prawa

[395] A. Rogozińska-Pawelczyk, What Contributes to the Greening of the Polish Energy Industry? Pro-Environmental Inclusive Leadership and Pro-Environmental Behavior - A Moderation–Mediation Analysis. Energies 2024, 17, 4337. https://doi.org/10.3390/en17174337.
[396] M. Kacprzak i in., Employment and Competencies of Employees in the Energy Sector in Poland, „Energies", 2022, T.L. Nawrocki, Analysis of Human Capital Efficiency in Polish Energy Companies, 2024.
[397] A. Asril, M. S. Perdhana, Generation Z in Energy Industry: Paradigm Shift in Organizational Dynamics, „Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis" 2024, vol. 8, nr 1, s. 1–16.

[398] Zużycie energii w gospodarstwach domowych w 2021 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, Rzeszów, 2023, s. 22.
[399] Energetyka cieplna w liczbach, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa, 2025. s. 11.

energetycznego. Produkcja ciepła w instalacjach o mocy przekraczającej 5 MW jest objęta obowiązkiem uzyskania koncesji.

Firmy ciepłownicze opierają się na infrastrukturze technicznej o wysokim stopniu zróżnicowania i rozproszenia. Kluczowymi wskaźnikami określającymi jego skalę są moc zainstalowanych źródeł ciepła oraz długość sieci dystrybucyjnej, Wskaźniki te stanowią podstawę klasyfikacji wielkości systemów ciepłowniczych.

Sektor podlega presji unijnych regulacji klimatycznych, co stanowi silny impuls do dekarbonizacji i dywersyfikacji źródeł ciepła. Wdrażanie unijnych celów klimatycznych i energetycznych (Europejskiego Zielonego Ładu i pakietu „Fit for 55") stawia przed nim wiele wyzwań w zakresie dekarbonizacji, co powoduje, że polskie ciepłownictwo jest obecnie w trakcie procesu transformacji[400], którego celem jest osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 roku.

Pod względem strukturalnym sektor ciepłowniczy w Polsce jest silnie zróżnicowany. Na dzień 31.12. 2023 w Polsce funkcjonowało 398 przedsiębiorstw energetyki cieplnej z przewagą liczebną firm małych[401]. Podmioty małe i średnie to firmy działające lokalnie, często w formie spółek komunalnych kontrolowanych przez samorządy. Obok nich istnieją duże podmioty o znaczeniu krajowym oraz przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego (Veolia), które obsługują największe aglomeracje.

W badaniu zastosowano celowy dobór próby, oparty na kryteriach wielkości podmiotów gospodarczych, badaniem zostały objęte średnie i duże[402] przedsiębiorstwa działające w sektorze ciepła systemowego zrzeszone w Izbie Gospodarczej Ciepłownictwo Polskie – stanowi to 103 podmioty zgodnie z danymi pozyskanymi w IGCP we wrześniu 2025. Badania skoncentrowano na przedsiębiorstwach zrzeszonych w izbie branżowej, ponieważ firmy zrzeszone w

[400] Nakłady inwestycyjne na transformację scentralizowanego sektora ciepłownictwa wyniosą, w zależności od scenariusza, od 299 mld zł do 466 mld PLN do 2050 roku. Wpływ regulacji UE na transformację sektora scentralizowanego ciepłownictwa w Polsce, Raport Polskiego Towarzystwa Energetyki Cieplnej, 2024, s. 15.
[401] Od kilku lat liczba koncesjonowanych przedsiębiorstw sukcesywnie zmniejsza się (od 2022 r. zmniejszyła się o ponad połowę), zmiany te wynikają m.in. z procesów łączenia i konsolidacji spółek. Energetyka cieplna w liczbach, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa, 2025. s. 8, 10.
[402] Klasyfikacja przyjęta zgodnie z metodyką GUS (stosowaną m.in. w publikacji *„Działalność przedsiębiorstw niefinansowych"*: jednostki małe (od 10 do 49 pracowników), średnie (od 50 do 249 pracowników) i duże (powyżej 250 pracowników). Główny Urząd Statystyczny, Przedsiębiorstwa aktywne w 1 kwartale 2025 r., Warszawa, 2025, s. 1.

tego typu organizacjach charakteryzują się często większym stopniem formalizacji, transparentnością i zaangażowaniem w rozwój sektora. Członkostwo w izbie gospodarczej często wiąże się także z przestrzeganiem określonych standardów organizacyjnych, co sprzyja uzyskaniu rzetelnych oraz porównywalnych danych empirycznych. Dodatkowo, przedsiębiorstwa należące do IGCP stanowią istotną część sektora pod względem wielkości i zasięgu działania. Uczestnictwo w tego typu strukturach ułatwia także dostęp do respondentów oraz zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania odpowiedzi, dlatego wybór tej grupy pozwala na pogłębioną analizę zjawiska w ujęciu branżowym, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości danych badawczych. Badaniami nie objęto podmiotów małych, ponieważ w ich przypadku funkcja personalna jest słabo rozwinięta, często realizowana w sposób nieformalny, co utrudniałoby prowadzenie pogłębionej analizy. Badanie miało charakter ogólnopolski. Do 103 firm skierowano prośbę o:

- wypełnienie kwestionariusza FIRMY, który skierowany był do osób zarządzających funkcją personalną w firmach
- przekazanie kwestionariusza POKOLENIE Z do pracowników firmy, stażystów lub kandydatów do pracy z *pokolenia Z.*

55 z 103 zaproszonych firm (53,4%) wzięło udział w badaniu w zakresie kwestionariusza FIRMY. 72,7 % (40) firm, które udzieliły odpowiedzi to średnie przedsiębiorstwa, 27,3 % (15) to duże organizacje. Respondenci reprezentowali podmioty zlokalizowane w różnych regionach Polski, co wskazuje na ich zróżnicowane pochodzenie terytorialne. Ponadto badana grupa obejmowała organizacje o zróżnicowanej formie własności, w tym podmioty komunalne, państwowe oraz prywatne. Nie wszystkie firmy udzieliły odpowiedzi na wszystkie pytania.

11 z 55 firm (20%) rozdystrybuowało kwestionariusze wśród pracowników/stażystów/kandydatów do pracy z *pokolenia Z*, czego wynikiem było uzyskanie **104** odpowiedzi w zakresie kwestionariusza POKOLENIE Z.

Ostateczny dobór jednostek do próby zarówno w zakresie kwestionariusza FIRMY jak i kwestionariusza POKOLENIE Z był więc nielosowy, oparty na technice

próby wygodnej (convenience sampling), co determinuje eksploracyjny charakter analizy i ogranicza generalizację wyników do całej populacji branży.

Osoby uczestniczące w badaniu w zakresie kwestionariusza FIRMY to zarządzający funkcją personalną w badanym sektorze aktywnie zaangażowani w obszar zarządzania zasobami ludzkimi. To w większości dyrektorzy HR lub w przypadku braku takiego stanowiska w firmie, kierownicy działów HR. Osoby uczestniczące w badaniu w zakresie kwestionariusza POKOLENIE Z to pracownicy firmy, stażyści lub kandydaci do pracy aplikujący do tych organizacji reprezentujący *pokolenie Z.* Ustalono z przedstawicielami firm przekazujących kwestionariusz POKOLENIE Z reprezentantom tej generacji, że rok urodzenia osób biorących udział w badaniu w zakresie tego kwestionariusza będzie odpowiadał wartościom przyjętym w niniejszej dysertacji (1995-2000). Ustalono także, że kwestionariusz POKOLENIE Z zostanie przekazany do wszystkich działów organizacji, a nie wyłącznie do wybranych jednostek, w celu uniknięcia selektywności próby oraz ograniczenia ryzyka pominięcia istotnych perspektyw.

Przyczyny odmowy wskazywane przez firmy, które nie zdecydowały się wziąć udziału w badaniu miały charakter głównie organizacyjny (najczęściej wskazywano na nadmierne obciążenie pracowników), w mniejszej części wizerunkowy (obawy dotyczące negatywnej reakcji respondentów lub kadry zarządzającej). W pojedynczych przypadkach zauważalna była niechęć do uczestnictwa wynikająca z braku bezpośrednich korzyści dla organizacji.

Dodatkowo w zakresie odpowiedzi na pytanie badawcze nr 5 zdefiniowane w niniejszej rozprawie (Jakie obszary i zadania powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*?) przeprowadzono wywiady standaryzowane z ekspertami, osobami zarządzającymi funkcją personalną w 10 przedsiębiorstwach. W badaniu wykorzystano metodę sędziów kompetentnych, dobierając ekspertów zgodnie z kryteriami wskazywanymi w literaturze przedmiotu, na podstawie ich wiedzy i doświadczenia w obszarze zarządzania zasobami[403], to praktycy z adekwatnym przygotowaniem akademickim, najczęściej zatrudnieni na

[403] J.A. Crawford , J.A. Kelder, Do We Measure Leadership Effectively? Articulating and Evaluating Scale Development Psychometrics for Best Practice, The Leadership Quarterly, Vol. 30, No. 1, pp. 136.

stanowisku dyrektor HR/personalny. Dzięki temu uzyskane dane charakteryzują się wysoką wartością merytoryczną i pogłębionym ujęciem problemu, co pozwala na formułowanie wniosków istotnych z perspektywy praktyki funkcji personalnej. Eksperci wyrażali obawy związane z możliwością identyfikacji ich wypowiedzi, dlatego zapewniono im pełną anonimowość.

Ważnym aspektem przeprowadzonych badań jest równoległe pozyskanie opinii od osób zarządzających funkcją personalną przedsiębiorstw oraz reprezentantów *pokolenia Z*, zatrudnionych lub aplikujących do tych samych organizacji. Takie podejście umożliwia triangulację źródeł danych[404], dzięki temu można potwierdzić lub zakwestionować spójność deklaracji firm z faktycznymi oczekiwaniami związanych z tymi firmami przedstawicieli *pokolenia Z*.

Poniższa tabela zawiera zestawienie:

- firm zaproszonych do badania
- firm, które wzięły udział w badaniu przy użyciu kwestionariusza FIRMY
- firm, które wzięły udział w badaniu przy użyciu kwestionariusza POKOLENIE Z
- firm, z których przedstawicielami funkcji personalnej (eksperci zarządzający funkcja personalną w tych firmach) przeprowadzono wywiad standaryzowany

Tabela nr 25

Zestawienie firm zaproszonych do badania/uczestniczących w badaniu

Lp.	Miasto	Firma	Badanie przy użyciu kwestionariusza FIRMY	Badanie przy użyciu kwestionariusza *POKOLENIE Z*	Wywiad ustandaryzowany
1.	Augustów	MPEC Giga Sp.z.o.o.			
2.	**Bełchatów**	**PEC Sp. z o.o.**	**x**		
3.	Będzin	EC Zagłębie Dąbrowskie Sp. z o. o			
4.	**Biała Podlaska**	**Pec Sp. z o.o.**	**x**		
5.	Białystok	Enea Ciepło Sp. z o.o.			
6.	Bielsko- Biała	PK THERMA Sp. z o.o.			
7.	Bielsko- Biała	Edison Next Poland Sp. z o.o.			

[404]Triangulacja definiowana jest jako zastosowanie wielu metod, źródeł danych lub perspektyw teoretycznych w celu zwiększenia trafności i rzetelności wyników badań. U. Flick, Projektowanie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2011, s.58.

8.	**Bolesławiec**	**ZEC Sp. z o.o.**	**x**		
9.	**Brzeg**	**BPEC Sp. z o.o.**	**x**		
10.	Brzeszcze	Węglokoks Energia NSE Sp. z o.o.			
11.	**Bytom**	**PEC Sp. z o.o.**	**x**		
12.	Chełm	MPEC Sp. z o.o.			
13.	Ciechanów	EC Sp. z o.o.			
14.	**Dębica**	**MPEC Sp. z o.o.**	**x**		
15.	**Gdańsk**	**GPEC Sp. z o.o.**	**x**	**x**	**x**
16.	**Gdańsk**	**GPEC Ekpert Sp. z o.o.**	**x**	**x**	**x**
17.	**Gdynia**	**OPEC Sp. z o.o.**	**x**	**x**	**x**
18.	Giżycko	PEC Sp. z o.o.			
19.	**Gliwice**	**PEC Sp. z o.o.**	**x**		**x**
20.	Gliwice	SFW Energia			
21.	**Gniezno**	**PEC Sp. z o.o.**	**x**		
22.	Grudziądz	OPEC Grudziądz Sp. z o.o.			
23.	Iława	EC Sp. z o.o.			
24.	**Inowrocław**	**ZEC Sp. z o.o.**	**x**		
25.	**Jastrzębie Zdrój**	**Orlen Termika Silesia S.A.**	**x**	**x**	
26.	Jelenia Góra	ECO Jelenia Góra Sp. z o.o.			
27.	Kalisz	Energa Ciepło Kaliskie Sp. z o.o.			
28.	Katowice	Dalkia Polska Energia S.A.			
29.	**Kędzierzyn-Koźle**	**MZEC Sp. z o.o.**	**x**		
30.	Kielce	MPEC Sp. z o.o.			
31.	**Kołobrzeg**	**MPEC Kołobrzeg Sp. z o.o.**	**x**		
32.	**Konin**	**MPEC Konin Sp. z o.o.**	**x**		
33.	**Koszalin**	**MPEC Konin Sp. z o.o.**	**x**		
34.	**Kościerzyna**	**Miejskie Przedsiębiorstw Infrastruktury KOS-EKO**	**x**	**x**	**x**
35.	**Kraków**	**MEC Sp z o.o.**	**x**		
36.	Krosno	MPGK-KHK Sp. z o.o.			
37.	**Kutno**	**ECO Kutno Sp. z o.o.**	**x**		
38.	Kwidzyn	PEC Sp. z o.o.			
39.	Legnica	WPEC w Legnicy S.A.			
40.	**Leszno**	**MPEC Sp. z o.o.**	**x**		
41.	**Lębork**	**MPEC Sp. z o.o.**	**x**		
42.	**Lubin**	**Energetyka Sp. z o.o.**	**x**		
43.	Lublin	LPEC S.A.			
44.	**Lublin**	**Megaterm EC- Lublin Sp. z o.o.**	**x**		

45.	**Łódź**	**Veolia Energia Łódź S.A.**	**x**		
46.	**Malbork**	**ECO Malbork Sp. z o.o.**	**x**		
47.	**Mielec**	**MPEC Sp. z o.o.**	**x**		
48.	**Mińsk Mazowiecki**	**PEC Sp. z o.o.**	**x**		
49.	Nowy Dwór Mazowiecki	ZEC Sp. z o.o.			
50.	Nowy Sącz	MPEC Sp. z o.o.			
51.	Nysa	NEC Sp. z o.o.			
52.	Oleśnica	MGK Sp. z o.o.			
53.	**Olsztyn**	**MPEC Sp. z o.o.**	**x**		
54.	**Opole**	**ECO S.A.**	**x**	**x**	**x**
55.	Ostrołęka	Energa Ciepło Ostrołęka Sp. z o.o.			
56.	**Ostrów Wielkopolski**	**OZC S.A.**	**x**		
57.	Ostrowiec	MEC Sp. z o.o.			
58.	Oświęcim	PEC Sp. z o.o.			
59.	**Pabianice**	**ZEC Sp. z o.o.**	**x**		
60.	**Piła**	**MEC Sp. z o.o.**	**x**		
61.	**Piotrków Trybunalski**	**EC Sp. z o.o**	**x**		
62.	**Police**	**PEC S.A.**	**x**		
63.	**Poznań**	**Veolia Eergia Poznań S.A.**	**x**	**x**	**x**
64.	Przemyśl	MPEC Sp. z o.o.			
65.	Puchaczów	ŁE w Bogdance Sp. z o.o.			
66.	**Puławy**	**OPEC Sp. z o.o**	**x**		
67.	**Radomsko**	**PGK Sp. z o.o.**	**x**		
68.	Ruda Śląska	Węglokoks Energia ZCP Sp. z o.o.	**x**		
69.	**Rzeszów**	**MPEC Rzeszów Sp. z o.o.**	**x**		
70.	**Siedlce**	**PE Sp. z o.o.**	**x**		
71.	Sieradz	PEC Sp. z o.o.			
72.	Skarżysko-Kamienna	Celsium Sp. z o.o.			
73.	Skierniewice	EC Sp. z o.o.			
74.	Słupsk	ENGIE EC Słupsk Sp. z o.o.			
75.	Starachowice	ZEC Sp. z o.o.			
76.	**Stargard**	**PEC Sp. z o.o.**	**x**		
77.	Suwałki	PEC Sp. z o.o.			
78.	**Szczecin**	**SEC Sp. z o.o.**	**x**	**x**	**x**
79.	**Szczecinek**	**MEC Sp. z o.o.**	**x**		
80.	Świdnica	MZEC Sp. z o.o.			
81.	Świdnik	PEC Sp. z o.o.			
82.	**Świecie**	**Veolia Północ Sp. z o.o.**	**x**		

83.	**Świnoujście**	**PEC Sp. z o.o.**	**x**		
84.	**Tarnobrzeg**	**ECO Tarnobrzeg Sp. z o.o.**	**x**		
85.	**Tarnowskie Góry**	**Veolia Południe Sp. z o.o.**	**x**		
86.	Tarnów	MPEC S.A.			
87.	**Tychy**	**PEC Sp. z o.o.**	**x**		
88.	Wałbrzych	PEC S.A.			
89.	Wałcz	ZEC Sp. z o.o.			
90.	**Warszawa**	**Veolia Energia Warszawa S.A.**	**x**	**x**	
91.	**Warszawa**	**Orlen Termika S.A.**	**x**	**x**	**x**
92.	**Wieluń**	**EC Sp. z o.o**	**x**		
93.	Włocławek	MPEC Sp. z o.o.			
94.	**Wrocław**	**FORTUM Power Heat Polska S.A.**	**x**	**x**	**x**
95.	**Wrocław**	**Orlen termika Rozproszona Sp. z o.o.**	**x**		
96.	Wrocław	Veolia Zachód Sp. z o.o.			
97.	Zabrze	ZPEC Sp. z o.o.			
98.	Zabrze	Terma- Dom Sp. z o.o.			
99.	Zabrze	Fortum Silesia			
100.	Zakopane	PEC Geotermia Podhalańska S.A.			
101.	**Zamość**	**Veolia Wschód Sp. z o.o.**	**x**		
102.	Zduńska Wola	MSC Sp. z o.o.			
103.	**Żyrardów**	**PEC Sp. z o.o.**	**x**		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie udostępnionej przez Izbę gospodarczą Ciepłownictwo Polskie listy średnich i dużych przedsiębiorstw ciepłowniczych zrzeszonych w IGCP, wrzesień, 2025.

3.3. Metody, techniki i narzędzia badań

Dogłębne poznanie badanego zjawiska wymaga adekwatnego doboru metod, technik oraz narzędzi badawczych, które zapewnią rzetelność uzyskanych wyników. Literatura przedmiotu zawiera wiele ujęć i prób definiowania pojęcia „*metoda*”[405]. Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjęto definicje zaproponowaną przez W. Czakona,

[405] Przykładowo T. Kotarbiński przez metodę rozumie sposób wykonywania czynu złożonego polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowiony nadający się do wielokrotnego stosowania. T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, wyd.4, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, 1969, s. 86 a

który określa metodę badawczą jako skład i układ etapów postępowania badawczego, powtarzalny w badaniu określonej grupy problemów ze względu na swą efektywność[406]. Należy ją uznać za najtrafniejszą, ponieważ szczególnie akcentuje ona aspekt efektywności podejmowanych działań badawczych.

W zakresie części teoretycznej rozprawy zastosowano w pierwszym kroku metodę analizy i krytyki literatury naukowej przedmiotu zarówno polskiej jak i zagranicznej (głównie anglojęzycznej) wraz z analizą zrealizowanych w danym obszarze badań. Należy przyznać rację S. Nowakowi, który pisze, że w procesie badawczym zasadnym jest, aby w pierwszej kolejności zastosować analizę oraz krytyczną ocenę dostępnej literatury przedmiotu, ponieważ stanowi ona źródło założeń do pytań i metod stosowanych we własnych badaniach empirycznych [407].

W zakresie części empirycznej, w celu uzyskania pogłębionego, wieloaspektowego rozumienia badanych zjawisk, zastosowano sekwencyjne podejście mieszane (sequential explanatory design), w którym etap badań ilościowych poprzedzał jakościowe pogłębienie uzyskanych wyników[408], integrujące elementy podejścia ilościowego i jakościowego. Łączy ono elementy racjonalnego myślenia teoretyczno-matematycznego z intuicyjnym aspektem organizacyjnym[409]. Słuszne wydaje się twierdzenie M. Lisińskiego i M. Szaruckiego, że takie ujęcie pozwala na bardziej wszechstronne wykorzystanie dostępnych informacji w procesie decyzyjnym, sprzyjając podejmowaniu decyzji o wyższym stopniu trafności i racjonalności[410].

W zakresie badań zadań i obszarów realizowanych przez funkcję personalną oraz w zakresie oczekiwań *pokolenia Z* wobec tej funkcji zastosowano metodę sondażu diagnostycznego[411], ponieważ umożliwia uchwycenie przekonań respondentów, które stanowią kluczowy komponent w procesie interpretacji

[406] W. Czakon, Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, wyd. rozszerzone, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2015, s. 11.
[407] S. Nowak, Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa, 1985, s. 35.
[408] R.B. Johnson, A.J. Onwuegbuzie, L.A. Turner, Towards a definitione of mixed methods research, [w]: Journal of Mixed Methods Research, 2007, t.1, nr 2, s. 112.
[409] M. Lisiński, M. Szarucki, Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości, PWE, Warszawa, 2020, s.142.
[410] Ibidem, s. 142.
[411] Sondaż diagnostyczny jako „sposób gromadzenia wiedzy o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych, opiniach, poglądach wybranych zbiorowości". T. Pilch, „Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe", Wydawnictwo „Żak", Warszawa, 2001, s. 80.

badanego zjawiska. W ramach tej metody posłużono się techniką[412] ankietowania[413] i wykorzystano narzędzie badawcze[414] w postaci kwestionariusza ankiety.

Zastosowano dwa oddzielne kwestionariusze ankiety: jeden skierowano do osób zarządzających funkcją personalną w przedsiębiorstwach sektora energii cieplnej (Kwestionariusz FIRMY, załącznik nr. 1), drugi do przedstawicieli *pokolenia Z*, pracowników, stażystów lub kandydatów aplikujących do tych firm (Kwestionariusz POKOLENIE Z, załącznik nr. 2). Zastosowana konstrukcja narzędzia ma charakter lustrzanego układu pomiarowego (mirror measurement design), wykorzystano pytania lustrzane, odnoszące się do zadań realizowanych przez funkcje personalną w badanych organizacjach oraz oczekiwań *pokolenia Z* wobec tych zadań.

Pytania zastosowane w obu kwestionariuszach zostały zoperacjonalizowane w taki sposób, by analiza odpowiedzi umożliwiała porównanie i identyfikację punktów spójnych oraz rozbieżnych pomiędzy praktyką a preferencjami *pokolenia Z*. Kwestionariusze zawierały przede wszystkim pytania zamknięte o zróżnicowanej konstrukcji:

- pytania z wielokrotnym wyborem (multiple response) – najczęściej stosowane, bez limitu lub z limitem maksymalnie 3 odpowiedzi

- pytania rangowe (forced ranking) – uszeregowanie od 1 (najważniejsze) do 10 (najmniej ważne)

- pytania jednokrotnego wyboru (radio buttons)
- pytania typu tak/nie lub lista działań z wyborem „tak – stosujemy/występuje”.

W zależności od sposobu i formy konstruowania pytań w kwestionariuszach zastosowano następujące sposoby określenia rang (pozycji), czyli wskazań priorytetów:

[412] Techniki badawcze rozumiane w niniejszej dysertacji za J. Apanowiczem jako „czynności postępowania przeznaczone do specjalnego celu, elementu lub okresu”. J. Apanowicz., Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania, WSAiB, Gdynia, 2000, s. 119.
[413] Ankietowanie to jedna z opisywanych przez J. Apanowicza technik badawczych, która polega na pisemnym udzielaniu odpowiedzi na pytania tworzące świadomy, logiczny, konsekwentny i spójny zestaw. Sformułowane pytania służą wyjaśnieniu określonej tezy lub szczegółowego problemu badawczego. J. Apanowicz, Metodologia ogólna, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia, 2002, s. 85.
[414] Narzędzie badawcze rozumiane jest w niniejszej dysertacji za J. Apanowiczem jako wszystko to, co może zostać wykorzystane do zbierania i rejestrowania badanych zjawisk, faktów i informacji. J. Apanowicz, Metodologia ogólna, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia, 2002, s. 91.

- na podstawie procentu wskazań - rangę (pozycję) 1 przypisano wariantowi wskazywanemu najczęściej (np. *Jakie benefity oferuje Pani/ Pana firma? proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi*)
- na podstawie średniej arytmetycznej z pozycji przypisanych wariantowi odpowiedzi (respondenci wskazywali rangę danemu wariantowi odpowiedzi, im wyższa ranga (niższa wartość liczbowa), tym niższa średnia arytmetyczna z rang). Rangę (pozycję) 1 przypisywano najniższej średniej (np. *Które z poniższych kryteriów są Pani/Pana zdaniem najważniejsze dla młodych pracowników (30 lat i poniżej) przy podejmowaniu decyzji o wyborze pracodawcy? (proszę o uszeregowanie w kolejności 1 – najważniejsze, 10- najmniej ważne*).

Zastosowane narzędzia poddano weryfikacji ekspertów: pracownika naukowego zajmującego się funkcją personalną, pracownika naukowego zajmującego się socjologią oraz 3 ekspertów praktyków zarządzających funkcją personalną w dużych firmach. Weryfikacja obejmowała ocenę trafności treściowej, wewnętrznej spójności układu i liczby pytań oraz ich kolejności.

Przed badaniem właściwym przeprowadzono badania pilotażowe na grupie 5 przedstawicieli funkcji personalnej firm ciepłowniczych, do których planowano skierować kwestionariusz FIRMY oraz 5 przedstawicieli *pokolenia Z*. Celem badań pilotażowych było zapewnienie jednoznacznego rozumienia pytań kwestionariuszy przez przedstawicieli grup docelowych poprzez eliminacje ewentualnych niejasności. Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w sierpniu 2025, udzielone w ramach tych badań odpowiedzi nie zostały włączone do wyników badań właściwych.

Weryfikacja ekspertów oraz badania pilotażowe doprowadziły do zmian w układzie pytań, ich liczby, kolejności, rodzaju proponowanych odpowiedzi, a także, w szczególności w kwestionariuszu POKOLENIE Z, zastosowanego języka. Po weryfikacji i zmianach dokonanych po badaniach pilotażowych ostateczna wersja każdego z kwestionariuszy zawiera 16 lustrzanych pytań, które spójne są z teoretyczna koncepcją funkcji personalnej dostosowaną do oczekiwań *pokolenia Z*. W obu kwestionariuszach wyraźnie zaznaczono, że są one anonimowe a udzielane odpowiedzi są poufne i posłużą jedynie do realizacji prac badawczych. Z punktu widzenia metodologicznego narzędzie zostało opracowane jako zestaw niezależnych pytań ankietowych, które miały umożliwić opis i charakterystykę zjawiska, a nie pomiar jednego wymiaru psychometrycznego. Jego rzetelność i

trafność zapewniono poprzez konsultacje merytoryczne treści pytań, dostosowanie języka do respondentów, próbne zastosowanie narzędzia oraz kontrolę logiczną odpowiedzi.

Równoległe pozyskanie opinii od osób zarządzających funkcją personalną przedsiębiorstw oraz reprezentantów *pokolenia Z*, zatrudnionych lub aplikujących do tych samych organizacji umożliwia triangulację źródeł danych[415], co zwiększa wiarygodność interpretacji wyników, ponieważ obserwacje nie opierają się wyłącznie na jednej grupie respondentów.

Do opracowania wyników wykorzystano podstawowe statystyki opisowe - średnią arytmetyczną i odchylenie standardowe oraz częstości bezwzględne i względne (wskaźniki struktury). Na ich podstawie skonstruowano rankingi zadań realizowanych przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach oraz kluczowych preferencji *pokolenia Z*. Miary zastosowane do diagnozy luk między realizowanymi przez funkcję personalną zadaniami a oczekiwaniami *pokolenia Z* przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 26

Miary diagnozy luk między realizowanymi przez funkcję personalną zadaniami a oczekiwaniami pokolenia Z

luka rankingowa = Ranga Funkcja personalna – Ranga *Pokolenie Z* – wyliczane dla każdego badanego aspektu, z ukazaniem kierunku przewagi (dodatnia wartość oznacza wyższy priorytet w praktyce niż w oczekiwaniach *pokolenia Z*)
średnia luka rankingowa = $\frac{1}{n}\sum\lvert\text{Ranga Funkcja personlana} - \text{Ranga Pokolenie Z}\rvert$, wyliczana dla każdego obszaru (n – pozycji)
głębokość luki = średnia luka rankingowa/liczba pozycji *100 (%), wyliczana dla każdego obszaru, interpretowane jako zgodność w x% skali priorytetów – autorska miara przeciętnej względnej rozbieżności priorytetów
odsetek pozycji (aspektów) o pełnej zgodności rang (luka = 0)
współczynnik tau-b-Kendalla - klasyczna, nieparametryczna miara konkordancji dwóch szeregów rangowych, interpretowana jako procent par rang będących w zgodnej kolejności. Wynik wynoszący -1 informuje o zupełnym braku zgodności, zaś równy 1 o całkowitej zgodności uporządkowań. Współczynnik tau-b Kendalla zastosowano ze względu na jego adekwatność do analizy zgodności uporządkowań opartych na danych rangowych.

[415]Triangulacja definiowana jest jako zastosowanie wielu metod, źródeł danych lub perspektyw teoretycznych w celu zwiększenia trafności i rzetelności wyników badań. U. Flick, Projektowanie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2011, s.58.

Źródło: opracowanie własne

Obliczenia statystyczne wykonano w pakiecie IBM Statistics v.29, wizualizację przygotowano w Microsoft Excel. Ze względu na nielosowy dobór próby (próba wygodna), wyniki interpretowano eksploracyjnie, bez statystycznego wnioskowania o populacji.

Opisana analiza, w zakresie odpowiedzi na pytanie badawcze nr 5 zdefiniowane w niniejszej rozprawie (Jakie obszary i zadania powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*?) poszerzona została o analizę jakościową, wykorzystano metodę wywiadu[416] standaryzowanego[417] korzystając z narzędzia badawczego jakim jest kwestionariusz wywiadu standaryzowanego. Wybór wywiadu standaryzowanego podyktowany był zamiarem uzyskania danych o wysokim stopniu porównywalności pomiędzy respondentami oraz chęcią minimalizacji wpływu osoby prowadzącej wywiad na treść udzielanych odpowiedzi. Badanie zostało celowo ukierunkowane na jedno precyzyjnie określone w niniejszej dysertacji pytanie badawcze, dlatego liczba pytań zawartych w kwestionariuszu wywiadu została ograniczona do dwóch. W takiej sytuacji rozbudowana struktura narzędzia nie jest konieczna ani metodologicznie uzasadniona. Kwestionariusz wywiadu standaryzowanego skierowano do ekspertów/praktyków, ponieważ dysponują oni wiedzą operacyjną, mogą odnieść się do rzeczywistych problemów pojawiających się w praktyce, a nie tylko do ich teoretycznego ujęcia. Badanie skoncentrowano na osobach zarządzających funkcją personalną w tych samych firmach, które były objęte wcześniejszym etapem badań, co pozwoliło uzyskać dane osadzone w tym samym kontekście organizacyjnym.

Wywiady zostały poddane transkrypcji, a następnie szczegółowemu wnioskowaniu. Zgodnie z ujęciem J. Sadkowskiej[418], po sporządzeniu transkrypcji

[416] Wywiad definiuje się jako rozmowę kierowaną, w której udział biorą co najmniej dwie osoby – ankieter (badacz) oraz respondent. J. Sztumski, Wstęp do metod i badań społecznych, Wyd. „Śląsk", Katowice 1995, s.120.

[417] Wywiad standaryzowany (skategoryzowany) polega na posługiwaniu się podczas badań dokładnie opracowanym kwestionariuszem wywiadu. Kwestionariusz pytań tworzony jest według ściśle określonych zasad co zapewnia większą jednorodność i porównywalność danych. T. Pilch, Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo Żak, Warszawa, 1995, s. 58.

[418] J. Sadkowska, Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2021, s.211.

kluczową fazą analizy danych jakościowych staje się proces kodowania. To właśnie sposób jego przeprowadzenia decyduje o stopniu obiektywizmu badacza oraz o końcowej wiarygodności formułowanych ustaleń. W ramach niniejszej dysertacji zastosowano kodowanie otwarte, które polegało na szczegółowym przeglądzie oraz interpretacyjnym opracowaniu wszystkich wypowiedzi udzielonych przez respondentów na pytania zawarte w wywiadach. Proces kodowania miał charakter dwuetapowy i obejmował wstępną identyfikację kodów, a następnie ich porządkowanie w szersze kategorie analityczne. Łącznie zakodowano wszystkie wypowiedzi respondentów uzyskane w trakcie wywiadów, co pozwoliło na wyodrębnienie kilkunastu kodów szczegółowych, które następnie pogrupowano w kilka głównych kategorii tematycznych. Takie podejście umożliwiło uporządkowanie materiału empirycznego oraz identyfikację kluczowych wzorców interpretacyjnych. Zgodnie z prezentowanym w literaturze przedmiotu założeniem, na poziomie kodów nie odwoływano się do koncepcji teoretycznych, by nie doprowadzić do sytuacji, w której to teoria narzuca schemat analizy danych[419].

W celu syntetycznego zaprezentowania struktury badań, poniżej przedstawiono zastosowany model badawczy, w formie tabeli obejmującej zależności pomiędzy celami szczegółowymi, pytaniami badawczymi, zastosowanymi metodami oraz narzędziami badawczymi.

Tabela nr 27

Struktura modelu badawczego zastosowanego w badaniu

Cel badań: wskazanie obszarów zgodności oraz identyfikacja luk pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej z rzeczywistym sposobem jej realizacji.				
Numer celu	**Cel**	**Pytanie badawcze**	**Metoda/ Sposób analizy danych**	**Narzędzia badawcze**
1.	Scharakteryzowanie funkcji personalnej, jej ewolucji oraz czynników mających wpływ na modyfikacje jej obszarów i zadań.	Jakie obszary i zadania realizowane są przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach?	Analiza i krytyka literatury przedmiotu	-

[419] P. Hensel, B. Glinka, Teoria ugruntowana, [w]: Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Red. D. Jemielniak, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2012, s.95.

2.	Scharakteryzowanie cech i preferencji pokoleń na rynku pracy w kontekście wyzwań współczesnych metod zarządzania.	Jakie są kluczowe preferencje przedstawicieli *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej w porównaniu do wcześniejszych pokoleń?	Analiza i krytyka literatury przedmiotu	-
3.	Przedstawienie normatywnej koncepcji funkcji personalnej dostosowanej do *pokolenia Z.*	Jakie obszary i zadania realizowane przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach spójne są z preferencjami *pokolenia Z* a jakie są rozbieżne? Jakie obszary i zadania funkcji personalnej należy zmodyfikować, aby odpowiadały oczekiwaniom *pokolenia Z*?	Analiza i krytyka literatury przedmiotu	-
4.	Przeprowadzenie badań własnych dotyczących obszarów i zadań realizowanych przez funkcję personalną we współczesnych średnich i dużych przedsiębiorstwach sektora energii cieplnej oraz oczekiwań przedstawicieli *pokolenia Z* wobec tej funkcji.	Jakie obszary i zadania realizowane są przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach? Jakie są kluczowe preferencje przedstawicieli *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej w porównaniu do wcześniejszych pokoleń?	Sondaż diagnostyczny	Kwestionariusz ankiety FIRMY (załącznik nr 1) Kwestionariusz ankiety POKOLENIE Z (załącznik nr 2)
5.	Obszary i zadania realizowane przez funkcję personalną a preferencje *pokolenia Z*- ocena spójności i diagnoza luki.	Jakie obszary i zadania realizowane przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach spójne są z preferencjami	Sondaż diagnostyczny	Kwestionariusz ankiety FIRMY (załącznik nr 1) Kwestionariusz ankiety POKOLENIE Z (załącznik nr 2)

		pokolenia Z a jakie są rozbieżne?		
6.	Prezentacja obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do preferencji *pokolenia Z* - weryfikacja koncepcji teoretycznej na podstawie badanego sektora.	Jakie obszary i zadania funkcji personalnej należy zmodyfikować, aby odpowiadały oczekiwaniom pokolenia Z?	Metoda analityczno-syntetyczna	Syntetyczna analiza opisowa Synteza wyników prowadząca do konceptualizacji
7.	Prezentacja koncepcji funkcji personalnej uwzgledniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z*	Jakie obszary i zadania powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*?	Metoda wywiadu standaryzowanego Metoda analityczno-syntetyczna	Kwestionariusz wywiadu standaryzowanego (Załącznik nr 3) Syntetyczna analiza opisowa Synteza wyników prowadząca do konceptualizacji

Źródło: opracowanie własne

Procedura badawcza została zaplanowana jako sekwencja logicznie powiązanych etapów. W pierwszym, teoretycznym etapie przeprowadzono analizę i krytykę piśmiennictwa, która obejmowała zarówno literaturę naukową, jak i raporty branżowe dotyczące zadań i obszarów realizacji funkcji personalnej oraz cech i preferencji pokoleń obecnych na rynku pracy. Pozwoliło to na zidentyfikowanie, po pierwsze, zadań realizowanych przez funkcję personalną w poszczególnych fazach jej rozwoju, po drugie istotnych cech i preferencji pokoleń obecnych na rynku pracy. W etapie teoretycznym dokonano także analizy obszarów i zadań funkcji personalnej we współczesnych organizacjach oraz rozpoznania oczekiwań przedstawicieli pokoleń obecnych na rynku pracy (ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z*) względem funkcji personalnej. Zestawienie perspektywy organizacyjnej z perspektywą pracowniczą umożliwiło dokonanie oceny spójności pomiędzy

sposobem realizacji zadań przez współczesną funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* oraz diagnozę luk w tym obszarze. Na tej podstawie opracowano normatywną koncepcję funkcji personalnej dostosowaną do oczekiwań *pokolenia Z*.

Opisane efekty etapu teoretycznego umożliwiły przejście do etapu operacjonalizacji i przekształcenie przyjętych założeń teoretycznych w konkretne, mierzalne zmienne. Efektem etapu operacjonalizacji było opracowanie listy zagadnień, które należy badać, by poznać sposób realizacji funkcji personalnej we współczesnych firmach oraz oczekiwania *pokolenia Z* wobec tej funkcji, identyfikacja zagadnień badawczych, określenie podmiotu badań, wybór metod i technik badawczych oraz wyznaczenie próby badawczej. W etapie operacjonalizacji skonstruowano także narzędzia badawcze: dwa kwestionariusze ankiety (kwestionariusz FIRMY i kwestionariusz POKOLENIE Z) oraz kwestionariusz wywiadu. Kwestionariusze ankiety zostały poddane weryfikacji eksperckiej, następnie przeprowadzono badania pilotażowe, co pozwoliło na ocenę trafności i rzetelności zaprojektowanych narzędzi oraz wprowadzenie korekt.

Po przeprowadzeniu badań pilotażowych przystąpiono do kolejnego etapu- realizacji jakościowych badań właściwych. Efektem były zebrane dane empiryczne w zakresie sposobów realizacji funkcji personalnej we współczesnych firmach oraz oczekiwań reprezentantów *pokolenia Z* wobec tej funkcji.

W kolejnym, czwartym etapie, dane empiryczne zgromadzone w wyniku przeprowadzonych badań poddano analizie oraz syntezie, co umożliwiło identyfikację zadań realizowanych przez funkcję personalną w badanych organizacjach oraz diagnozę oczekiwań powiązanych z tymi organizacjami reprezentantów *pokolenia Z* wobec tej funkcji. Dokonano również oceny spójności pomiędzy stosowanymi w badanych firmach rozwiązaniami a oczekiwaniami badanych przedstawicieli *pokolenia Z*, co pozwoliło na identyfikacje spójności oraz diagnozę luki pomiędzy obiema perspektywami.

Piaty etap zastosowanej procedury badawczej to jakościowe badania empiryczne. Ich efektem była identyfikacja obszarów i zadań, które powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*.

Ostatecznym, szóstym etapem było dokonanie konceptualizacji polegającej na opracowaniu autorskiej koncepcji funkcji personalnej uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwań *pokolenia Z*. W celu zobrazowania przejrzystości procesu badawczego na poniższym rysunku zaprezentowano schemat przeprowadzonych badań, ilustrując sekwencyjny układ poszczególnych etapów oraz ich efekty.

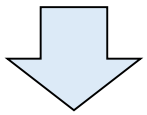
Rysunek nr 4

Schemat procesu badawczego

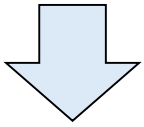
1. ETAP TEORETYCZNY
Badania i analiza literatury dotyczącej pokoleń obecnych na rynku pracy (ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z*) oraz funkcji personalnej (ze szczególnym uwzględnieniem funkcji personalnej we współczesnych firmach)
EFEKTY
Identyfikacja cech i preferencji pokoleń obecnych na rynku pracy (BB, X, Y, Z)
Identyfikacja obszarów i zadań funkcji personalnej w poszczególnych fazach jej rozwoju
Identyfikacja oczekiwań pokoleń wobec funkcji personalnej (ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z*)
Identyfikacja obszarów i zadań funkcji personalnej we współczesnych firmach
Zadania funkcji personalnej we współczesnych firmach a oczekiwania *pokolenia Z*- ocena spójności i diagnoza luki
Opracowanie normatywnej koncepcji funkcji personalnej dostosowanej do oczekiwań *pokolenia Z*

2. OPERACJONALIZACJA
EFEKTY
Opracowanie listy zagadnień, które należy badać by poznać oczekiwania pokolenia Z wobec funkcji personalnej
Opracowanie listy zagadnień, które należy badać by poznać sposób realizacji funkcji personalnej we współczesnych firmach
Identyfikacja podmiotu badań, metod oraz próby badawczej
Opracowanie kwestionariusza ankiety w zakresie oczekiwań *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej
Opracowanie kwestionariusza ankiety w zakresie sposobu realizacji funkcji personalnej
Opracowanie kwestionariusza wywiadu standaryzowanego
Weryfikacja ekspertów oraz badania pilotażowe- korekta

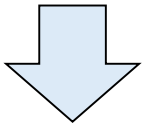
3. ILOŚCIOWE BADANIA EMPIRYCZNE
EFEKTY
Dane empiryczne w zakresie sposobu realizacji funkcji personalnej we współczesnych firmach oraz oczekiwań *pokolenia Z* wobec tej funkcji



4. ANALIZA DANYCH EMPIRYCZNYCH
EFEKTY
Identyfikacja oczekiwań *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej w badanych firmach
Identyfikacja sposobu realizacji funkcji personalnej w badanych firmach
Zadania funkcji personalnej w badanych firmach a oczekiwania *pokolenia Z*: ocena spójności i diagnoza luki



5. JAKOŚCIOWE BADANIA EMPIRYCZNE
EFEKTY
Identyfikacja obszarów i zadań, które powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*.



6. KONCEPTUALIZACJA
EFEKTY
Opracowanie koncepcji funkcji personalnej uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*.

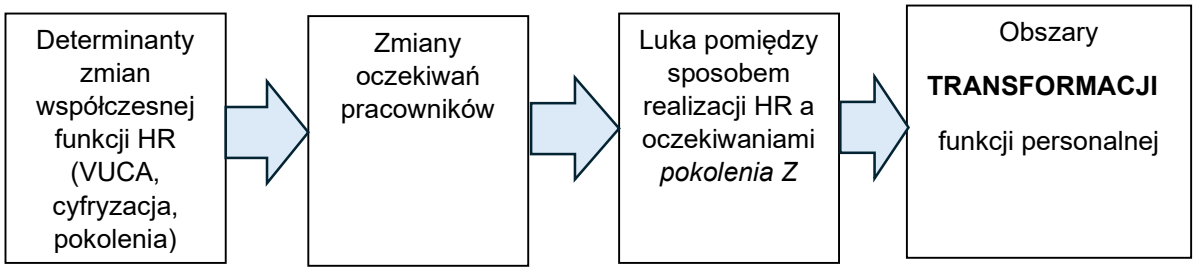
Źródło: opracowanie własne

Tak zaplanowany i zrealizowany schemat procesu badawczego pozwolił na ukazanie sekwencyjnego mechanizmu transformacji funkcji personalnej, w którym determinanty zmian współczesnego otoczenia organizacji (VUCA, cyfryzacja, wielopokoleniowość) implikują zmianę oczekiwań pracowników. Zmiana tych oczekiwań prowadzi do powstania luki pomiędzy sposobem realizacji funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z*. Luka ta skutkuje koniecznością wyodrębnienia i opisania obszarów i zadań HR, które odpowiadają na oczekiwania *pokolenia Z*. Zidentyfikowane w badaniach obszary i zadania (przedstawione w podrozdziałach 3.4.1–3.4.16) stanowią właściwe obszary transformacji HR, ponieważ pokazują przejście od administracyjnego sposobu realizacji funkcji personalnej do koncepcji elastycznego, transparentnego, zindywidualizowanego i technologicznie wspieranego HR. W konsekwencji opisana transformacja prowadzi do wykształcenia nowego, organizacyjnego i strategicznego obrazu funkcji

personalnej, uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*, syntetycznie przedstawionego w rozdziale 4.3. niniejszej dysertacji, na rysunku nr 6. Poniższy rysunek w sposób graficzny obrazuje sekwencyjny mechanizm transformacji funkcji personalnej.

Rysunek nr 5

Sekwencyjny mechanizm transformacji funkcji personalnej



Źródło: opracowanie własne

Konkludując, za słuszne należy uznać twierdzenie M. Lisińskiego i M. Szaruckiego[420], którzy piszą, że proces badawczy zakłada wykorzystanie różnorodnych metod na każdym z etapów jego realizacji, wskazując równocześnie, że prowadzenie badań naukowych jest nie tylko skutkiem wskazania odpowiedniej metody, lecz również posiadania zdolności twórczych. Dlatego w przeprowadzonym procesie badawczym z jednej strony wykorzystano kilka opisanych powyżej metod i technik badawczych, z drugiej strony uzyskane wyniki badań poddano wnikliwej analizie, kolejnym etapem było wyciągnięcie wniosków a następnie ich konceptualizacja prowadząca do przekucia tych wniosków w spójną koncepcje i propozycje konkretnych działań. Warto dodatkowo podkreślić, że precyzyjne zaplanowanie struktury i schematu przeprowadzenia badań oraz konsekwentne stosowanie ustalonego porządku postępowania badawczego pozwoliło na zachowanie spójności procesu, co zwiększyło wiarygodność uzyskanych wyników a w konsekwencji umożliwiło ich trafną interpretację.

[420] M. Lisiński, M. Szarucki, Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości, PWE, Warszawa, 2020, s.129.

Należy podkreślić, że autorka jest świadoma istniejących ograniczeń badawczych, które mogą wpływać na zakres oraz sposób interpretacji uzyskanych rezultatów.

Po pierwsze, ograniczenie wynikające z faktu, że spośród 55 organizacji uczestniczących w badaniu na temat sposobu realizacji funkcji personalnej tylko 11 przekazało kwestionariusz dotyczący oczekiwań wobec realizacji tej funkcji przedstawicielom *pokolenia Z*. Oznacza to, że uzyskane odpowiedzi przedstawicieli *pokolenia Z* tych firm odnoszą się do praktyk HR funkcjonujących w tych konkretnych organizacjach i nie muszą w pełni odzwierciedlać sytuacji w pozostałych badanych podmiotach. Niemniej jednak należy podkreślić, że w ramach 11 organizacji, które przekazały kwestionariusz reprezentantom *pokolenia Z*, pozyskano 104 kwestionariusze z odpowiedziami reprezentantów tej kohorty, uzyskana próba nie ma więc charakteru marginalnego. Ponadto dobrowolny charakter udziału sprzyjał większemu zaangażowaniu, a w konsekwencji uzyskaniu bardziej rzetelnych odpowiedzi. Jednocześnie wskazane ograniczenie wymaga zachowania ostrożności przy formułowaniu uogólnień odnoszących się do całej populacji badanych organizacji. Nie wpływa ono jednak na możliwość identyfikacji kluczowych tendencji, zależności oraz kierunków transformacji funkcji personalnej widocznych w analizowanym materiale empirycznym.

Po drugie, ograniczeniem badania jest jego zakres empiryczny, obejmujący analizę ekosystemu na przykładzie wybranych podmiotów sektora ciepłowniczego, co ogranicza możliwość pełnej generalizacji wyników.

Po trzecie, ograniczeniem badania jest także dynamiczny, pozostający w toku charakter analizowanego zjawiska. Badaniom poddana była funkcja personalna we współczesnych firmach, jej kształt nie ma charakteru statycznego, ewoluuje, co może oznaczać, że uzyskane wyniki odzwierciedlają stan zjawiska na moment realizacji badania i mogą ulegać zmianom w czasie.

Po czwarte, zastosowanie w badaniu komplementarnie miary pozycyjnej i procentowej, umożliwiło analizę wyników zarówno w ujęciu rangowym, jak i udziałowym, jednak ograniczeniem takiego podejścia, jest konieczność uwzględnienia, że uzyskana pozycja/ranga (np. niska lub wysoka) nie jest tożsama z poziomem wartości procentowych. Może ona bowiem wynikać z rozkładu ocen

cząstkowych, w którym dominacja wybranych elementów wpływa na klasyfikację, niezależnie od ogólnego poziomu wskaźnika.

Wkład autorski niniejszej pracy obejmuje opracowanie własnych rozwiązań metodologicznych oraz koncepcyjnych. Zaproponowano autorską miarę luki, umożliwiającą identyfikację rozbieżności pomiędzy stanem oczekiwanym przez reprezentantów *pokolenia Z*, a rzeczywistymi praktykami realizowanymi przez przedstawicieli funkcji personalnej. W procesie badawczym zastosowano komplementarne podejścia metodologiczne, obejmujące badanie pilotażowe, walidację ekspercką (z wykorzystaniem metody sędziów kompetentnych) oraz triangulację źródeł danych, co przyczyniło się do zwiększenia rzetelności i wiarygodności uzyskanych wyników. Dodatkowo zastosowano konstrukcję pytań lustrzanych (mirror design), stanowiącą rozwinięcie podejścia metodologicznego i umożliwiającą pogłębioną analizę badanych zależności.

Istotnym elementem wkładu jest również przyjęcie spójnej i uporządkowanej logiki postępowania badawczego, obejmującej przejście od analizy teoretycznej, przez operacjonalizację, etap badań empirycznych (ilościowych i jakościowych), aż po końcową konceptualizację. Konsekwentne stosowanie ustalonego porządku postępowania badawczego pozwoliło na zachowanie spójności procesu, co zwiększyło wiarygodność uzyskanych wyników.

Mimo wskazanych ograniczeń, uzyskane wyniki stanowią wartościową podstawę do formułowania wniosków o charakterze poznawczym i aplikacyjnym.

3.4. Realizacja funkcji personalnej a oczekiwania *pokolenia Z*: wyniki badań i implikacje

Aby uzyskać odpowiedź na postawione w dysertacji pytania badawcze przeanalizowano i porównano uzyskane w badaniach wyniki na temat obszarów i zadań realizowanych przez funkcję personalną w badanych organizacjach (na podstawie Kwestionariusza FIRMY) oraz na temat preferencji *pokolenia Z* wobec tej funkcji (na podstawie kwestionariusza POKOLENIE Z).

Pytania zadane poszczególnym grupom respondentów zostały opracowane z jednej strony na podstawie identyfikacji obszarów i zadań współczesnej funkcji personalnej rozpoznanych na etapie diagnozy literatury, z drugiej strony, oczekiwań *pokolenia Z* zidentyfikowanych w części teoretycznej dysertacji. Podążając tym

tokiem rozumowania pytania (lustrzane) skierowane do obu grup respondentów dotyczyły następujących obszarów: wynagrodzenia wraz ze świadczeniami pozapłacowymi, rozwój, ocena pracownika, klimat organizacyjny (pytania dotyczące zadań menadżera oraz zakresu pytania pracowników o opinię), czas pracy i efektywność (w tym nowe technologie[421]), oraz rekrutacja i onboarding. Szczególną uwagę poświęcono obszarowi rekrutacji, ponieważ to jeden z kluczowych obszarów funkcjonowania funkcji personalnej w kontekście trudności związanych z pozyskiwaniem odpowiednich kandydatów.

Dodatkowo w kwestionariuszu uwzględniono pytania dotyczące czynników sprzyjających rezygnacji z pracy w firmie oraz podjęciu decyzji o wyborze danego pracodawcy. Ich celem było uchwycenie oczekiwań *pokolenia Z* związanych z atrakcyjnością organizacji jako miejsca zatrudnienia w porównaniu do świadomości reprezentantów funkcji personalnej na temat tych oczekiwań. Holistyczny charakter tych pytań uzupełnia interpretację uzyskanych wyników w zakresie poszczególnych obszarów funkcji personalnej, ponieważ odnoszą się do ogólnych postaw respondentów a nie do szczegółowych aspektów badanych obszarów.

W kontekście prezentacji wyników sformułowano dodatkowo cztery uzupełniające uwagi.

Po pierwsze, w prezentowanych tabelach przyjęto inwersję rang, zgodnie z którą niższe wartości oznaczają lepszą ocenę danego aspektu, podczas gdy wyższe wartości odpowiadają ocenom mniej korzystnym.

Po drugie, wskazywany udział procentowy przedsiębiorstw nie może być utożsamiany z poziomem jakości analizowanych rozwiązań, ponieważ odzwierciedla on jedynie skalę ich występowania, a nie efektywność.

Po trzecie, w celu zapewnienia spójności interpretacyjnej wyników przyjęto arbitralne progi klasyfikacyjne dla udziałów procentowych. Przyjęte progi odpowiadają stosowanemu w literaturze podziałowi na trzy równe przedziały (tzw.

[421] Rozumiane w niniejszej dysertacji za Ł. Sienkiewiczem i M. Sidor- Rządkowską przede wszystkim jako: analityka zbiorów danych, media społecznościowe i aplikacje mobilne, automatyzacja i robotyzacja, sztuczna inteligencja i uczenie się maszynowe, internet rzeczy oraz rozwiązania chmurowe. Ł. Sienkiewicz, M. Sidor- Rządkowska M., Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej, Wolters Kluwer, Warszawa, 2023.

equal-width binning)[422], wykorzystywanemu w badaniach społecznych do klasyfikacji poziomu natężenia zjawiska. Wyróżniono następujące poziomy natężenia badanych zjawisk: niski (0–33%), umiarkowany (34–66%) oraz wysoki (67–100%). Przyjęcie jednolitych przedziałów pozwala na uniknięcie niejednoznaczności interpretacyjnych oraz zapewnia porównywalność analizowanych wyników. Jeśli zastosowano inne podejście od opisanego powyżej, zostało to zaznaczone w miejscu prezentacji wyników.

Po czwarte, obie grupy respondentów miały w większości pytań (1,2,4-11) możliwość wielokrotnego wyboru i zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi, co umożliwiło identyfikację najczęściej wskazywanych elementów poprzez agregację udziałów procentowych i ranking oparty na ich wartościach (1 – najwyższy udział). Jeśli zastosowano inne podejście od opisanego powyżej (pyt. 3, 12-16) zostało to zaznaczone w miejscu prezentacji wyników.

3.4.1. Benefity

Pytanie nr 1 obu kwestionariuszy dotyczyło **benefitów.** Przedstawiciele funkcji personalnej odpowiadali na pytanie jakie benefity oferują pracownikom w swoich organizacjach, zaś *pokolenie Z* wyrażało swoje preferencje w tym zakresie. Wyniki przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tabela nr 28

Benefity oferowane w ramach funkcji personalnej w badanych firmach oraz preferencje pokolenia Z w tym zakresie

Benefity	Firmy			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	rangi	średnia pozycja	odchylenie standardowe	rangi	
Dopłata do wypoczynku	48	87,3%	1	4,90	2,34	5	4
Przyjazna atmosfera	38	69,1%	2	4,41	2,53	3	1
Karnety na siłownie	36	65,5%	3	5,78	2,10	6	3
Opieka medyczna	35	63,6%	4	4,53	2,36	4	0

[422] Equal-width binning (równoszerokościowa dyskretyzacja) to prosta i skuteczna metoda, według której zakres danych ciągłych dzielony jest na ustaloną liczbę przedziałów o równej szerokości. Szerokość każdego przedziału jest określana na podstawie całkowitego zakresu danych oraz liczby przedziałów, P.A.R. Putri, S.S. Prasetiyowati, Y. Sibaroni, The Performance of Equal-Width and Equal-Frequency Discretization Methods on Data Features in Classification Process, Sinkron: Jurnal dan Penelitian Teknik Informatika, vol. 8, no. 4, 2023, s.2083.

Eventy organizowane dla pracowników	33	60,0%	5	6,30	2,36	8	3
Praca zdalna/hybrydowa	28	50,9%	6	3,98	3,00	1	5
Nowoczesna przestrzeń pracy	15	27,3%	7	6,08	2,40	7	0
Dodatkowy urlop	12	21,8%	8	3,99	2,80	2	6
Konsultacje psychologa	10	18,2%	9	6,96	2,94	9	0
Owoce/soki dla pracowników	9	16,4%	10	7,85	2,88	10	0

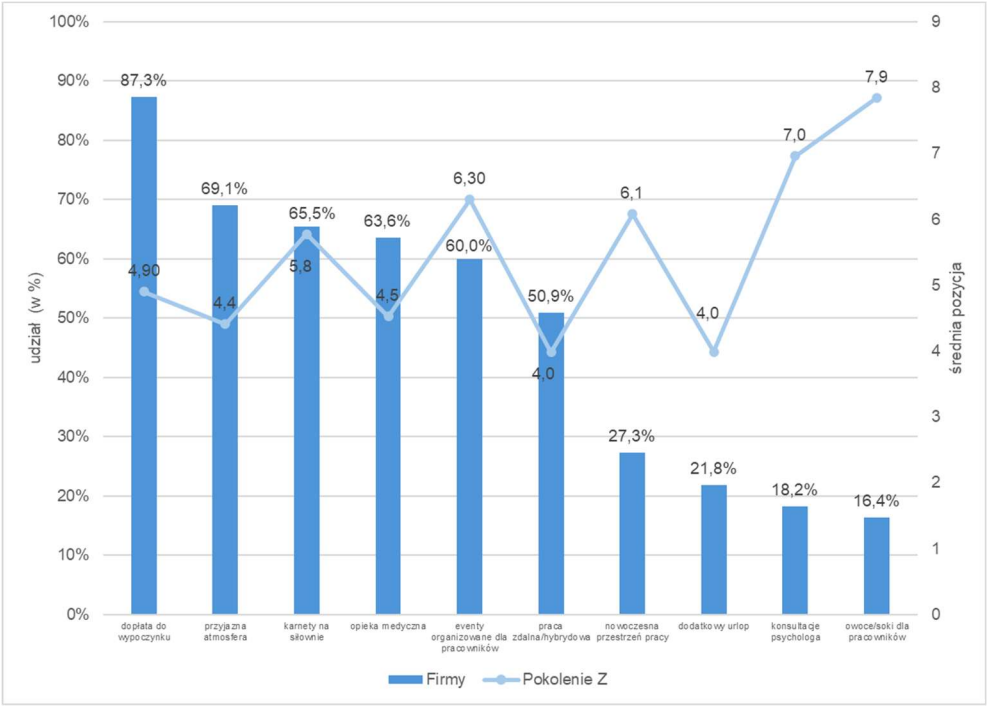
Źródło: badanie i opracowanie własne

Według wskazań zarządzających funkcją personalną najczęściej występującym benefitem była dopłata do wypoczynku (87,3%, n=48). Na kolejnych pozycjach, z umiarkowanym lub wysokim udziałem wskazań (60%-70%) wystąpiły: przyjazna atmosfera, karnety na siłownie oraz opieka medyczna i eventy dla pracowników.

Pokolenie Z priorytetyzuje elastyczność i work-life balance. Na pierwszej pozycji jest praca zdalna/hybrydowa (średnia pozycja 3,98±3,00), na pozycji drugiej dodatkowy urlop (średnia pozycja bardzo zbliżona do pozycji 1 - 3,99±2,80). Częstość wskazań funkcji personalnej oraz średnia pozycja poszczególnych benefitów we wskazaniach *pokolenia Z* zostały przedstawione na poniższym wykresie.

Wykres nr 8

Benefity oferowane w ramach funkcji personalnej (częstość wskazań) w badanych firmach oraz preferencje pokolenia Z w tym zakresie (wskazana średnia pozycja)



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 28

Niską (9 i 10) ważność zarówno wśród zarządzających funkcją personalną, jak i przedstawicieli *pokolenia Z* odnotowano w przypadku konsultacji psychologa (odpowiednio18,2% n=10; 6,96±2,94) oraz owoców/soków dla pracowników (odpowiednio16,4% n=9; 7,85±2,88). Niską (poniżej poziomu przeciętnego) ważność w percepcji kierujących funkcją personalną a wysoką (powyżej poziomu przeciętnego) u *pokolenia Z* odnotowano w przypadku pracy zdalnej/hybrydowej (pozycja 6 vs. 1) i dodatkowego urlopu (pozycja 8 vs. 2), natomiast wysoka ważność u HR a niska u *pokolenia Z* wystąpiła w przypadku karnetów na siłownię (pozycja 3 vs. 6) i eventów organizowanych przez pracowników (pozycja 5 vs. 8). Wysoko, czyli powyżej poziomu przeciętnego w obu rankingach wystąpiły przyjazna atmosfera (pozycja 2 vs. 3) i opieka medyczna (pozycja 4 vs. 4), natomiast nisko w obu rankingach nowoczesna przestrzeń pracy (pozycja 7 vs. 7), konsultacje u psychologa (pozycja 9 vs. 9) oraz owoce/soki dla pracowników (pozycja 10 vs. 10).

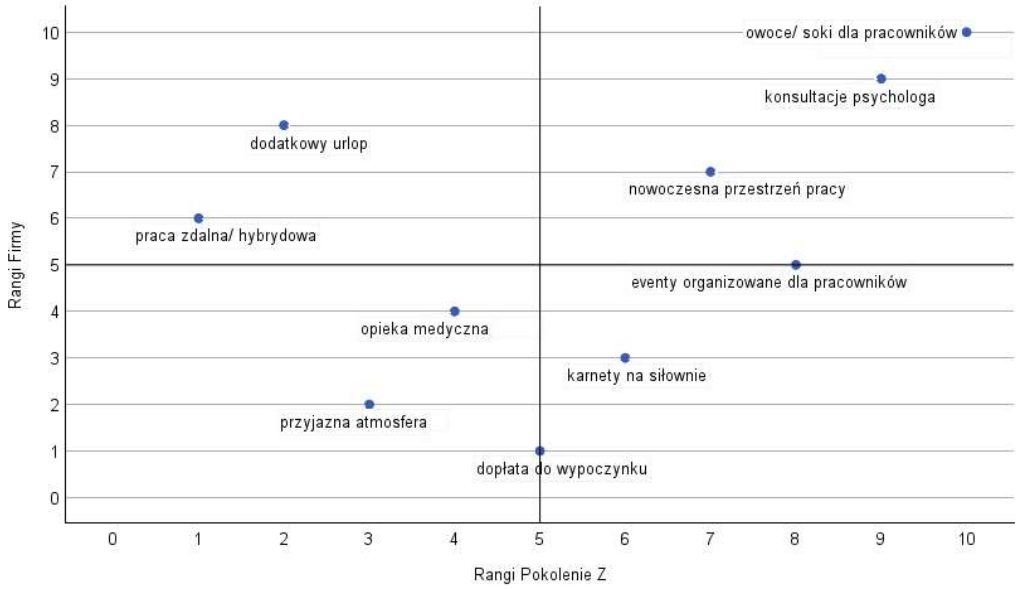
Największe luki według zestawienia rankingów wystąpiły w przypadku dodatkowego urlopu (luka wynosi 6) i pracy zdalnej (luka wynosi 5). W obu przypadkach *pokolenie Z* ma wyższy priorytet i priorytetyzuje te benefity na wysokich pozycjach (odpowiednio 2 i 1). Cztery z benefitów mają lukę = 0 (pełna zgodność: owoce/soki, konsultacje psychologiczne, przestrzeń pracy, opieka medyczna).

Wartym odnotowania wydaje się fakt, że owoce/soki oraz konsultacje psychologiczne w ocenie *pokolenia Z* znalazły się na najniższych pozycjach rankingu oczekiwań (odpowiednio pozycja 10 i 9).

Rankingi przedstawicieli funkcji personalnej i *pokolenia Z* są częściowo zgodne, wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,333 informuje, że ok. 33% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 2,20 i wskazuje na niską rozbieżność priorytetów – 22% maksymalnej możliwej luki, co sugeruje, że reprezentanci funkcji personalnej i *pokolenie Z* zgadzają się co do ok. 78% skali priorytetów. W przypadku wyłącznie tych 6 benefitów, gdzie wystąpiła rozbieżność ocen średnia luka wynosi 3,67. Rankingi odpowiedzi obu grup respondentów w formie graficznej przedstawione zostały na poniższym wykresie.

Wykres nr 9

Benefity oferowane w ramach funkcji personalnej w badanych firmach oraz preferencje pokolenia Z w tym zakresie- ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 28

W celu pogłębionej analizy zgodności pomiędzy ocenami przypisywanymi przez zarządzających funkcją personalną a oczekiwaniami przedstawicieli *pokolenia Z*, zastosowano na powyższym wykresie podział macierzy na cztery pola interpretacyjne. Poniższa tabela przedstawia interpretację poszczególnych ćwiartek macierzy, określając znaczenie analityczne ich lokalizacji oraz konsekwencje

wynikające z poziomu zgodności lub rozbieżności ocen. Taki podział macierzy został zastosowany we wszystkich dwuwymiarowych wykresach punktowych w niniejszej dysertacji.

Tabela nr 29

Interpretacja pól macierzy zgodności ocen zarządzających funkcją personalną i reprezentantów pokolenia Z

Strefa nadinwestowania -przedstawiciele funkcji personalnej -wysoka ranga -reprezentanci pokolenia Z- niska ranga **Potrzeba optymalizacji.** **Nieefektywne alokowanie zasobów.**	***Strefa niskiej istotności*** ***idealne dopasowanie wysokich rang*** -przedstawiciele funkcji personalnej -wysoka ranga -reprezentanci pokolenia Z- wysoka ranga **Brak konieczności podejmowania intensywnych działań.**
Strefa wysokiej zgodności ***idealne dopasowanie niskich rang*** -przedstawiciele funkcji personalnej -niska ranga -reprezentanci pokolenia Z- niska ranga **Konieczność utrzymania i rozwijania.**	***Strefa luki dopasowania*** ***obszar krytyczny*** -przedstawiciele funkcji personalnej -niska ranga -reprezentanci pokolenia Z- wysoka ranga **Konieczność priorytetowych działań dostosowawczych.**

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując analizę uzyskanych wyników badań w zakresie świadczeń pozapłacowych, można stwierdzić, że:

- Zauważalna jest rozbieżność między strukturą benefitów oferowanych w ramach funkcji personalnej w badanych firmach a oczekiwaniami *pokolenia Z*, szczególnie w obszarze elastycznych form organizacji pracy oraz benefitów wpływających na work-life balance (praca zdalna, dodatkowy urlop). *Pokolenie Z* wysoko je priorytetyzuje, podczas gdy pracodawcy niżej oceniają ich wagę.
- W ofercie firm dominują świadczenia pozapłacowe o charakterze finansowym i organizacyjnym (dopłata do wypoczynku, karnety na siłownie), jednak nie zawsze przekłada się to na wysoką ich atrakcyjność dla przedstawicieli

pokolenia Z. Wskazuje to na koncentrację zarządzających funkcją personalną na tradycyjnych rozwiązaniach, które nie odpowiadają zmieniającym się oczekiwaniom młodszych generacji.

- Elastyczność pracy i dodatkowy czas wolny są postrzegane przez *pokolenie Z* jako elementy kluczowe, co odzwierciedla zmianę paradygmatu w podejściu do zatrudnienia – zorientowanie bardziej na jakość życia niż na świadczenia materialne.
- Istnieje obszar zbieżności ocen między kierującymi funkcją personalną a *pokoleniem Z*, obejmujący znaczenie przyjaznej atmosfery oraz dostępu do opieki medycznej. Sugeruje to, że relacyjne i zdrowotne aspekty mają uniwersalną wartość niezależnie od perspektywy.
- Świadczenia pozapłacowe o charakterze symbolicznym (owoce) są nisko oceniane przez obie strony, co może świadczyć o ich ograniczonej efektywności motywacyjnej.
- Dodatkowym wnioskiem szczegółowym, wartym podkreślenia, jest niska ocena świadczenia „dostęp do psychologa” (ranga 9 w obu grupach). Niska ranga tego benefitu w grupie *pokolenie Z* to wynik odmienny niż prezentowany w literaturze przedmiotu oraz wcześniejszych badaniach empirycznych.

3.4.2. Klimat organizacyjny: zadania i zachowania menadżerów

W celu zbadania istniejącego **klimatu organizacyjnego** w firmach oraz oczekiwań *pokolenia Z* w tym zakresie jako **pytanie nr 2** obu kwestionariuszy zadano pytanie dotyczące zadań oraz zachowań menedżerów. Kierujący funkcją personalną wskazywali zadania wykonywane przez menadżerów w ich firmach a reprezentanci *pokolenia Z* zadania, które ich zdaniem menadżerowie powinni realizować. Dobór tego pytania wynika z faktu, że kształtowanie klimatu organizacyjnego na poziomie koncepcyjnym to obszar realizowany przez działy HR, jednak to menedżerowie wykonują i wdrażają rozwiązania opracowane przez HR w bezpośredniej pracy z pracownikami. Sposób w jaki to robią wpływa na faktyczne postrzeganie klimatu organizacyjnego przez pracowników, dlatego analiza zadań oraz zachowań menadżerów pozwala ocenić, w jakim stopniu założenia

kształtowane przez funkcję personalną są realizowane w praktyce oraz jaki mają wpływ na klimat organizacyjny. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 30

Zadania realizowane przez menedżerów wg zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie

Zadania przełożonych	Firmy			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	rangi	średnia pozycja	odchylenie standardowe	rangi	
Udzielanie rad i wskazówek pracownikom	39	72,2%	1	4,55	2,12	2	1
Dostępność menedżerów wtedy, gdy pracownicy tego potrzebują	38	70,4%	2	6,00	2,39	7	5
Dbanie o dobre relacje w zespole	36	66,7%	3	4,62	2,41	3	0
Zapewnienie pracownikom równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym	35	64,8%	4,5	4,68	2,95	4	0,5
Zapewnienie pracownikom dużej samodzielności	35	64,8%	4,5	5,21	2,68	5	0,5
Wyznaczanie pracownikom jasnych celów	33	61,1%	6	3,44	2,94	1	5
Bieżące przekazywanie informacji z firmy	28	51,9%	7	6,25	2,60	8	1
Dbanie o nieformalne relacje i dobrą atmosferę	21	38,9%	8	6,74	2,68	9	1
Eliminacja sytuacji powodujących stres pracowników	17	31,5%	9	5,54	2,23	6	3
Ścisła kontrola pracy pracowników	12	22,2%	10	7,80	2,94	10	0

Źródło: badanie i opracowanie własne

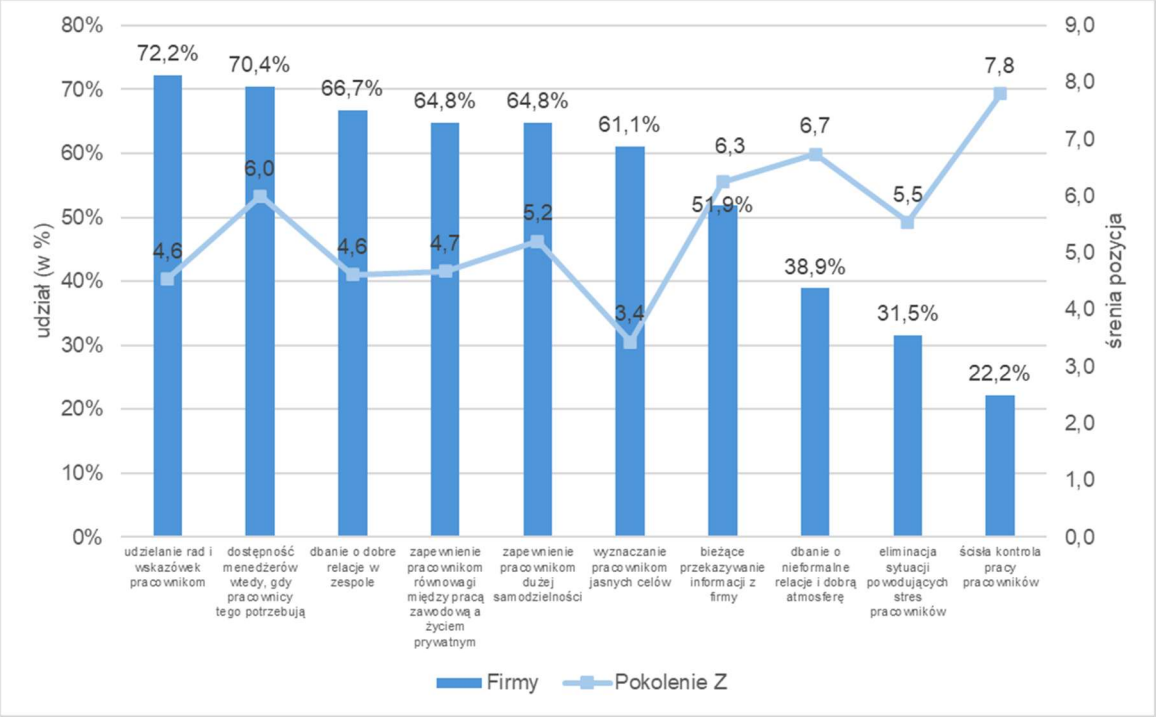
W percepcji kierujących funkcją personalną menadżerowie często udzielają rad i wskazówek pracownikom (72,2% wskazań, n=39), są też dostępni wówczas, gdy pracownicy tego potrzebują (70,4% n=38). Drugą grupę realizowanych przez nich zadań według przedstawicieli HR, na poziomie wskazań 60–70% tworzą: dbanie o dobre relacje w zespole, zapewnienie równowagi między pracą zawodową a

życiem prywatnym, zapewnienie pracownikom dużej samodzielności oraz wyznaczanie im jasnych celów. Najniższe pozycje zadań przełożonych w firmach przypisano eliminacji sytuacji powodujących stres pracowników (pozycja 9, 31,5% wskazań, n=17) oraz ścisłej kontroli pracy pracowników (pozycja 10, 22,2% wskazań, n=12).

Priorytetem *pokolenia Z* w zakresie zadań menadżerów jest wyznaczanie jasnych celów (średnia ocena 3,44±2,94). Drugą grupę ze średnią oceną od 4 do 5 tworzą: udzielanie rad i wskazówek pracownikom, dbanie o dobre relacje w zespole oraz zapewnienie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Wśród oczekiwań reprezentantów *pokolenia Z* dziewiąta pozycja to dbanie o nieformalne relacje i dobrą atmosferę (ocena 6,74±2,68), a dziesiąta pozycja to ścisła kontrola pracy pracowników (7,80±2,94). Częstość wskazań kierujących funkcją personalną oraz średnia pozycja według *pokolenia Z* przedstawiona została na poniższym wykresie.

Wykres nr 10

Zadania realizowane przez menedżerów wg zarządzających funkcją personalną (częstość wskazań) oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie (średnia wskazana pozycja)



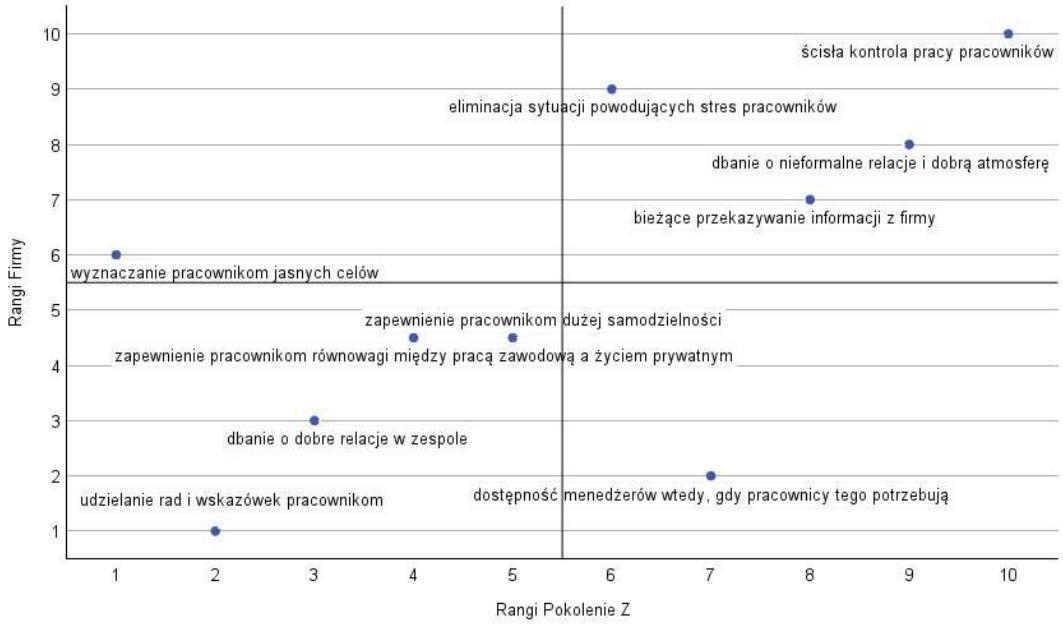
Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 30

Wysoką ważność (powyżej średniej) u przedstawicieli *pokolenia Z* a stosunkowo niską (poniżej średniej) u zarządzających funkcją personalną odnotowano w przypadku wyznaczania pracownikom jasnych celów (pozycja 1 vs. 6). Natomiast wysoką ważność u kierujących funkcją personalną a niską u *pokolenia Z* – w przypadku dostępności menedżerów wtedy, gdy pracownicy tego potrzebują (pozycja 2 vs. 7). Wysoko w obu rankingach wystąpiło udzielanie rad i wskazówek pracownikom (pozycja 1 vs. 2), dbanie o dobre relacje w zespole (pozycja 3 vs. 3), zapewnienie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym (pozycja 4,5 vs. 4) oraz zapewnienie pracownikom dużej samodzielności (pozycja 4,5 vs. 5). Natomiast nisko w obu rankingach występuje ścisła kontrola pracy pracowników (pozycja 10 vs. 10), eliminacja sytuacji stresowych (pozycja 9 vs. 6), dbanie o nieformalne relacje i dobrą atmosferę (pozycja 8 vs. 9) oraz bieżące przekazywanie informacji z firmy (pozycja 7 vs. 8).

Największe luki rankingowe pomiędzy wskazaniami obu grup respondentów zdefiniowano w następujących pozycjach: wyznaczanie jasnych celów (luka=5) dostępność menedżerów (luka=5) oraz eliminację sytuacji stresowych (luka=3). W pierwszym i trzecim przypadku wyższy priorytet mają reprezentanci *pokolenia Z*, w drugim zarządzający funkcja personalną. Kierujący funkcją personalną wyżej ocenili udzielanie rad i wskazówek, dostępność menedżerów, zapewnienie samodzielności, przekazywanie informacji oraz dbałość o nieformalne relacje. Reprezentanci *pokolenia Z* wyżej ocenili zapewnienie równowagi między pracą a życiem prywatnym oraz wyznaczanie jasnych celów. Jasne wyznaczanie celów, przedstawiciele *pokolenia Z* priorytetyzują na pozycji nr 1, podczas gdy zarządzający funkcją personalną wskazują ten punkt dopiero na szóstej pozycji. Idealna zgodność priorytetów wystąpiła w przypadku dbania o relacje w zespole i ścisłej kontroli pracy pracowników. Rankingi wskazań obu grup respondentów w formie graficznej przedstawia poniższy wykres.

Wykres nr 11

Zadania realizowane przez menedżerów wg zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie- ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 30

Rankingi wykazują umiarkowaną zgodność, wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,494 informuje, że ok. 49% par rang jest w zgodnej kolejności.
Średnia luka dopasowania wynosi 1,70 (±0,27), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 17% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między wskazaniami zarządzających funkcją personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 83% skali priorytetów**.** W przypadku 2 zadań wystąpiła pełna zgodność (luka=0), zatem dla pozostałych 8 średnia luka wynosi 2,13. Rozkład punktów na wykresie koncentruje się w dwóch ćwiartkach macierzy, co sugeruje wysokie dopasowanie niskich i wysokich rang.

Konkludując można stwierdzić, że:

- Zarówno zarządzający funkcją personalną, jak i reprezentanci *pokolenia Z* przypisują dużą wagę zadaniom menedżerów związanym ze wsparciem pracowników oraz relacjami w zespole. Wartym odnotowania jest jednak fakt, że w *pokolenie Z* rozróżnia dbanie o relacje w zespole, któremu nadają wysoki priorytet (pozycja 3) i dbanie o *nieformalne* relacje, które zostało umieszczone w rankingu na pozycji 9.
- Niska pozycja zadań opartych na kontroli i formalnym nadzorze w obu grupach respondentów potwierdza zmniejszające się znaczenie

autorytarnego stylu zarządzania na rzecz zarządzania opartego na autonomii i zaufaniu.

- Zauważalne są istotne rozbieżności pomiędzy realizacją *niektórych* zadań menedżerskich w badanych firmach a oczekiwaniami *pokolenia Z* w tym zakresie. Dostępność menadżerów oferowana przez badane firmy jest dużo wyższa niż oczekiwana przez *pokolenie Z*, *pokolenie Z* silniej akcentuje znaczenie jasnego wyznaczania celów jako kluczowego zadania menedżerów.
- Zróżnicowanie w zakresie działań menadżerów redukujących stres pracowników wskazuje na lukę pomiędzy działaniami podmiotów realizujących funkcję personalną a potrzebami *pokolenia Z* co może mieć implikacje dla projektowania rozwiązań w tym zakresie przez funkcję personalną.

3.4.3. Ocena pracy, nowe technologie, wynagrodzenia, komunikacja

W pytaniu nr 3 obie grupy respondentów zostały poproszone o udzielenie odpowiedzi „tak" lub „nie" na dziewięć stwierdzeń. Zastosowanie dychotomicznej skali miało na celu uproszczenie procesu decyzyjnego respondentów, uzyskanie jasnych stwierdzeń dotyczących faktów (kierujący funkcją personalną) lub opinii (przedstawiciele *pokolenia Z*) oraz ograniczenie błędów wynikających z nadinterpretacji skali wielopunktowej. W pytaniu tym badano obszar **ocena pracy,** kwestie dotyczące **nowych technologii** oraz aspekty dotyczące **wynagrodzeń oraz komunikacji**. Obszar wynagrodzeń badany jest przede wszystkim w innych częściach obu kwestionariuszy, jednak wielokrotne uwzględnienie badanych aspektów w różnych częściach narzędzia badawczego umożliwia pogłębioną analizę poszczególnych obszarów oraz porównanie ich ważności poprzez obserwację rang nadawanych im przez respondentów. Analizę ocenianych obszarów przeprowadzono z perspektywy praktyk firmowych oraz oczekiwań *pokolenia Z*. Przedstawiono ranking oparty na udziałach procentowych (relacja odpowiedzi pozytywnych do liczebności grupy), z rangami przypisanymi według malejących wartości (1 dla najwyższego udziału). Uzyskane wyniki przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tabela nr 31

Oczekiwania pokolenia Z oraz działania realizowane w ramach funkcji personalnej w zakresie komunikacji, wynagrodzeń, ocen pracowniczych oraz nowych technologii

Działania	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	rangi	liczba	udział (w %)	rangi	
Przekazywanie przez menadżerów informacji na temat działań wymagających poprawy	49	89,1%	1	101	97,1%	1,5	0,5
Przekazywanie przez menadżerów informacji na temat działań wykonywanych z dobra jakością	44	80,0%	2	99	95,2%	3	1
Pochwały na forum	33	60,0%	3	45	43,3%	8	5
Jawne i jasno komunikowane informacje o ścieżkach wzrostu wynagrodzeń	27	49,1%	4	101	97,1%	1,5	2,5
Komunikacja błędów pracowników innym pracownikom	23	41,8%	5	55	52,9%	7	2
Możliwość korzystania z najnowszych technologii (w tym AI)	19	34,5%	6	81	77,9%	6	0
Roczna ocena pracownicza	17	30,9%	7	87	83,7%	5	2
Publikacja wysokości wynagrodzenia w ogłoszeniach rekrutacyjnych	16	29,1%	8	96	92,3%	4	4
Rozmowy rekrutacyjne prowadzone z wykorzystaniem AI	1	1,8%	9	11	10,6%	9	0

Źródło: badanie i opracowanie własne

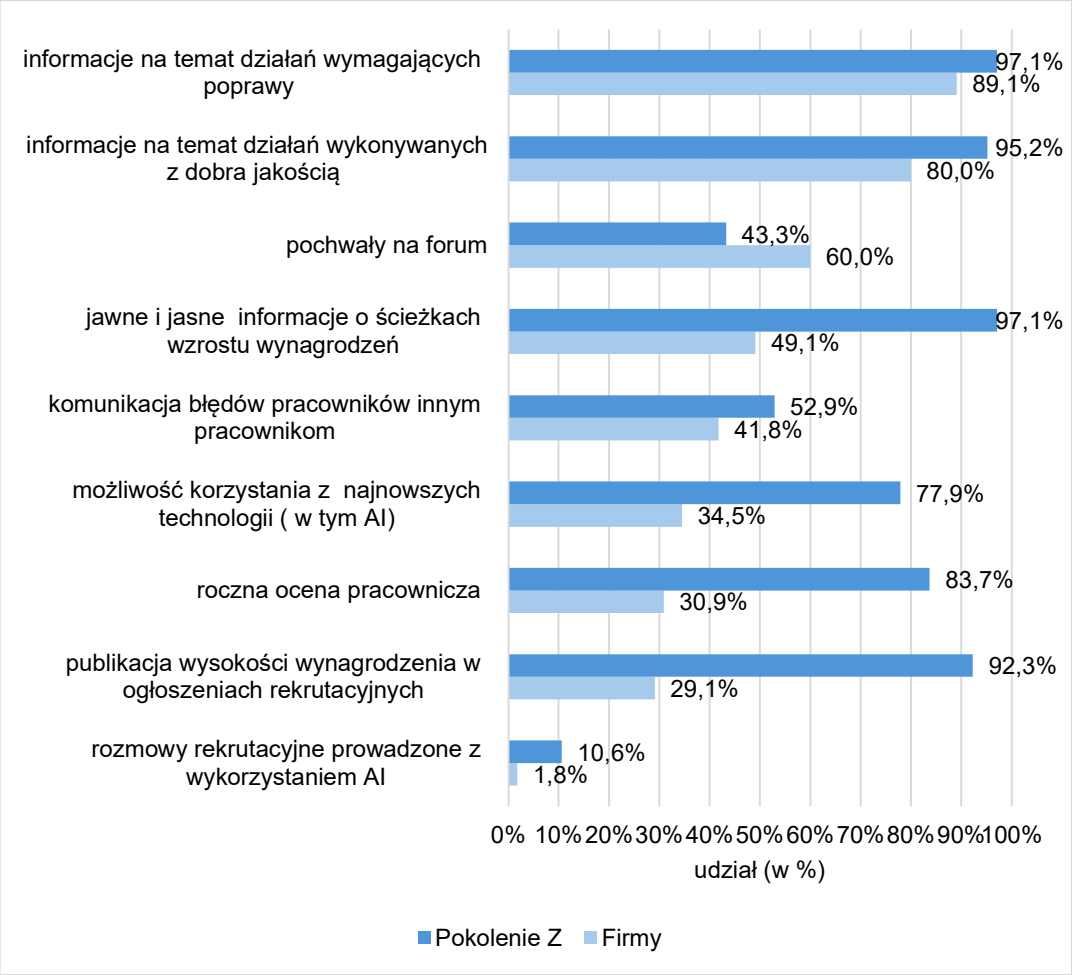
W firmach, według wskazań zarządzających funkcją personalną, najczęściej stosowanymi działaniami (ranga 1 i 2, udziały powyżej 80%) są: przekazywanie informacji o działaniach wymagających poprawy (89,1%, n=49) oraz o działaniach

wykonywanych z dobrą jakością (80,0%, n=44), co wskazuje na duże znaczenie przekazywania informacji zwrotnej. Średnie rangi w tym przypadku (3–5, udziały 41–60%) obejmują pochwały na forum (60,0%, n=33), jawne informacje o ścieżkach wzrostu wynagrodzeń (49,1%, n=27) oraz komunikację błędów innym pracownikom (41,8%, n=23). Niższe priorytety (6–9, udziały poniżej 35%) to możliwość korzystania z najnowszych technologii (34,5%, n=19), przeprowadzanie rocznej oceny pracowniczej (30,9%, n=17) oraz publikacja wysokości wynagrodzenia w ogłoszeniach (29,1%, n=16). Natomiast rozmowy rekrutacyjne prowadzone za pomocą AI (pozycja 9, 1,8%, n=1) traktowane są jako marginalne.

Z perspektywy *pokolenia Z*, priorytetami (ranga 1–3, udziały powyżej 95%) są: przekazywanie informacji o działaniach wymagających poprawy, jawność ścieżek wzrostu wynagrodzeń (ranga 1,5, 97,1%, n=101) oraz informacja o działaniach wykonywanych z dobrą jakością (95,2%, n=99). Średnie rangi (4–7, udziały 52–92%) obejmują publikację wysokości wynagrodzenia (92,3%, n=96), roczną ocenę (83,7%, n=87), technologie w tym AI (77,9%, n=81), komunikację błędów (52,9%, n=55) oraz pochwały na forum (43,3%, n=45). Najniższy udział procentowy (10,6%, n=11) uzyskano w odniesieniu do rozmów rekrutacyjnych przeprowadzanych z wykorzystaniem AI, co świadczy o postrzeganiu tej formy rekrutacji jako mało istotnej. Procentowy rozkład wskazań w obu grupach respondentów w celu graficznego zobrazowania różnic i podobieństw przedstawiony został na poniższym wykresie.

Wykres nr 12

Oczekiwania pokolenia Z oraz działania realizowane w ramach funkcji personalnej w zakresie komunikacji, wynagrodzeń, ocen pracowniczych oraz nowych technologii - udział procentowy wskazań



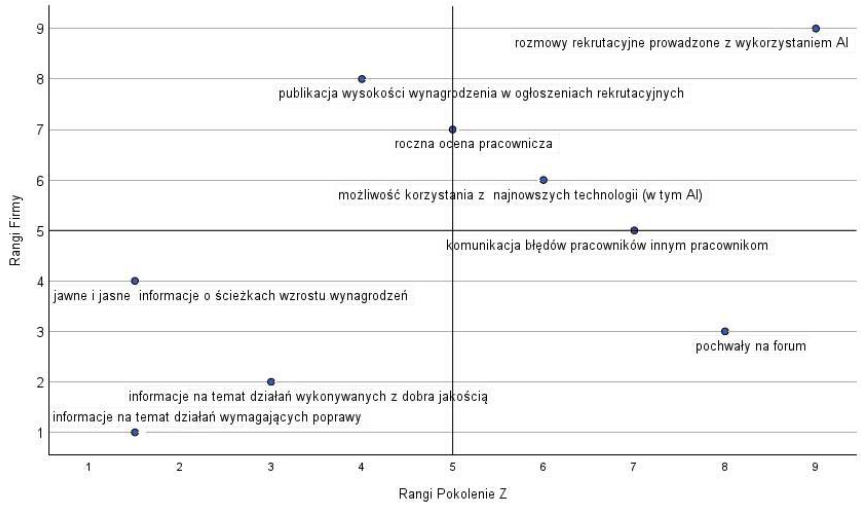
Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 31

Analiza wyników z perspektywy rang nadanych poszczególnym stwierdzeniom w obu grupach respondentów wskazuje, że wysoko w obu rankingach wystąpiło przekazywanie informacji na temat działań wymagających poprawy (pozycja 1 vs. 1,5), działań wykonywanych z dobrą jakością oraz jawne i jasne informacje o ścieżkach wzrostu wynagrodzeń (pozycja 4 vs. 1,5). Natomiast nisko w obu rankingach występują rozmowy rekrutacyjne prowadzone z wykorzystaniem AI (pozycja 9 vs. 9). Wysoką ważność (powyżej średniej) u *pokolenia Z* a stosunkowo niską (poniżej średniej) u kierujących funkcją personalną odnotowano w przypadku publikacji wysokości wynagrodzenia w ogłoszeniach rekrutacyjnych (pozycja 4 vs. 8) oraz przeprowadzania rocznej oceny pracowniczej (pozycja 7 vs. 5). Natomiast wysoką ważność u zarządzających funkcją personalną a niską u reprezentantów *pokolenia Z* – w przypadku pochwał na forum i komunikacji błędów pracowników innym pracownikom (pozycja 5 vs. 7).

Największe luki: pochwały na forum (luka=5) - wyższy priorytet we wskazaniach zarządzających funkcją personalną, publikacja wysokości wynagrodzenia w ogłoszeniach rekrutacyjnych (luka=4) - wyższy u *pokolenia Z*. Podobna luka występuje w odniesieniu do jawnej informacji o ścieżkach wzrostu wynagrodzeń (2,5) oraz rocznej oceny pracy (2), w obu przypadkach to wyższy priorytet u *pokolenia Z*. Idealna zgodność priorytetów wystąpiła w przypadku przekazywania informacji na temat działań wymagających poprawy, możliwości korzystania z najnowszych technologii oraz rozmów rekrutacyjnych z wykorzystaniem AI. Rankingi wykazują niską zgodność; wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,310 informuje, że ok. 31% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 1,89 (±1,74), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 21% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 79% skali priorytetów. W przypadku 2 działań wystąpiła pełna zgodność (luka=0), zatem dla pozostałych 7 średnia luka wynosi 2,43. Graficzne zobrazowanie rankingów w obu grupach respondentów zaprezentowano na poniższym wykresie.

Wykres nr 13

Oczekiwania pokolenia Z oraz działania realizowane w ramach funkcji personalnej w zakresie komunikacji, wynagrodzeń, ocen pracowniczych oraz nowych technologii – ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 31

Całościowa analiza wyników uzyskanych w zakresie pytania trzeciego pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Niska, bliska umiarkowanej zgodność rang między grupami potwierdza istnienie luki percepcyjnej pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* a deklarowanymi praktykami firm w badanych w tym pytaniu obszarach, różnice te nie mają jednak charakteru skrajnego, koncentrują się wokół kilku wybranych aspektów.
- Największe rozbieżności dotyczą jawności i transparentności wynagrodzeń. W porównaniu z deklaracjami zarządzających funkcją personalną, przedstawiciele *pokolenia Z* znacznie częściej podkreślają wagę przejrzystości wynagrodzeń, zarówno w kontekście jawnych ścieżek wzrostu płac, jak i publikowania wysokości wynagrodzenia, co świadczy o ich rosnących oczekiwaniach wobec transparentności. Uzyskane wyniki pokrywają się z wynikami innych przywoływanych w części teoretycznej niniejszej dysertacji badan empirycznych.
- Zarówno w percepcji kierujących funkcją personalną jak i przedstawicieli *pokolenia Z*, kluczowe znaczenie przypisywane jest przekazywaniu bieżącej informacji zwrotnej dotyczącej jakości wykonywanej pracy, co wskazuje na wspólne rozumienie roli informacji zwrotnej jako podstawowego narzędzia oceny pracy oraz rozwoju pracowników.
- Zasadnym jest wskazanie, że w obu grupach wyższy udział procentowy odnotowano w odniesieniu do przekazywania negatywnej niż pozytywnej informacji zwrotnej, co jest nietypowym wzorcem odpowiedzi w przypadku *pokolenia Z*. W literaturze przedmiotu często wskazywano na ich preferencje w zakresie pochwał oraz chęci otrzymywania przede wszystkim pozytywnego feedbacku. Dodatkowo ta obserwacje pogłębia fakt, że pochwały na forum zostały wskazane zaledwie przez 43,3% reprezentantów *pokolenia Z* oraz zajmują daleką (ósmą) pozycję w rankingu odpowiedzi.
- Okresowa ocena pracownicza realizowana jest w dużo mniejszej liczbie firm, zgodnie ze wskazaniami zarządzających funkcją personalną niż zaobserwowane w badaniach oczekiwania *pokolenia Z* w tym zakresie, co sugeruje konieczność sformalizowania tej formy oceny pracy w celu dostosowania rozwiązań do oczekiwań *pokolenia Z*.

- Według wskazań kierujących funkcją personalną, nowoczesne technologie, w tym narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, są znacznie rzadziej wykorzystywane we współczesnych firmach niż oczekiwaliby tego przedstawiciele *pokolenia Z*. Choć spójne są rangi wskazań w obu grupach respondentów, to procentowy udział wskazań jest znacznie wyższy w przypadku *pokolenia Z* niż w przypadku firm (34,5% firm stosuje nowe technologie, 77,9% *pokolenia Z* oczekuje ich stosowania, 1,8% kierujących HR wykorzystuje AI w procesie rekrutacji, 10,6 % *pokolenia Z* oczekuje jej stosowania w tym procesie). Wskazuje to na istniejącą lukę pomiędzy poziomem technologicznych oczekiwań *pokolenia Z* a działaniami realizowanymi przez działy HR w tym zakresie.

3.4.4. Rekrutacja: moment kontaktu z kandydatem

Przeprowadzone badania w obszarze **rekrutacji** obejmują szerokie spektrum analizowanych aspektów. Jednym z nich jest realizowany przez pracowników działu HR i oczekiwany przez *pokolenie Z* **moment kontaktu z kandydatem w procesie rekrutacji** (**pytanie nr 4** obu kwestionariuszy). Wyniki przedstawia poniższa tabela.

Tabela nr 32

Moment kontaktu z kandydatem w procesie rekrutacji wskazywany przez zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie

Kontakt z kandydatem w procesie rekrutacji	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	rangi	Liczba	udział (w %)	rangi	
W przypadku zaproszenia na rozmowę	50	90,9%	1	27	26,0%	5	4
Po zakończeniu rekrutacji z podziękowaniem za udział	38	69,1%	2	61	58,7%	2	0
Nawet w przypadku braku zaproszenia na rozmowę (informacja o statusie)	15	27,3%	3	48	46,2%	3	0
Bezpośrednio po każdym etapie rozmowy	14	25,5%	4	47	45,2%	4	0
Bezpośrednio po przeczytaniu CV kandydata	7	12,7%	5	89	85,6%	1	4

Bezpośrednio po dostarczeniu CV kandydata	6	10,9%	6	21	20,2%	6	0

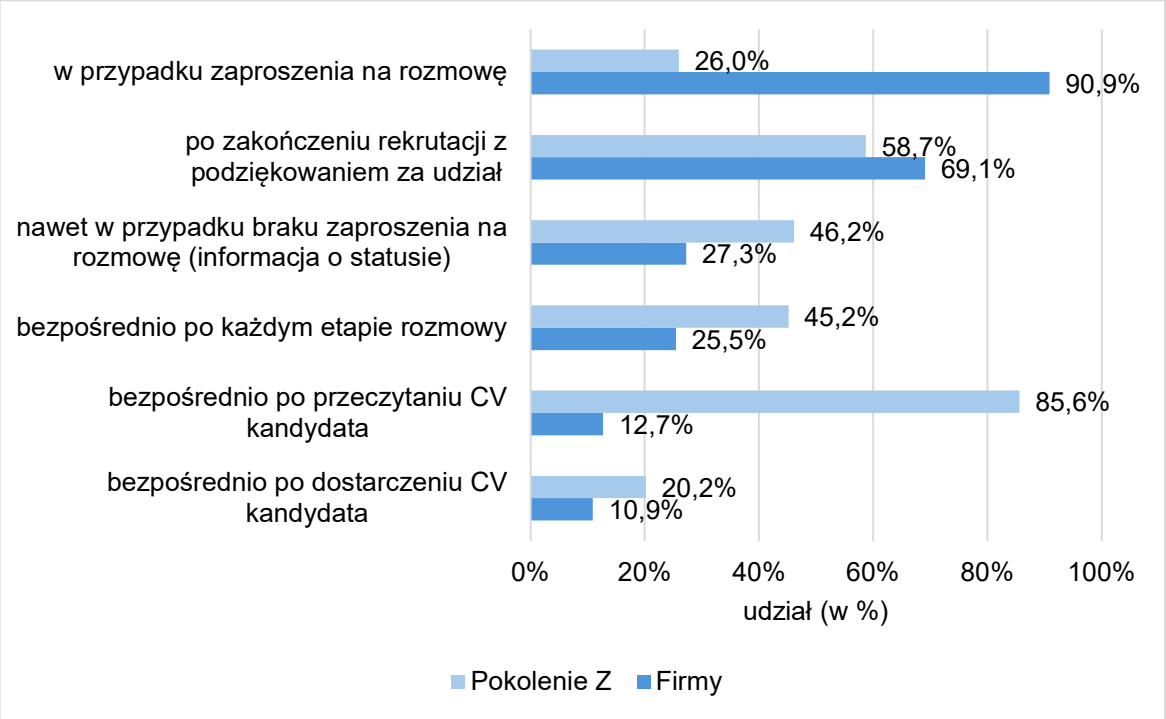
Źródło: badanie i opracowanie własne

Według wskazań zarządzających funkcją personalną, pracownicy działów HR kontaktują się z kandydatami przede wszystkim w momencie zaproszenia na rozmowę (90,9% wskazań, n=50). Na drugiej pozycji podano w tej grupie respondentów kontakt po zakończeniu rekrutacji z podziękowaniem za udział, ze wskazaniem o około 20 pkt. proc. niższym (69,1% n=38). Kolejną grupę na poziomie znacząco niższym 25–30% tworzą: nawet w przypadku braku zaproszenia na rozmowę oraz bezpośrednio po każdym etapie rozmowy. Najniższe pozycje kierujący funkcją personalną przypisali następującym momentom kontaktu: bezpośrednio po przeczytaniu CV kandydata oraz bezpośrednio po dostarczeniu CV kandydata, ze wskazaniami poniżej 13%.

Priorytetem *pokolenia Z* jest natomiast bezpośredni kontakt po przeczytaniu CV kandydata (85,6% n=89). Na drugim miejscu ze wskazaniem znacząco, bo o około 30 pkt. proc. niższym jest kontakt po zakończeniu rekrutacji z podziękowaniem za udział. Wskazania 45 - 46% mają: kontakt nawet w przypadku braku zaproszenia oraz bezpośrednio po każdym etapie rozmowy. Wśród reprezentantów *pokolenia Z* piąta pozycja to kontakt w przypadku zaproszenia na rozmowę a szósta- bezpośrednio po dostarczeniu CV kandydata, ze wskazaniami 20 – 26%. Porównanie procentowych wskazań obu grup respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 14

Moment kontaktu z kandydatem w procesie rekrutacji wskazywany przez zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie - udział procentowy wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 32

Wysoką ważność (powyżej średniej) u *pokolenia Z* a stosunkowo niską (poniżej średniej) u zarządzających funkcją personalną odnotowano w przypadku kontaktu bezpośrednio po przeczytaniu CV kandydata (pozycja 1 vs. 5). Natomiast wysoką ważność u firm a niską u *pokolenia Z*– w przypadku kontaktu w momencie zaproszenia na rozmowę (pozycja 1 vs. 5), co może sugerować, że młode pokolenie traktuje kontakt w tym momencie rekrutacji jako czynność oczywistą, proceduralną. Wysoko w obu rankingach wystąpił kontakt: po zakończeniu rekrutacji z podziękowaniem za udział (pozycja 2 vs. 2) oraz nawet w przypadku braku zaproszenia na rozmowę (pozycja 3 vs. 3), natomiast nisko w obu rankingach występują: kontakt bezpośrednio po dostarczeniu CV (pozycja 6 vs. 6) oraz bezpośrednio po każdym etapie rozmowy (pozycja 4 vs. 4). Idealna zgodność priorytetów wystąpiła w następujących przypadkach: kontakt po zakończeniu rekrutacji z podziękowaniem za udział, kontakt nawet w sytuacji braku zaproszenia na rozmowę, bezpośrednio po każdym etapie rozmowy oraz po dostarczeniu CV kandydata.

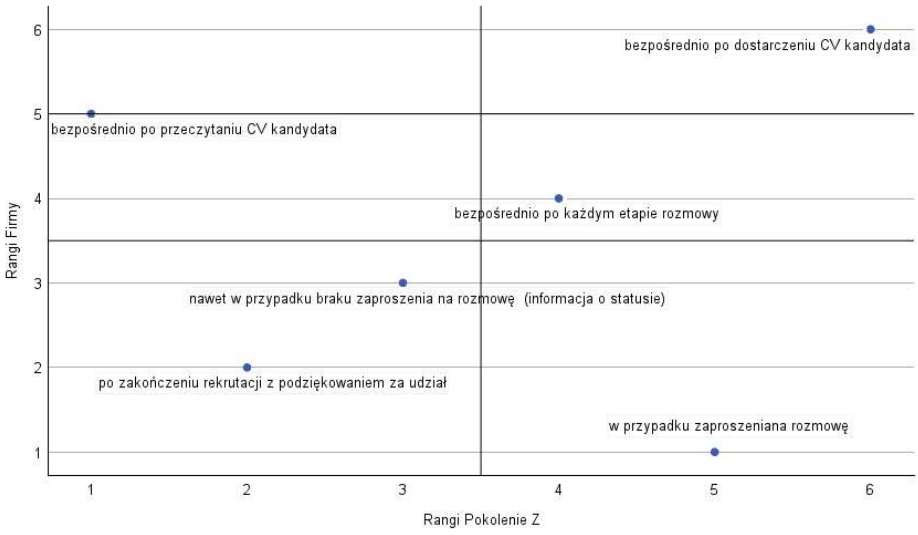
Największe luki stwierdzono w następujących pozycjach: kontakt bezpośrednio po przeczytaniu CV kandydata (luka=4) i kontakt w przypadku zaproszenia na rozmowę (luka=4) – w pierwszym przypadku wyższy priorytet mają

przedstawiciele *pokolenia Z*, w drugim zarządzający HR. Kierujący funkcją personalną wyżej ocenili kontakt w przypadku zaproszenia na rozmowę, po zakończeniu rekrutacji z podziękowaniem, nawet w przypadku braku zaproszenia na rozmowę, bezpośrednio po każdym etapie rozmowy oraz po dostarczeniu CV. Reprezentanci *pokolenia Z* wyżej ocenili bezpośredni kontakt po przeczytaniu CV kandydata.

Rankingi wykazują niską zgodność; wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,067 (p=0,867) informuje, że ok. 7% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 1,33 (±0,22), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 22% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 78% skali priorytetów**.** W przypadku czterech form kontaktu wystąpiła pełna zgodność (luka=0), zatem dla pozostałych 2 średnia luka wynosi 3,99. Ranking wskazań w obu grupach respondentów w formie graficznej zaprezentowano na poniższym wykresie.

Wykres nr 15

Moment kontaktu z kandydatem w procesie rekrutacji wskazywany przez zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 32

Całościowa analiza uzyskanych wyników badań tego aspektu pozwala na przedstawienie następujących wniosków:

- Wyniki badań ujawniają istotną rozbieżność pomiędzy deklarowanymi przez zarządzających funkcją personalną praktykami a oczekiwaniami przedstawicieli *pokolenia Z* w zakresie momentów kontaktu z kandydatami w procesie rekrutacji. Działy HR koncentrują komunikację na kluczowych etapach proceduralnych, *pokolenie Z* oczekuje wcześniejszego i częstszego kontaktu na kolejnych etapach rekrutacji, niezależnie od ich wyniku.
- Szczególnie wyraźna różnica dotyczy początku procesu rekrutacyjnego, gdzie przedstawiciele *pokolenia Z* nadają wysoką rangę reakcji ze strony pracodawcy bezpośrednio po przeczytaniu CV (to oczekiwanie 85,6 % *pokolenia Z*), zaledwie 12,7% kierujących funkcją personalną wskazuje, że podejmuje takie działanie.
- Kierujący HR wyżej wartościują kontakt w momencie zaproszenia na rozmowę, co w przypadku *pokolenia Z* może być postrzegane jako element proceduralny, niewymagający dodatkowego podkreślenia (kontakt w momencie zaproszenia na rozmowę – zarządzający funkcja personalną- ranga 1, 90,9% wskazań, *pokolenie Z*- ranga 5, 26% wskazań).

3.4.5.Onboarding: spotkania przed rozpoczęciem pracy

Pytanie nr 5 obu kwestionariuszy dotyczyło jednego z elementów **onboardingu**. Zarządzający funkcją personalną wskazywali, z jakimi przedstawicielami firmy spotyka się wybrany w rekrutacji kandydat jeszcze przed formalnym rozpoczęciem pracy a przedstawiciele *pokolenia Z* wyrażali oczekiwania co do tego aspektu. Pytanie jest szczególnie zasadne, ponieważ umożliwia identyfikację zbieżności pomiędzy praktykami onboardingowymi realizowanymi w ramach funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z* w zakresie wczesnego budowania relacji społecznych, co zgodnie z literaturą przedmiotu istotnie wpływa na adaptację zawodową. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 33

Spotkania nowego pracownika przed rozpoczęciem pracy – praktyki realizowane w ramach funkcji personalnej i oczekiwania pokolenia Z

Spotkanie nowego pracownika PRZED rozpoczęciem pracy	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	rangi	liczba	udział (w %)	rangi	
Z przełożonym	45	83,3%	1	93	89,4%	1	0
Z HR	36	66,7%	2	33	31,7%	3	1
Z zarządem firmy lub dyrektorem	20	37,0%	3	10	9,6%	4	1
Z członkami zespołu	13	24,1%	4	65	62,5%	2	2
Z innymi nowozatrudnionymi pracownikami	4	7,4%	5	9	8,7%	5	0
Z nikim	3	5,6%	6	4	3,8%	6	0

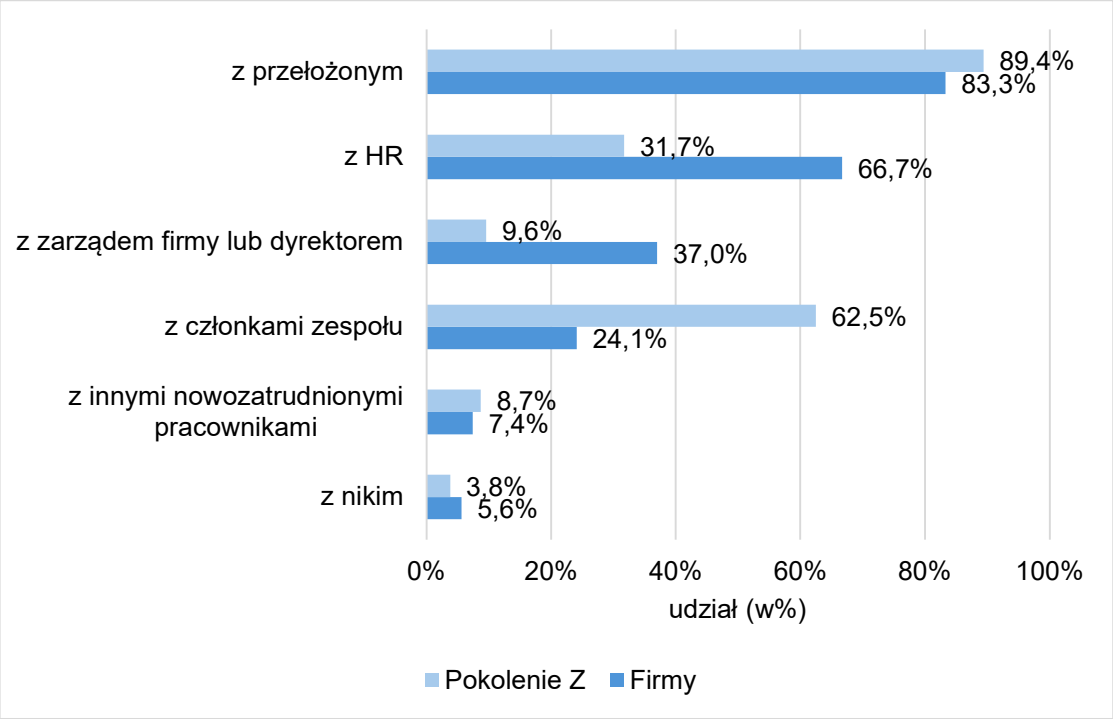
Źródło: badanie i opracowanie własne

Z perspektywy zarządzających funkcją personalną dominującą praktyką (udział 83,3%) jest organizacja spotkania z bezpośrednim przełożonym. Drugie miejsce (procent wskazań niższy o 17 pkt. proc) zajmuje spotkanie z działem HR. Niższe rangi dla spotkań z zarządem (37,0%), z zespołem (24,1%) a marginalne udziały wskazań spotkań z innymi nowozatrudnionymi (7,4%). Brak jakichkolwiek spotkań deklaruje 5,6%) kierujących funkcją personalną.

Reprezentanci *pokolenia Z* wykazuje silniejszą preferencję dla spotkań z przełożonym (ranga 1, 89,4%), znaczący jest udział spotkań z członkami zespołu (62,5%, ranga 2), spotkania z HR są znacznie rzadziej wskazywane (31,7%, ranga 3). Spotkania z zarządem (9,6%, ranga 4) i innymi nowozatrudnionymi (8,7%, ranga 5) są wskazywane marginalnie a najrzadziej wskazywany jest brak spotkań (3,8%, ranga 6). Na poniższym wykresie przedstawiono porównanie udziałów procentowych wskazań obu grup respondentów.

Wykres nr 16

Spotkania nowego pracownika przed rozpoczęciem pracy – praktyki realizowane w ramach funkcji personalnej i oczekiwania pokolenia Z – procentowy udział wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 33

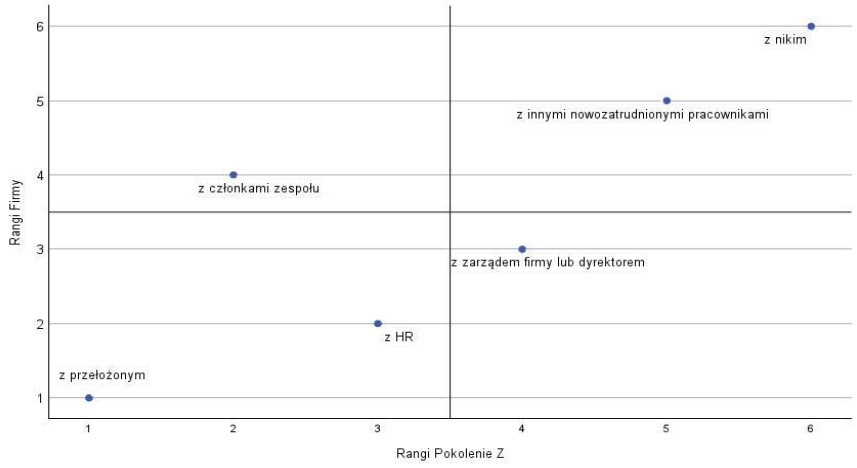
Wysoką ważność z perspektywy przedstawicieli *pokolenia Z* (powyżej poziomu przeciętnego w tym rankingu) a niską (poniżej poziomu przeciętnego w tym rankingu) z perspektywy reprezentantów funkcji personalnej odnotowano w przypadku kontaktu z członkami zespołu (pozycja 2 vs. 4). Natomiast wysoką ważność według kierujących funkcją personalną a niską u reprezentantów *pokolenia Z* – z zarządem firmy lub dyrektorem (pozycja 3 vs. 4). Wysoko w obu rankingach wystąpił kontakt z przełożonym (pozycja 1 vs. 1), natomiast nisko w obu rankingach – brak jakichkolwiek spotkań (pozycja 6 vs. 6). Blisko zgodności w obu rankingach wystąpił kontakt z HR i zarządem firmy lub dyrektorem (luka =1), kierujący HR mają wyższy priorytet.

Największa luka wystąpiła w kontaktach z członkami zespołu (luka=2), wyższy priorytet mają zarządzający funkcją personalną. Rankingi w wysokim stopniu są zgodne; wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,733 informuje, że ok. 73% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 0,67, co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 11% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 89% skali priorytetów. W

przypadku 3 form kontaktu wystąpiła pełna zgodność (luka =0), zatem dla pozostałych 3 średnia luka wynosi 1,34.

Wykres nr 17

Spotkania nowego pracownika przed rozpoczęciem pracy – praktyki realizowane w ramach funkcji personalnej i oczekiwania pokolenia Z – ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 33

Podsumowując dokonaną analizę wyników badań w tym aspekcie procesu onboardingu można stwierdzić, że:

- Wysoka zgodność rankingów zarządzających funkcją personalną i *pokolenia Z* co do spotkań z kandydatami przed formalnym rozpoczęciem pracy potwierdza, że firmy prawidłowo identyfikują oczekiwania *pokolenia Z* w tym zakresie.
- Niski poziom akceptacji dla braku jakichkolwiek spotkań w obu grupach respondentów sugeruje, że bezpośrednie interakcje są traktowane jako warunek efektywnego wejścia w rolę zawodową.
- Zarówno z perspektywy kierujących funkcją personalną, jak i *pokolenia Z*, kluczową rolę odgrywa bezpośredni przełożony, co potwierdza znaczenie relacji z nim jako podstawowego czynnika procesu onboardingu.

- Zauważalna jest preferencja reprezentantów *pokolenia Z* odnośnie spotkań o charakterze relacyjnym, bezpośrednio związanym z codziennym funkcjonowaniem w pracy (spotkanie z przełożonym i członkami zespołu), podczas gdy działy HR, według wskazań zarządzających funkcją personalną, koncentrują się bardziej na spotkaniach formalnych (z zarządem/dyrektorem/HR).

3.4.6.Onboarding: proces

Pytanie nr 6 obu kwestionariuszy poświęcone było analizie elementów procesu **onboardingu** nowego pracownika, z perspektywy praktyk organizacyjnych firm oraz oczekiwań *pokolenia Z*. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 34

Elementy procesu onboardingu realizowane w firmach oraz oczekiwane przez pokolenie Z

Elementy procesu onboardingu	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	ranga	liczba	udział (w %)	ranga	
Dokładne wyjaśnienie zadań na stanowisku	45	81,8%	1	89	85,6%	1	0
Zapewnienie pracownikowi pierwszego dnia wszystkich materiałów koniecznych do pracy (m.in. laptop, telefon)	42	76,4%	2	63	60,6%	4	2
Pomoc wyznaczonego „opiekuna", do którego nowy pracownik zwraca się z pytaniami	33	60,0%	3	84	80,8%	3	0
Organizacja pierwszego dnia pracy pracownika w formie agendy/harmonogramu/rozpiski działań (co? kiedy? z kim?)	29	52,7%	4	88	84,6%	2	2
Dokładne wyjaśnienie celów i strategii firmy	28	50,9%	5	50	48,1%	5	0
Spotkanie z zarządem firmy lub dyrektorem	13	23,6%	6	1	1,0%	8	2
Dołączenie do grupowych czatów zespołu	8	14,5%	7	48	46,2%	6	1
Organizacja wspólnego eventu (np. wspólny lunch) nowego pracownika z jego zespołem	1	1,8%	8	38	36,5%	7	1

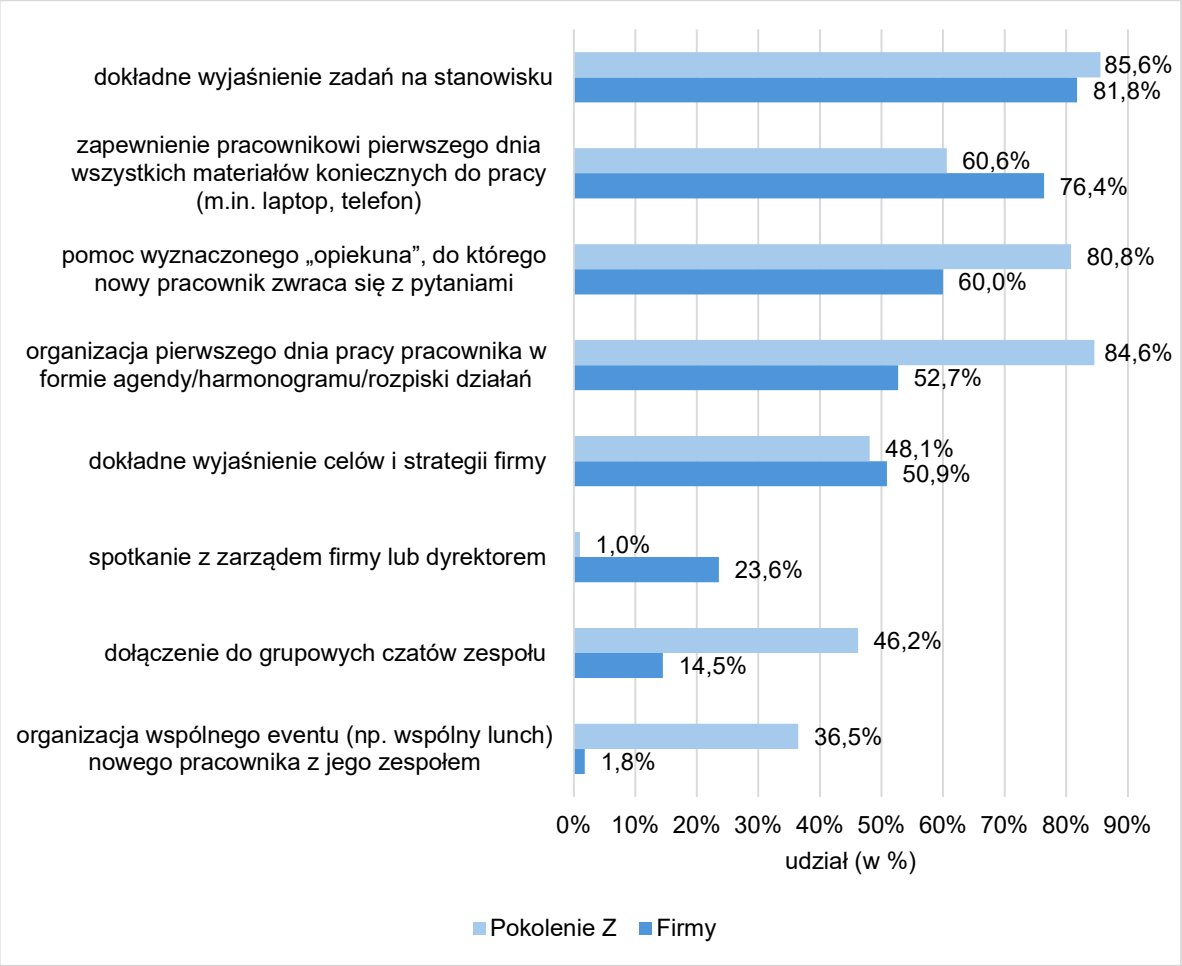
Źródło: badanie i opracowanie własne

Zarządzający funkcją personalną preferują dokładne wyjaśnienie zadań na stanowisku (81,8% wskazań, n=45) i zapewnienie materiałów koniecznych do pracy (nieco niższa częstość wskazań 76,4% n=42). Drugą grupę na poziomie wskazań 50–60% tworzą: pomoc wyznaczonego „opiekuna" (60,0% n=33), organizacja pierwszego dnia pracy w formie agendy/harmonogramu/ (52,7% n=29) oraz wyjaśnienie celów i strategii firmy (50,9% n=28). Znacznie rzadziej wskazywano na spotkania z zarządem firmy lub dyrektorem (pozycja 6, 23,6% wskazań, n=13), dołączenie do grupowych czatów zespołu (pozycja 7, 14,5% n=8). Marginalną liczbę wskazań odnotowano co do organizacji wspólnego eventu (np. wspólny lunch) nowego pracownika z jego zespołem (pozycja 8, 1,8% n=1).

Priorytety przedstawicieli *pokolenia Z*, ze wskazaniem powyżej 80% to dokładne wyjaśnienie zadań na stanowisku (pozycja 1, 85,6% n=89), organizacja pierwszego dnia pracy w formie agendy/harmonogramu/ (pozycja 2, 84,6% n=88) oraz pomoc wyznaczonego „opiekuna" (pozycja 3, 80,8% n=84). Rzadziej reprezentanci *pokolenia Z* wskazywali na zapewnienie materiałów koniecznych do pracy (pozycja 4, 60,6% n=63). Nieco mniej niż połowa wskazywała na dokładne wyjaśnienie celów i strategii firmy (pozycja 5, 48,1% n=50) oraz na dołączenie do grupowych czatów zespołu (pozycja 6, 46,2% n=48). 36,5% (n=38) badanych reprezentantów *pokolenia Z* wskazało na organizację wspólnego eventu, zaś tylko jeden respondent wskazał na spotkanie z zarządem firmy lub dyrektorem (pozycja 8, 1,0%). Procentowy udział wskazań w obu grupach respondentów obrazuje poniższy wykres.

Wykres nr 18

Elementy procesu onboardingu realizowane w firmach oraz oczekiwane przez reprezentantów pokolenia Z– procentowy udział wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 34

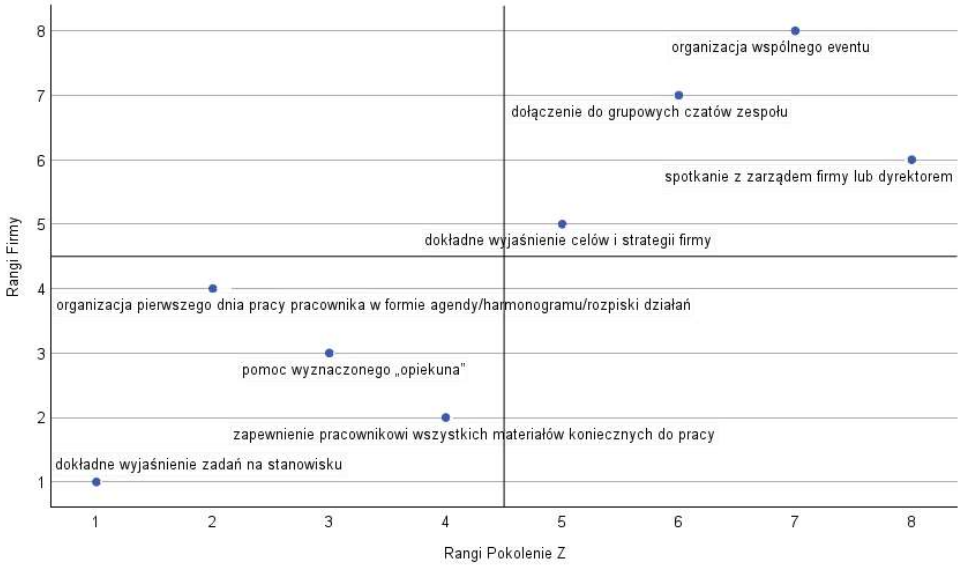
Wysoko w obu rankingach wystąpiło dokładne wyjaśnienie zadań na stanowisku (pozycja 1 pozycja vs. 1) oraz pomoc opiekuna (pozycja 3 vs. 3), zapewnienie materiałów koniecznych do pracy (pozycja 2 firmy vs. pozycja 4 kandydaci) oraz organizację pierwszego dnia w formie agendy (pozycja 4 firmy vs. pozycja 2 kandydaci). Natomiast nisko w obu rankingach – organizacja wspólnego eventu (pozycja 8 vs. 7), dołączenie do grupowych czatów (pozycja 7 vs. 6), spotkanie z zarządem firmy lub dyrektorem (6 vs. 8).

Największe luki rankingowe wynoszą 2 (to wartość stosunkowo niska) i dotyczą: organizacji pierwszego dnia i zapewnienia materiałów – w pierwszym przypadku *pokolenie Z* ma wyższy priorytet, w drugim zarządzający funkcją personalną. Luka=2 wystąpiła również w przypadku spotkania z dyrektorem firmy, częściej wskazywanym przez kierujących HR a marginalnie przez *pokolenie Z*.

Idealna zgodność priorytetów wystąpiła w przypadku dokładnego wyjaśnienia zadań na stanowisku, pomocy wyznaczonego „opiekuna” oraz dokładnego wyjaśnienia celów i strategii firmy. Rankingi wykazują umiarkowaną zgodność w zakresie działań wdrożeniowych; wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,643 informuje, że ok. 64% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 1,00 (±0,93), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 13% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 87% skali priorytetów. W przypadku trzech działań wystąpiła pełna zgodność (luka =0), zatem dla pozostałych 5 średnia luka wynosi 1,60. Ranking wskazań w obu grupach respondentów przedstawiony został na poniższym wykresie.

Wykres nr 19

Elementy procesu onboardingu realizowane w firmach oraz oczekiwane przez przedstawicieli pokolenia Z– ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 34

Podsumowując przeprowadzoną analizę wyników, dostrzegalne jest, że:

- Analiza rankingów ujawnia wysoką konwergencję między zarządzającymi funkcją personalną a *pokoleniem Z*, jednak zgodność dotyczy przede wszystkim kolejności rang, podczas gdy intensywność preferencji, wyrażona

procentowym udziałem wskazań, różni się istotnie w kilku elementach (organizacja wspólnego eventu - *pokolenie Z*- 36,5%, funkcja personalna- 1,8 %, dołączenie do grupowych czatów- *pokolenie Z* -46,2 %, funkcja perosnalna-14,5%). Wyjątek stanowi ocena w zakresie zapewnienia materiałów koniecznych do rozpoczęcia pracy, pracy, firmy postrzegają ten element jako fundamentalny, w odróżnieniu od *pokolenia Z.*

- Idealne pokrycie rang i zbliżony udział wskazań procentowych w zakresie kilku podstawowych elementów (wyjaśnienie zadań na stanowisku, wyjaśnienie celów i strategii) sugeruje, że elementy proceduralne funkcjonujące w procesie onboardingu w większości firm, są postrzegane jako potrzebne również z perspektywy *pokolenia Z*. Wyniki wskazują, że konieczna jest większa koncentracja działów HR na strukturalnym zaplanowaniu pierwszego dnia nowego pracownika w firmie (różnica wskazań *pokolenia Z* w porównaniu do zarządzających funkcją personalną o 31,9 p.p).

- Wyniki odzwierciedlają odmienne interpretacje *pokolenia Z* i kierujących funkcją personalną, które elementy onboardingu mają kluczowe znaczenie, dlatego konieczne jest dopasowanie praktyk firm w tym zakresie do oczekiwań *pokolenia Z.*

3.4.7. Powody odejść z firmy

Pytanie nr 7 obu kwestionariuszy było pytaniem, dotyczącym wielu obszarów poddanych badaniu w ramach niniejszej dysertacji. Przedstawiciele *pokolenia Z* wskazywali jakie czynniki powodują decyzję o odejściu z firmy, a zarządzający funkcją personalną wskazywali oczekiwania w tym zakresie. Pytanie ma duży sens diagnostyczny w zakresie określenia świadomości przedstawicieli funkcji personalnej na temat oczekiwań *pokolenia Z* względem pracodawcy. Wyniki przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tabela nr 35

Powody odejść z firmy pokolenia Z – według przedstawicieli pokolenia Z oraz według zarządzających funkcją personalną

Powody odejść z firmy	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	rangi	liczba	udział (w %)	rangi	
Brak możliwości rozwoju	28	71,8%	1	84	80,8%	1	0
Zbyt niskie wynagrodzenie	26	66,7%	2	74	71,2%	2	0
Brak docenienia i chwalenia	19	48,7%	3	40	38,5%	7	4
Praca za dużo i za często w nadgodzinach	17	43,6%	4	57	54,8%	5	1
Realizacja nieciekawych zadań	16	41,0%	5	40	38,5%	7	2
Częste doświadczanie nadmiernej presji i stresu	14	35,9%	6,5	65	62,5%	4	2,5
Brak dobrego samopoczucia wśród pracowników	14	35,9%	6,5	67	64,4%	3	3,5
Szef, którego się nie ceni	12	30,8%	8,5	40	38,5%	7	1,5
Brak możliwości korzystania z nowoczesnych technologii	12	30,8%	8,5	18	17,3%	10	1,5
Brak pytań o opinię	11	28,2%	10	25	24,0%	9	1

Źródło: badanie i opracowanie własne

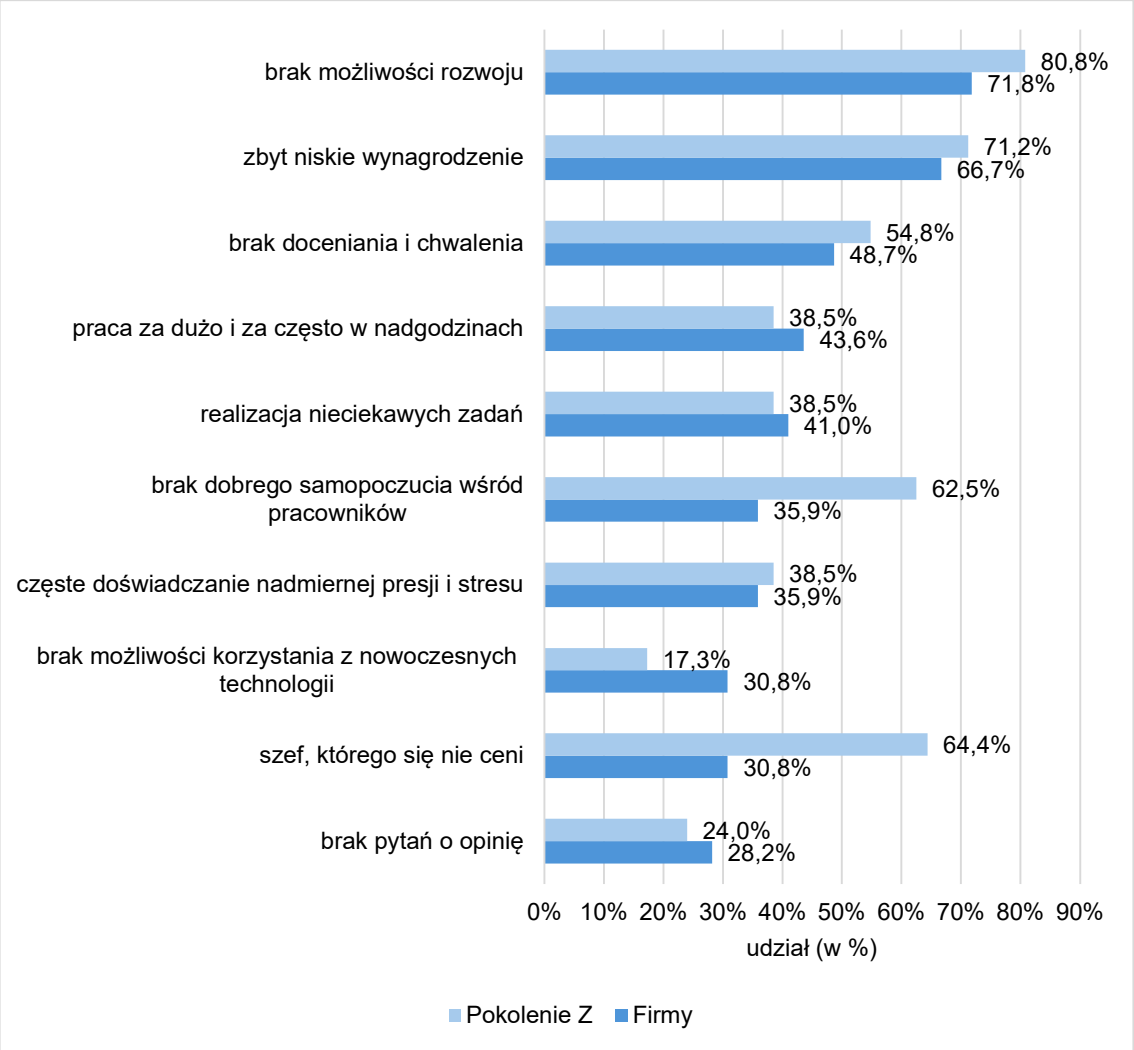
W świadomości zarządzających funkcją personalną, dominującymi przyczynami odejść pracowników *pokolenia Z* z firmy (ranga 1–2, udziały powyżej 65%) są brak możliwości rozwoju (71,8% wskazań, n=28) oraz zbyt niskie wynagrodzenie (66,7%, n=26). Średni priorytet (ranga 3–5, udziały 40–50%) przypada na brak docenienia i chwalenia (48,7%, n=19), nadmierną pracę w nadgodzinach (43,6%, n=17) oraz realizację nieciekawych zadań (41,0%, n=16). Niższe rangi (6,5–10, udziały poniżej 40%) obejmują częste doświadczanie presji i stresu (35,9%, n=14), brak dobrego samopoczucia w relacjach ze współpracownikami (35,9%, n=14), szefa, którego się nie ceni, brak nowoczesnych technologii (30,8%, n=12;) oraz brak pytań o opinię (28,2%, n=11).

Przedstawiciele pokolenia Z priorytetyzują analogicznie brak możliwości rozwoju (ranga 1, 80,8% wskazań, n=84) oraz zbyt niskie wynagrodzenie (ranga 2, 71,2%, n=74). Wysokie rangi (3–5, udziały 55–65%) zajmują brak dobrego samopoczucia relacjach ze współpracownikami (64,4%, n=67), częste

doświadczanie presji i stresu (62,5%, n=65) oraz zbyt duża ilość pracy w nadgodzinach (54,8%, n=57). Niższe priorytety (6–10, udziały poniżej 40%) to brak docenienia i chwalenia oraz realizacja nieciekawych zadań (38,5%, n=40), szef, którego się nie ceni (38,5%, n=40; ranga 6–8), brak pytań o opinię (24,0%, n=25; ranga 9) i brak nowoczesnych technologii (17,3%, n=18; ranga 10). Procentowy udział wskazań w obu grupach respondentów przedstawia poniższy wykres.

Wykres nr 20

Powody odejść z firmy przedstawicieli pokolenia Z – procentowy udział wskazań reprezentantów pokolenia Z oraz zarządzających funkcją personalną



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 35

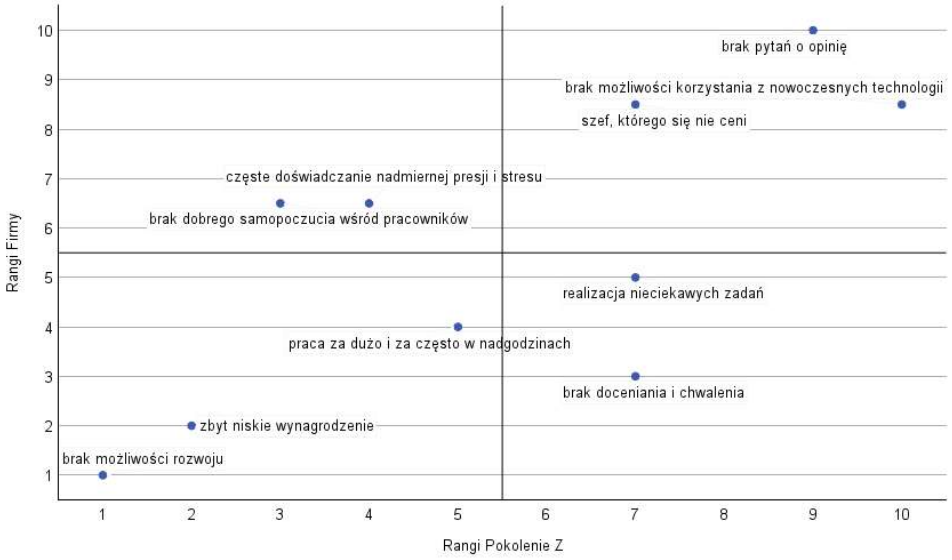
Wysoką ważność (powyżej średniej w tej kategorii) u reprezentantów *pokolenia Z* a stosunkowo niską (poniżej średniej w tej kategorii) u zarządzających

funkcją personalną odnotowano w przypadku braku dobrego samopoczucia wśród pracowników (pozycja 3 vs. 6,5), częstego doświadczania nadmiernej presji i stresu (pozycja 4 vs. 6,5). Natomiast wysoką ważność u kierujących funkcją personalną a niską u *pokolenia Z*, w zakresie braku docenienia i chwalenia (pozycja 3 vs. 7) oraz realizacji nieciekawych zadań (pozycja 5 vs. 7). Wysoko w obu rankingach wystąpiło brak możliwości rozwoju (pozycja 1 vs. 1) oraz zbyt niskie wynagrodzenie (pozycja 2 vs. 2). Natomiast nisko w obu rankingach występuje brak możliwości korzystania z nowoczesnych technologii (pozycja 8,5 vs. 10) oraz brak pytań o opinię (pozycja 10 vs. 9) oraz szef, którego się nie ceni (pozycja 8,5 vs. 7).

Największe luki: brak docenienia i chwalenia (luka=4) oraz brak dobrego samopoczucia wśród pracowników (luka=3,5), w obu przypadkach wyższy priorytet mają przedstawiciele *pokolenia Z*. Zarządzający funkcją personalną wyżej ocenili realizację nieciekawych zadań (luka=2) oraz częste doświadczanie nadmiernej presji i stresu (luka=2,5). Przedstawiciele *pokolenia Z* wyżej ocenili brak dobrego samopoczucia wśród pracowników oraz brak docenienia i chwalenia. Idealna zgodność priorytetów wystąpiła w przypadku braku możliwości rozwoju, zbyt niskiego wynagrodzenia oraz realizacji nieciekawych zadań. Rankingi wykazują umiarkowaną zgodność; wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,565 informuje, że ok. 57% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 1,50 (±1,43), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 15% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 85% skali priorytetów. W przypadku 3 powodów wystąpiła pełna zgodność (luka=0), zatem dla pozostałych 7 średnia luka wynosi 2,07. Ranking wskazań w obu grupach respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 21

Powody odejść z firmy przedstawicieli pokolenia Z – ranking wskazań reprezentantów pokolenia Z oraz zarządzających funkcją personalną



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 35

Uzyskane wyniki badań empirycznych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków w zakresie powodów odejść z firmy przedstawicieli *pokolenia Z* oraz wiedzy zarządzających funkcją personalną odnośnie do tych powodów:

- Idealna zgodność rang w dwóch pierwszych pozycjach (rozwój zawodowy oraz wynagrodzenie) świadczy o wysokiej wiedzy zarządzających funkcją personalną w zakresie podstawowych elementów kształtujących decyzje zawodowe *pokolenia Z*.
- Przedstawiciele *pokolenia Z* silnie akcentują znaczenie braku work life-balance oraz dobrostanu psychicznego w miejscu pracy jako czynnika decydującego o zmianie pracodawcy. Wysokie pozycje (64,4% - 54,8% wskazań) zajmują: brak dobrego samopoczucia relacjach ze współpracownikami, częste doświadczanie presji i stresu oraz zbyt duża ilość pracy w nadgodzinach.
- Wyniki sugerują, że skuteczne ograniczanie rotacji wśród *pokolenia Z* wymaga kontynuacji koncentracji zarządzających funkcją personalną na kwestiach rozwoju i wynagrodzenia oraz zwiększenia uwagi w obszarze klimatu organizacyjnego, w szczególności troski o zapewnienie work- life balance oraz dobrostanu psychicznego pracowników *pokolenia Z.*

3.4.8. Rozwój zawodowy

W **pytaniu nr 8** skoncentrowano się na realizowanych w firmach formach wspierania **rozwoju zawodowego** pracowników oraz oczekiwań przedstawicieli *pokolenia Z* w tym zakresie. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 36

Formy wspierania rozwoju pracowników według wskazań zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie

Formy wspierania rozwoju	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	Liczba firm	udział firm (w %)	rangi	liczba	udział (w %)	rangi	
Indywidualne wsparcie przełożonych przy realizacji zadań	34	61,8%	2,5	48	49,5%	3	0,5
Indywidualne programy rozwojowe (np. Coaching, mentoring)	10	18,2%	7	20	20,6%	7	0
Szkolenia z tematów związanych ze stanowiskiem	54	98,2%	1	52	53,6%	2	1
Szkolenia z tematów ogólnych (np. Komunikacja, organizacja czasu pracy)	22	40,0%	4	37	38,1%	5	1
Realizację grupowych programów rozwojowych dla utalentowanych pracowników	11	20,0%	6	25	25,8%	6	0
Zapewnienie dostępu do szkoleń na platformach edukacyjnych	34	61,8%	2,5	47	48,5%	4	1,5
Dopasowane i zindywidualizowane plany szkoleń lub działania rozwojowe	19	34,5%	5	54	55,7%	1	4

Źródło: badanie i opracowanie własne

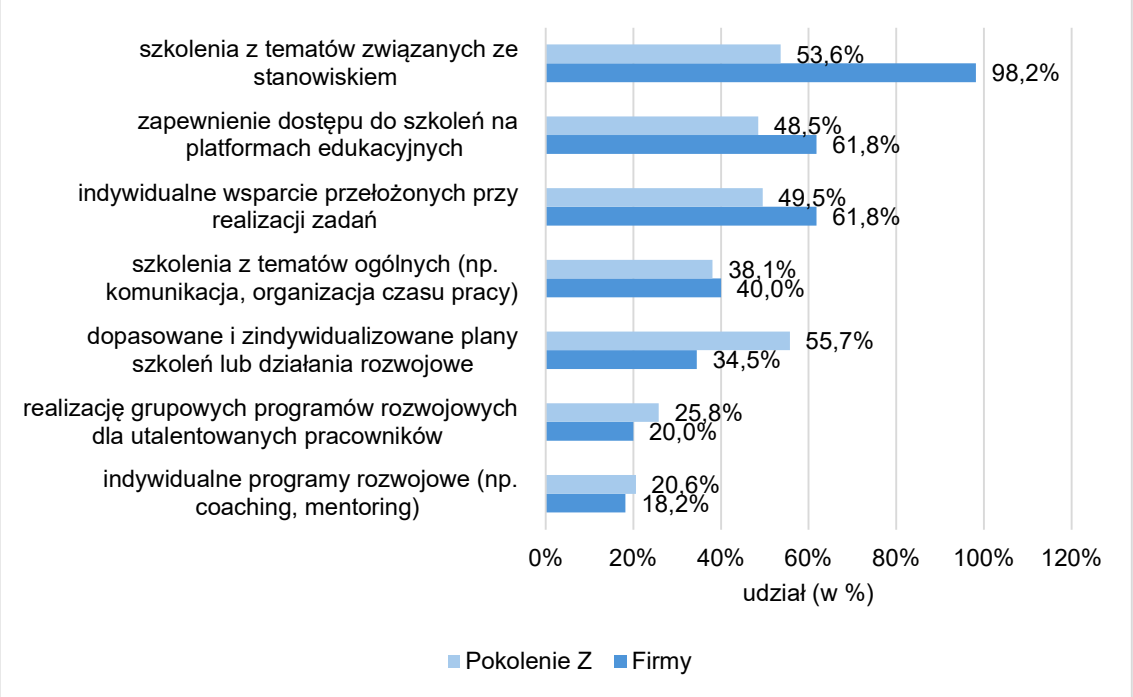
Według wskazań zarządzających funkcją personalną, najczęściej realizowanymi działaniami rozwojowymi są działania rozwojowe w formie szkoleń z tematów związanych ze stanowiskiem pracy pracownika (ranga 1, udział 98,2%).

Wysokie rangi (2,5–4, udziały 40–62%) zajmują: indywidualne wsparcie przełożonych, dostęp do platform edukacyjnych (61,8%, n=34) oraz szkolenia z tematów ogólnych (40,0%, n=22). Średni priorytet (ranga 5–6, udziały 20–35%) przypada na dopasowane do pracownika, zindywidualizowane plany rozwojowe (34,5%, n=19) oraz grupowe programy wsparcia „talentów" (20,0%, n=11). Najniższa ranga (7, 18,2%, n=10) to rozwój w formie coachingu/mentoringu.

Przedstawiciele *pokolenia Z* priorytetyzują indywidualizowane plany rozwojowe (ranga 1, 55,7%, n=54) oraz szkolenia stanowiskowe (ranga 2, 53,6%, n=52). Wysokie rangi (3–5, udziały 38–50%) obejmują indywidualne wsparcie przełożonych (49,5%, n=48), dostęp do platform edukacyjnych (48,5%, n=47) oraz szkolenia ogólne (38,1%, n=37). Niższe priorytety (6–7, udziały poniżej 26%) to grupowe programy dla „talentów" (25,8%, n=25) oraz indywidualne programy coachingowe i mentoringowe (20,6%, n=20). Procentowy udział wskazań w obu grupach respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 22

Formy wspierania rozwoju pracowników według wskazań zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie – procentowy udział wskazań

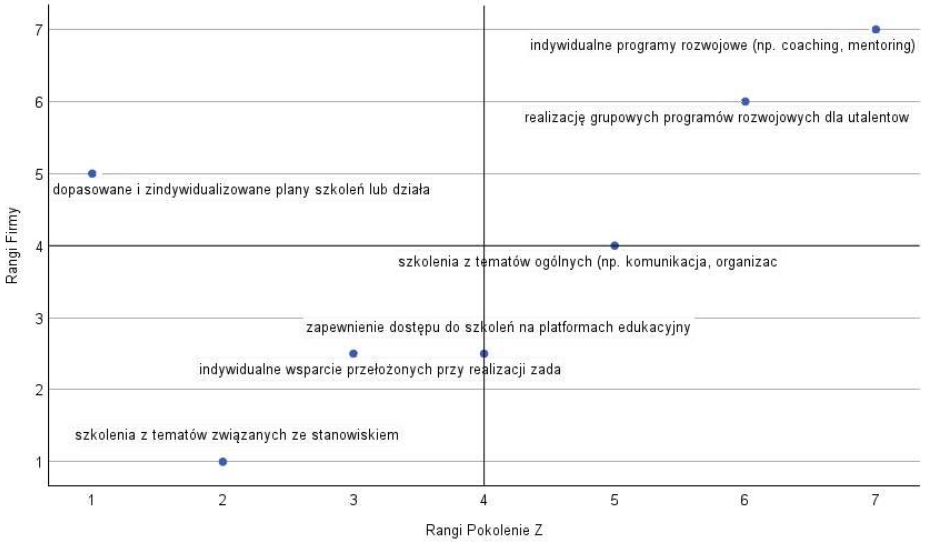


Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 36

Wysoką ważność (powyżej średniej w tym zagadnieniu) według przedstawicieli *pokolenia Z* a stosunkowo niską (poniżej średniej) u zarządzających funkcją personalną odnotowano w przypadku dopasowanych i zindywidualizowanych planów rozwojowych (pozycja 1 vs. 5). Wysoko w obu rankingach wystąpiły szkolenia z tematów związanych ze stanowiskiem (pozycja 1 vs. 2) oraz indywidualne wsparcie przełożonych (pozycja 2,5 vs. 3). Natomiast nisko w obu rankingach występuje realizacja grupowych programów rozwojowych dla „talentów" (pozycja 6 vs. 6) oraz indywidualnych programów coachingowych/mentoringowych (pozycja 7 vs. 7). Największe luki: dopasowane i zindywidualizowane plany rozwojowe (luka=-4), wyższy priorytet mają przedstawiciele *pokolenia Z*, zapewnienie dostępu do platform edukacyjnych (luka=1,5), wyższy priorytet u kierujących HR. Zarządzający funkcją personalną wyżej ocenili szkolenia z tematów związanych ze stanowiskiem (luka=1) oraz szkolenia z tematów ogólnych (luka=1). Idealna zgodność priorytetów wystąpiła w przypadku realizacji grupowych programów rozwojowych dla „talentów" oraz indywidualnych programów coachingowych i mentoringowych. Rankingi wykazują umiarkowaną zgodność, wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,586 informuje, że ok. 59% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 1,14 (±1,38), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 16% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 84% skali priorytetów. W przypadku dwóch form wystąpiła pełna zgodność (luka=0), zatem dla pozostałych 5 średnia luka wynosi 1,6. Ranking wskazań w obu grupach respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 23

Formy wspierania rozwoju pracowników według wskazań zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie – ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 36

Analiza zebranego materiału empirycznego prowadzi do następujących wniosków:

- Priorytety rozwojowe *pokolenia Z* są według zarządzających funkcji personalnej i reprezentantów tej kohorty w dużym stopniu zbieżne, obie grupy respondentów często wskazują na szkolenia związane bezpośrednio ze stanowiskiem pracy. Taki wynik potwierdza znaczenie rozwoju osadzonego w codziennej praktyce zawodowej. Warto jednak podkreślić, że procentowy udział wskazań różni się w obu grupach istotnie (98,2 % wskazań zarządzających funkcją personalną, 53,6% wskazań *pokolenia Z*).
- Najistotniejsza rozbieżność dotyczy znaczenia zindywidualizowanych planów rozwojowych. Przedstawiciele *pokolenia Z* postrzegają je jako kluczowy element rozwoju zawodowego (ranga 1, 55,7 % wskazań), podczas gdy kierujący HR wykazują większe przywiązanie do standardowych form rozwoju.
- Zarówno przedstawiciele *pokolenia Z*, jak i zarządzający funkcją personalną umiarkowanie nisko prioretyzują programy coachingowe/mentoringowe, grupowe programy dla „talentów" oraz szkolenia z tematów ogólnych (np. komunikacja). Warto odnotować relatywnie niski priorytet szkoleń ogólnych we wskazaniach przedstawicieli *pokolenia Z*, tym bardziej, że w literaturze przedmiotu podkreśla się, że wykazują oni duże zainteresowanie szkoleniami

z kompetencji miękkich. Niska pozycja tej formy w rankingu nie musi oznaczać jej niskiego znaczenia, może wynikać z porównawczej oceny względem innych działań rozwojowych. Wysoki udział wskazań potwierdza, że jest ona istotnym elementem rozwoju, inne formy rozwoju reprezentanci *pokolenia Z* postrzegają jednak jako bardziej priorytetowe.

3.4.9. Klimat organizacyjny: pytanie o opinię

Pytanie nr 9 dotyczyło kształtowania przez zarządzających funkcją personalną **klimatu organizacyjnego**[423]**.** Przedstawiciele *pokolenia Z* wskazywali, w jakich kwestiach chcieliby być pytani o opinię, a zarządzający funkcją personalną wskazywali obszary, w których pracownicy są pytani o opinię w ich firmach. Pytanie zostało ujęte w badaniach, z jednej strony dlatego, że pytanie pracowników o opinię stanowi istotny element klimatu organizacyjnego, z drugiej strony, dlatego, że potrzeba współdecydowania i aktywnego udziału w decyzjach jest podkreślana w literaturze przedmiotu jako charakterystyczna cecha *pokolenia Z*. Wyniki przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tabela nr 37

Zakres pytania o opinie realizowany w firmach według zarządzających funkcją personalną i oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie

Zakres pytania o opinie	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba	udział (w %)	rangi	liczba	udział (w %)	rangi	
Jakie benefity firma powinna oferować	27	49,1%	2,5	56	53,8%	3	0,5
Jakie szkolenia grupowe firma powinna organizować	27	49,1%	2,5	57	54,8%	2	0,5
Jak firma powinna urządzić przestrzeń pracy pracownika	8	14,5%	5	48	46,2%	4	1
Jakie powinny być cele i strategia firmy	7	12,7%	6	19	18,3%	6	0
Pomysły w zakresie poprawy organizacji pracy w firmie	24	43,6%	4	44	42,3%	5	1
Pomysły w zakresie poprawy organizacji	32	58,2%	1	80	76,9%	1	0

[423] Klimat organizacyjny rozumiany, zgodnie z definicją zamieszczoną w niniejszej dysertacji jako percepcyjny wymiar kultury organizacyjnej związany z emocjonalnym poczuciem tożsamości i przynależności.

pracy w dziale i na stanowisku							

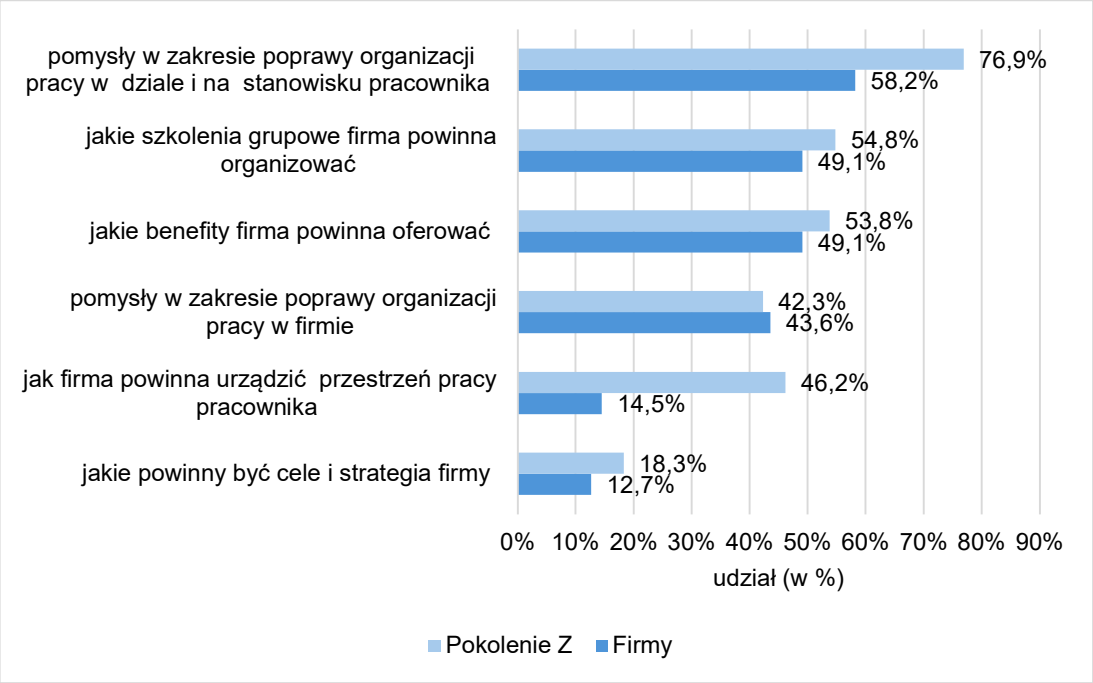
Źródło: badanie i opracowanie własne

Wśród zarządzających funkcją personalną priorytetem (ranga 1, udział 58,2%) jest pytanie o opinie w zakresie pomysłów poprawy organizacji pracy w dziale i na stanowisku pracownika. Wysokie rangi (2,5–4, udziały 43–49%) zajmują benefity firmy i szkolenia grupowe (49,1%, n=27) oraz pomysły poprawy organizacji pracy w firmie (43,6%, n=24). Niższe rangi (5–6, udziały poniżej 15%) obejmują urządzenie przestrzeni pracy (14,5%, n=8) oraz cele i strategię firmy (12,7%, n=7).

W grupie reprezentantów *pokolenia Z* wysokie rangi (2–3, udziały 50–55%) widać w oczekiwaniu bycia pytanym o opinię w zakresie szkoleń grupowych (54,8%, n=57) oraz benefitów (53,8%, n=56). Średni priorytet (ranga 4–5, udziały 42–46%) przypada na urządzenie przestrzeni pracy (46,2%, n=48) oraz pomysły poprawy organizacji firmy (42,3%, n=44) postrzegane jako szansa na personalizację środowiska. Najniższa ranga (6, 18,3%, n=19) to cele i strategia firmy. Procentowy udział wskazań w obu grupach respondentów w formie graficznej przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 24

Zakres pytania o opinie realizowany w firmach według zarządzających funkcją personalną i oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie - procentowy udział wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 37

Wysoko w obu rankingach sklasyfikowano pytanie o opinię w zakresie pomysłów poprawy organizacji pracy w dziale i na stanowisku pracownika (pozycja 1 vs. 1) oraz benefitów i tematów szkoleń grupowych (pozycje 2,5 vs. 2–3). Należy jednak podkreślić, że choć obie grupy respondentów wykazują podobną dominację pytania o opinię w zakresie pomysłów poprawy w dziale/na stanowisku, to częstotliwość wskazań w grupie *pokolenia Z* jest znacznie wyższa (wskazanie=76,9%, n=80) niż w grupie zarządzających funkcją personalną.

Nisko w obu rankingach występuje pytanie o opinię w zakresie celów i strategii firmy (pozycja 6 vs. 6), przestrzeni pracy (pozycja 5 vs. 4) oraz pomysłów w zakresie organizacji pracy (pozycja 4 vs. 5).

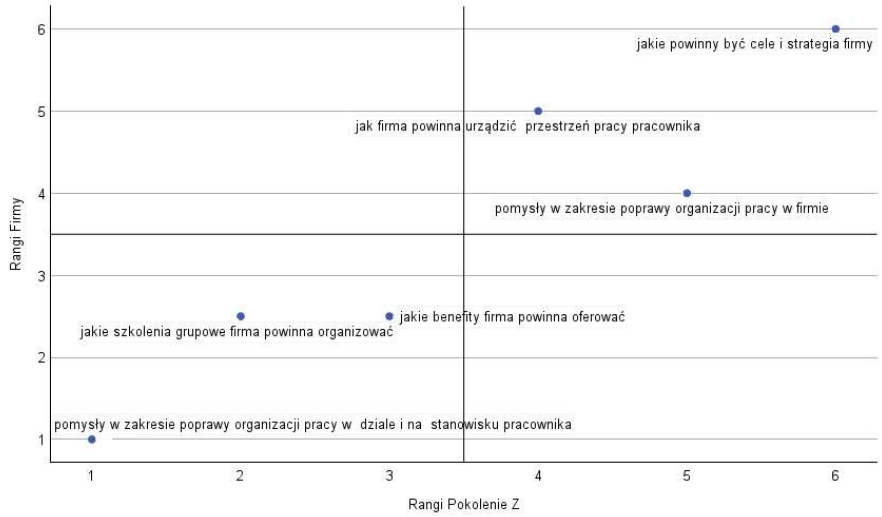
Największe luki zdefiniowano w następujących zakresach: urządzenie przestrzeni pracy (luka=1) - wyższy priorytet mają reprezentanci *pokolenia Z*, pomysły w zakresie poprawy organizacji pracy w firmie (luka=1) – wyższy poziom u kierujących HR. Według wskazań zarządzających funkcją personalną, pracownicy HR częściej niż oczekuje tego *pokolenie Z* pytają o opinię w zakresie benefitów (luka=0,5) oraz pomysłów poprawy organizacji pracy w firmie (luka=1). *Pokolenie Z* oczekuje częstszego niż realizują badane firmy, według wskazań kierujących HR, pytania o

opinię w zakresie szkoleń grupowych (luka=0,5) oraz przestrzeni pracy (luka=1). Idealna zgodność priorytetów wystąpiła w przypadku pomysłów w zakresie poprawy organizacji pracy w dziale i na stanowisku pracownika oraz celów i strategii firmy. Rankingi wykazują wysoką zgodność, wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,771 informuje, że ok. 77% par rang jest w zgodnej kolejności.

Średnia luka dopasowania wynosi 0,50 (±0,44), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 8% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 92% skali priorytetów**.** W przypadku dwóch zakresów wystąpiła pełna zgodność (luka=0), zatem dla pozostałych 4 średnia luka wynosi 0,75. Rankingi odpowiedzi obu grup respondentów ilustruje poniższy wykres.

Wykres nr 25

Zakres pytania o opinie realizowany w firmach według zarządzających funkcją personalną i oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 37

W świetle przeprowadzonych analiz wyłaniają się następujące wnioski:

- Zarówno zarządzający funkcją personalną, jak i przedstawiciele *pokolenia Z* wykazują wysoką zgodność co do znaczenia pytania pracowników o opinie dotyczące organizacji pracy na poziomie działu i stanowiska, szkoleń oraz

benefitów. Potwierdza to znaczenie partycypacji w kształtowaniu klimatu organizacyjnego.

- Niska ranga wskazań pytania o opinię w zakresie celów i strategii firmy w obu grupach sugeruje, z jednej strony, że przedstawiciele *pokolenia Z* koncentrują się przede wszystkim na obszarach bezpośrednio wpływających na ich codzienne funkcjonowanie, z drugiej strony, potwierdza, że reprezentanci firm rzadko rozmawiają z pracownikami na poziomie strategicznym.
- W istotnej większości zakresów badanych za pomocą tego pytania udział procentowy wskazań przedstawicieli *pokolenia Z* jest zdecydowanie wyższy (o 18,7 p.p w zakresie pytania o opinie na temat pomysłów optymalizacyjnych, o 31,7 p.p. w zakresie przestrzeni pracy). To wskazuje na fakt, że reprezentanci tej kohorty wykazują wyższe oczekiwania w zakresie realnego włączania w procesy decyzyjne niż realizacja badanego aspektu w praktyce.
- Wysoka zgodność rankingów wskazuje jasno, że różnice między wskazaniami zarządzających funkcją personalną a przedstawicielami *pokolenia Z* w zakresie pytania o opinię są generalnie niewielkie i wskazują na wysoką zbieżność w tym zakresie.

3.4.10. Rekrutacja: informacje przekazywane w trakcie procesu

Pytanie nr 10 było pytaniem dedykowanym obszarowi **rekrutacji,** badano **rodzaj informacji przekazywanych w trakcie trwania procesu** z perspektywy praktyk firmowych oraz oczekiwań *pokolenia Z*. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 38

Informacje przekazywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie

Informacje przekazywane w procesie rekrutacji	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba	udział (w %)	rangi	liczba	udział (w %)	rangi	
Jakie są godziny pracy	52	94,5%	1,5	85	81,7%	3	1,5
Jakie są zadania i cele na danym stanowisku	52	94,5%	1,5	91	87,5%	1	0,5

Jakie benefity firma oferuje	48	87,3%	3	77	74,0%	6	3
Jakie jest wynagrodzenie na danym stanowisku	44	80,0%	4	90	86,5%	2	2
Jaki jest cel i zakres działania firmy	39	70,9%	5	58	55,8%	9	4
Jak wygląda zwykły dzień pracy na danym stanowisku	32	58,2%	6	83	79,8%	4	2
Jak wygląda miejsce pracy na danym stanowisku	30	54,5%	7,5	52	50,0%	10	2,5
Czy możliwa jest praca zdalna	30	54,5%	7,5	81	77,9%	5	2,5
Czy i jak często konieczna jest praca w nadgodzinach	25	45,5%	9	67	64,4%	8	1
Jakie są relacje między współpracownikami w zespole	14	25,5%	10	33	31,7%	12	2
Jakie są kryteria awansu	12	21,8%	11	73	70,2%	7	4
Jacy są współpracownicy i przełożony w danym dziale	10	18,2%	12	35	33,7%	11	1

Źródło: badanie i opracowanie własne

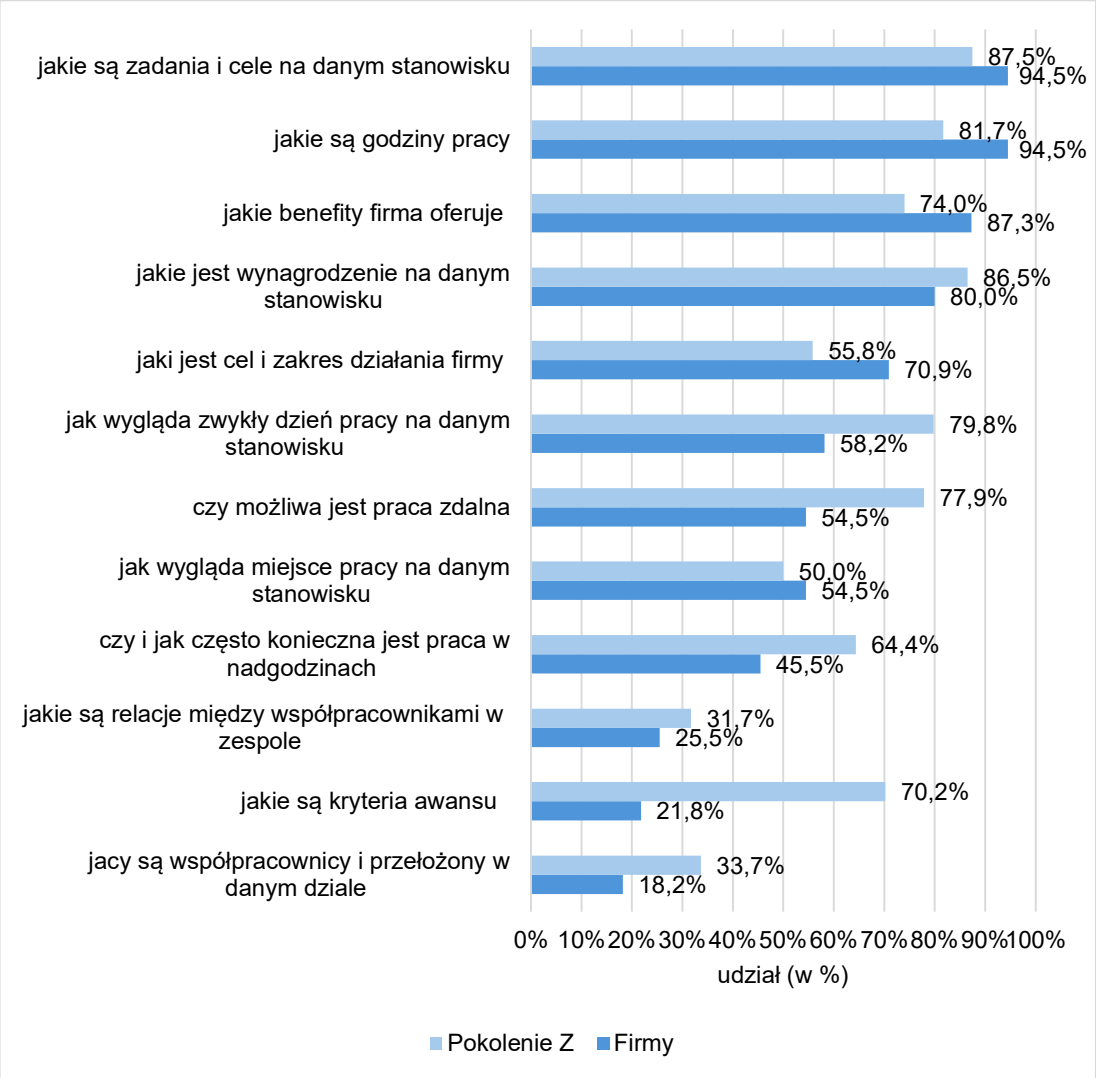
Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że według zarządzających funkcją personalną, dominującymi informacjami przekazywanymi w procesie rekrutacji, z bardzo wysokimi częstościami wskazań (ranga 1,5, udziały powyżej 94,5%), są godziny pracy oraz zadania i cele na stanowisku. Wysokie rangi (3–5, udziały 70–87%) zajmują benefity (87,3%, n=48), wynagrodzenie (80,0%, n=44) oraz cel i zakres działania firmy (70,9%, n=39). Średni priorytet (6–9, udziały 45–58%) przypada na informacje o tym, jak wygląda zwykły dzień pracy na stanowisku (58,2%, n=32), miejsce pracy, czy firma umożliwia pracę zdalną (54,5%, n=30) oraz jak często występują nadgodziny (45,5%, n=25). Najniższe rangi (10–12, udziały poniżej 26%) obejmują relacje w zespole (25,5%, n=14), kryteria awansu (21,8%, n=12) oraz współpracowników/przełożonych (18,2%, n=10). Ta hierarchia sugeruje dominację podejścia zadaniowego pracowników działów HR w komunikacji rekrutacyjnej oraz koncentracje na formalnych warunkach zatrudnienia i zakresie obowiązków. Wysoka pozycja wynagrodzenia i benefitów potwierdza ich postrzeganie jako kluczowych czynników decyzyjnych dla kandydatów, natomiast

niski priorytet aspektów związanych z kryteriami awansu oraz relacjami w zespole wskazuje na ograniczone uwzględnianie wymiaru relacyjnego i rozwojowego.

Przedstawiciele *pokolenia Z* oczekują w procesie rekrutacji przede wszystkim informacji na temat zadań i celów na stanowisku (ranga 1, 87,5%, n=91) oraz wynagrodzenia (ranga 2, 86,5%, n=90). Wysokie rangi (3–5, udziały 75–82%) to informacje na temat godzin pracy (81,7%, n=85), o tym, jak wygląda zwykły dzień pracy (79,8%, n=83) oraz czy firma umożliwia pracę zdalną (77,9%, n=81). Średni priorytet (6–9, udziały 50–74%) obejmuje benefity (74,0%, n=77), kryteria awansu (70,2%, n=73), nadgodziny (64,4%, n=67) oraz cel działania firmy (55,8%, n=58). Niższe rangi (10–12, udziały poniżej 50%) to informacje o miejscu pracy (50,0%, n=52), współpracownikach/przełożonych (33,7%, n=35) oraz o relacjach w zespole (31,7%, n=33). Procentowy udział wskazań w obu grupach respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 26

Informacje przekazywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie
- udział procentowy wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 38

Taka struktura oczekiwań wskazuje na silne ukierunkowanie *pokolenia Z* na konkretne informacje i transparentność, szczególnie w zakresie treści wykonywanej pracy oraz warunków finansowych. Wysoki priorytet informacji o organizacji czasu pracy, codziennych zadaniach i możliwości pracy zdalnej odzwierciedla znaczenie elastyczności jako kluczowego elementu atrakcyjności oferty.

Wysoki poziom istotności (powyżej średniej) według przedstawicieli *pokolenia Z* a stosunkowo niski (poniżej średniej) według zarządzających funkcją personalną odnotowano w przypadku pracy zdalnej (pozycja 5 vs. 7,5), natomiast wysoką ważność według kierujących HR a niską według przedstawicieli *pokolenia Z* – w przypadku celu i zakresu działania firmy (pozycja 5 vs. 9). Wysoko w obu rankingach

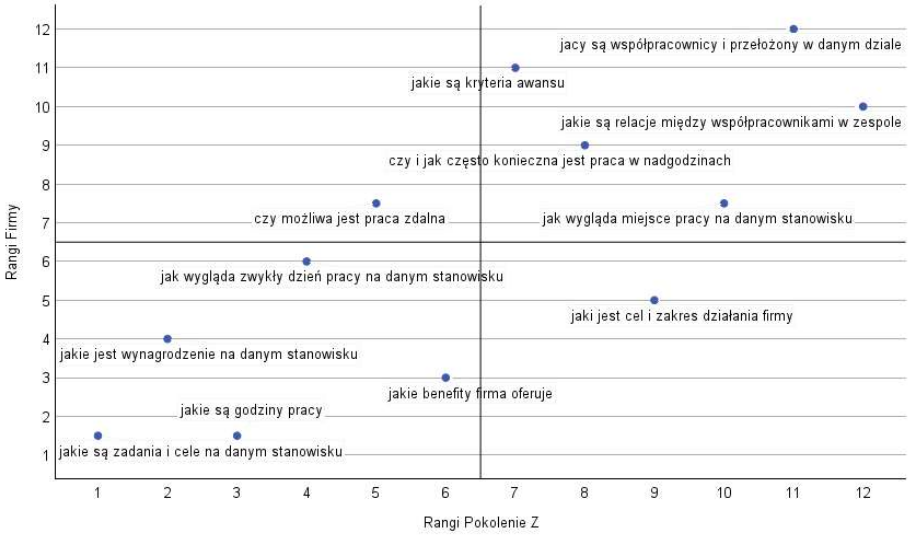
wystąpiła informacja na temat zadań i celów na stanowisku (pozycja 1,5 vs. 1), godzin pracy (pozycja 1,5 vs. 3), wynagrodzenia, benefitów i opisu dnia pracy na stanowisku. Natomiast nisko w obu rankingach występuje informacja na temat relacji w zespole (pozycja 10 vs. 12), współpracowników i przełożonego (pozycja 12 vs. 11), kryteriów awansu, pracy w nadgodzinach oraz miejsca pracy.

Największe luki zaobserwowano w następujących zakresach: informacje o celu i zakresie działania firmy (luka=4) oraz o benefitach (luka=3) – w obu przypadkach wyższy priorytet mają zarządzający funkcją personalną. Wysoka luka wystąpiła również w zakresie informacji o kryteriach awansu (luka=4) – w tym przypadku wyższy priorytet odnotowano u przedstawicieli *pokolenia Z*. Według zarządzających HR, pracownicy działów HR częściej informują o benefitach, celu i zakresie działania firmy, miejscu pracy na danym stanowisku (luka=2,5) i relacjach między współpracownikami (luka=2). Przedstawiciele *pokolenia Z* częściej oczekują informacji na temat wynagrodzenia, przebiegu dnia pracy oraz możliwości pracy zdalnej (luka=2,5). Idealna zgodność priorytetów nie wystąpiła w pełni, lecz wartości blisko zera odnotowano dla zadań i celów (luka=0,5).

Rankingi wykazują umiarkowaną zgodność, wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,585 informuje, że ok. 59% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 2,17 (±1,11), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 18% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 82% skali priorytetów. Ranking odpowiedzi obu grup respondentów zaprezentowano na poniższym wykresie.

Wykres nr 27

Informacje przekazywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 38

Na podstawie analizy uzyskanych wyników można sformułować następujące wnioski:

- Proces rekrutacji jest postrzegany przez obie strony przede wszystkim jako przestrzeń przekazywania informacji związanych bezpośrednio z zakresem obowiązków, organizacją pracy oraz warunkami zatrudnienia.
- Trzy badane aspekty różnią się znacznie procentowym udziałem wskazań. Oczekiwanie informacji na temat pracy zdalnej, kryteriów awansu i przebiegu dnia wyraziło odpowiednio 77,9%, 70,2% i 79,8% przedstawicieli *pokolenia Z*, przekazywanie tej informacji zadeklarowało odpowiednio - 54,4%, 21,8% i 58,2% zarządzających funkcją personalną.
- Wydaje się, że zarządzający funkcją personalną akcentują informacje dotyczące strategii oraz oferowanych benefitów, ponieważ służą one budowaniu atrakcyjnego obrazu pracodawcy. Z kolei przedstawiciele *pokolenia Z* wykazują większe zainteresowanie informacjami odnoszącymi się do codziennego przebiegu pracy.
- Umiarkowany poziom zgodności rankingów wskazuje, że mimo ogólnego porozumienia co do kluczowych informacji przekazywanych w rekrutacji, istnieją istotne rozbieżności w hierarchii ich ważności, co wskazuje na konieczność dostosowania przez funkcje personalną niektórych przekazywanych treści do oczekiwań *pokolenia Z.*

3.4.11. Rekrutacja: kanały komunikacji

Poza przekazywaną w procesie rekrutacji treścią, badaniu poddano także formę tej informacji. Temu aspektowi obszaru rekrutacji dedykowano **pytanie 11** obu kwestionariuszy. Zarządzających funkcją personalną zapytano o wykorzystywane w badanych firmach **kanały komunikacji w rekrutacji** a przedstawicieli *pokolenia Z* o oczekiwania w tym zakresie. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 39

Kanały komunikacyjne wykorzystywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie

Kanały komunikacyjne	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	rangi	liczba	udział (w %)	rangi	
Od HR lub przełożonego w trakcie rozmowy rekrutacyjnej	54	98,2%	1	96	99,0%	1	0
Krótki film z informacjami o firmie	1	1,8%	3,5	18	18,6%	3	0,5
Na stronie internetowej lub na platformie rekrutacyjnej (np. Pracuj.pl)	14	25,5%	2	48	49,5%	2	0
Informacje przekazywane przez chatboota	1	1,8%	3,5	5	5,2%	4	0,5

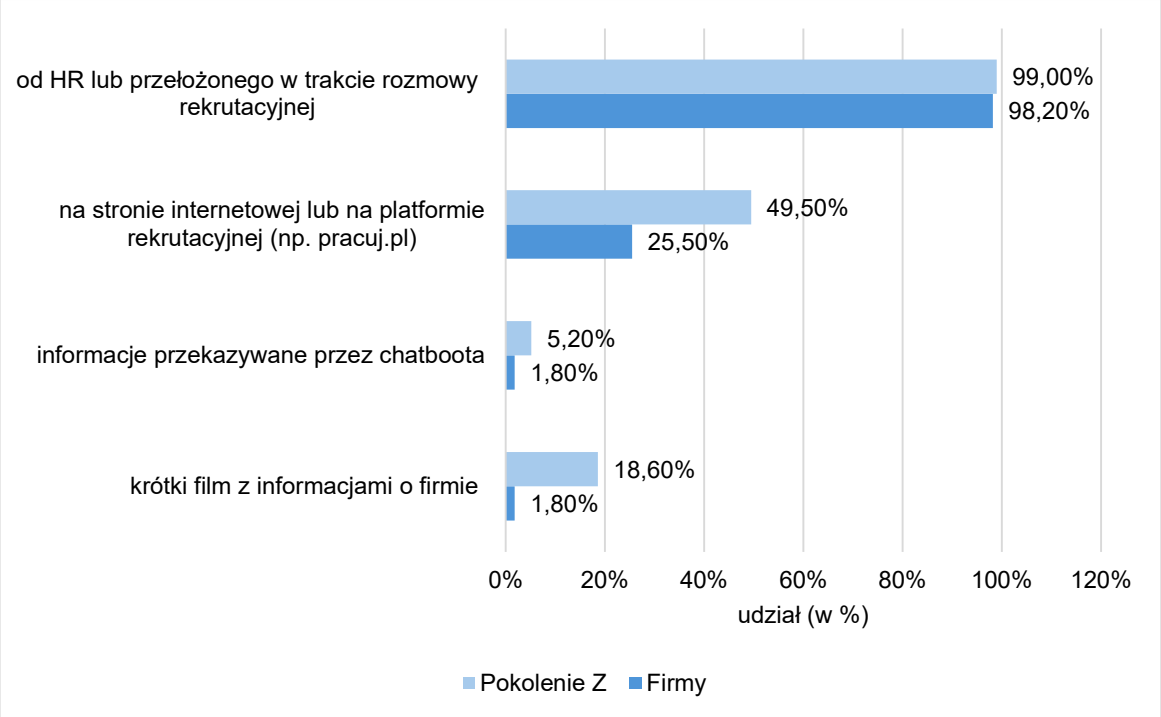
Źródło: badanie i opracowanie własne

Zarządzający funkcji personalnej w procesie rekrutacji najczęściej przekazują informacje na temat firmy w trakcie rozmowy rekrutacyjnej, to dominujący sposób o bardzo wysokimi wskazaniu (udział 98,2% n=54). Strona internetowa lub platforma rekrutacyjna (np. pracuj.pl) jest na drugiej pozycji, ale z czterokrotnie niższym wskazaniem (25,5%, n=14). Przekazywanie informacji w formie krótkiego filmu lub przez chatboota uzyskało marginalną liczbę wskazań (ranga 3,5, 1,8%, n=1), co sugeruje, że pracownicy działów HR preferują tradycyjne, a nie nowoczesne formy przekazywania informacji, co może wynikać z utrwalonych praktyk organizacyjnych oraz ograniczonej adaptacji do cyfrowych narzędzi komunikacyjnych.

Przedstawiciele *pokolenia Z* wykazują niemal identyczną dominację w zakresie głównego podawanego przez nich kanału komunikacyjnego- przekazywanie informacji w trakcie spotkania z HR/przełożonym (ranga 1, 99,0%, n=96). Druga ranga to platformy rekrutacyjne, z wyższym udziałem niż u firm (49,5%, n=48). Również wyższe udziały niż w przypadku wskazań kierujących HR wystąpiły w przypadku filmu (ranga 3, 18,6%, n=18) i chatboota (ranga 4, 5,2%, n=5). Procentowe udziały wskazań obu grup respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 28

Kanały komunikacyjne wykorzystywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie - procentowy udział wskazań



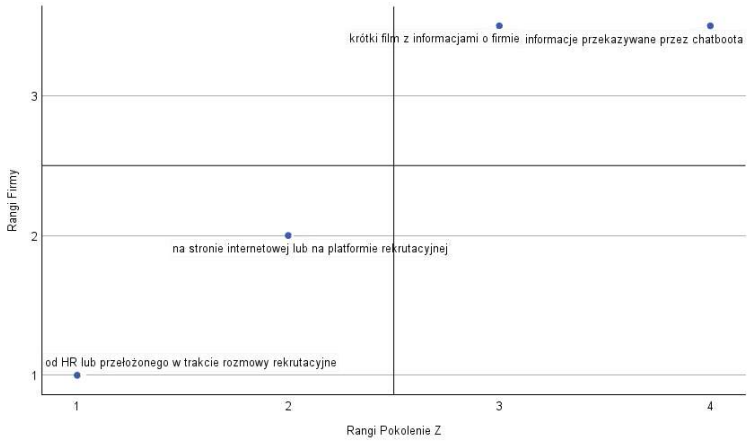
Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 39

Wysoko w obu rankingach wystąpiło przekazywanie informacji od HR lub przełożonego w trakcie rozmowy rekrutacyjnej (pozycja 1 vs. 1) oraz na stronie internetowej lub na platformie rekrutacyjnej (pozycja 2 vs. 2). Natomiast nisko w obu rankingach występują informacje przekazywane przez chatboota (pozycja 3,5 vs. 4) oraz krótki film z informacjami o firmie (pozycja 3,5 vs. 3). Analiza danych empirycznych pozwala stwierdzić, że rankingi wykazują wysoką zgodność. Wartość

współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,943 informuje, że ok. 94% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 0,25 (±0,29), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 6% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 94% skali priorytetów. W przypadku dwóch sposobów przekazywania informacji wystąpiła pełna zgodność (luka=0), zatem dla pozostałych 2 średnia luka wynosi 0,50. W przypadku dwóch badanych kanałów komunikacji luki są marginalne: krótki film z informacjami o firmie (luka=0,5) oraz informacje przekazywane przez chatboota (luka=0,5), w pierwszym przypadku wyższy priorytet mają przedstawiciele *pokolenia Z*, w drugim zarządzający funkcją personalną. Idealna zgodność priorytetów wystąpiła w przypadku informacji od HR lub przełożonego w trakcie rozmowy rekrutacyjnej oraz na stronie internetowej lub na platformie rekrutacyjnej. Ranking wskazań w obu grupach respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 29

Kanały komunikacyjne wykorzystywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 39

Analizując przedstawione dane można sformułować następujące wnioski w zakresie wykorzystywanych w firmach kanałów komunikacji w rekrutacji oraz oczekiwań przedstawicieli *pokolenia Z* w tym zakresie:

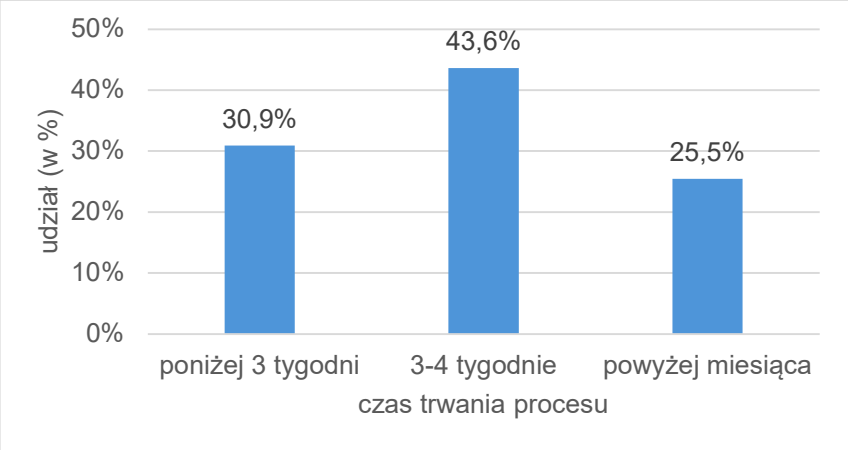
- Stwierdza się wysoką zgodność pomiędzy grupami respondentów. Najwyższe rangi i udziały wskazań w obu grupach zostały przypisane tradycyjnym kanałom przekazywania informacji, co sugeruje dominację bezpośredniej rozmowy i prostych form przekazywania informacji.
- Warty odnotowania jest jednak fakt, że w grupie respondentów *pokolenie Z* nowoczesne kanały komunikacji (strona internetowa, film, chatboot) charakteryzowały się istotnie wyższym udziałem procentowym wskazań, co sugeruje większą akceptację tych form w porównaniu z pierwszą grupą.

3.4.12. Rekrutacja: czas trwania procesu

Kolejnym badanym aspektem procesu **rekrutacji był czas jej prowadzenia** (od otrzymania pierwszego CV do wyboru kandydata) przez podmioty ją realizujące oraz oczekiwania przedstawicieli *pokolenia Z* w tym zakresie. Ten aspekt został poddany badaniu za pomocą **pytania 12** obu kwestionariuszy. Respondenci mogli wybrać jedną spośród 3 możliwych odpowiedzi. Pytanie o czas trwania procesu rekrutacji wydawało się istotne, ponieważ *pokolenie Z* preferuje dynamiczne, zwinne (agile) środowisko działania i funkcjonuje w silnie nasyconym technologią otoczeniu, co może kształtować ich oczekiwania szybkości i natychmiastowości reakcji. Poniższy wykres przedstawia wyniki uzyskane w grupie zarządzających funkcją personalną.

Wykres nr 30

Czas trwania rekrutacji deklarowany przez zarządzających funkcją personalną



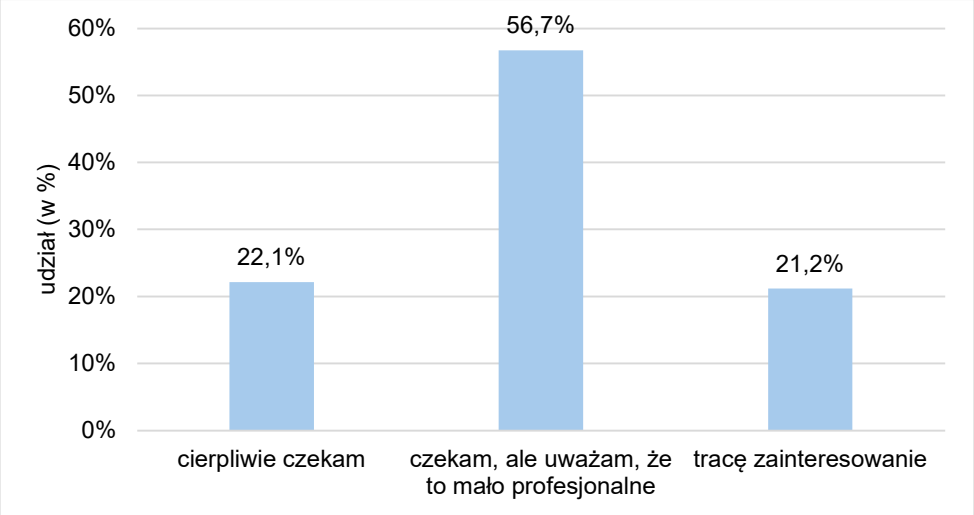
Źródło: badanie i opracowanie własne

Według zarządzających funkcją personalną rekrutacje najczęściej prowadzone są w czasie 3-4 tygodni (43,6%, n=24). Niższy o 12,7 pkt. proc. jest udział procesów poniżej 3 tygodni (30,9%, n=17). Proporcja procesów powyżej miesiąca (25,5%, n=14) jest relatywnie najniższa.

Analiza wyników uzyskanych w grupie *pokolenie Z* wskazuje, że czas rekrutacji 3-4 tygodnie odbierany jest przez nich negatywnie, (56,7%, n=59) ocenia taki czas jako mało profesjonalny a (21,2%, n=22) nawet traci zainteresowanie procesem. Odsetek cierpliwie czekających wynosi (22,1%, n=23). Wyniki uzyskane w tej grupie respondentów przedstawia poniższy wykres.

Wykres nr 31

Czas trwania rekrutacji: oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z



Źródło: badanie i opracowanie własne

Analiza uzyskanych wyników prowadzi do następujących wniosków:

- Istnieje istotna rozbieżność pomiędzy czasem trwania rekrutacji w firmach a oczekiwaniami przedstawicieli *pokolenia Z* w tym zakresie, co wskazuje na niedostosowanie tempa procesów rekrutacyjnych do oczekiwań tej grupy kandydatów.
- Czas trwania rekrutacji uznawany przez zarządzających funkcją personalną jako standardowy, jest przez 77,9% reprezentantów *pokolenia Z* postrzegany jako brak profesjonalizmu lub powoduje utratę zainteresowania udziałem w procesie.

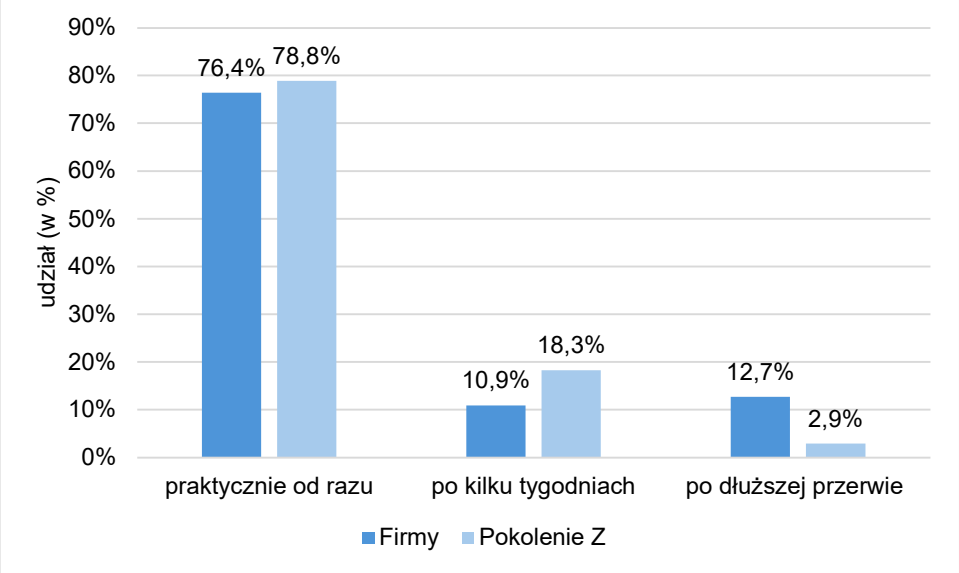
- Stwierdza się konieczność podjęcia przez zarządzających funkcją personalną szybkich działań zmierzających do optymalizacji czasu trwania procesów rekrutacyjnych.

3.4.13. Rekrutacja: timing rozpoczęcia poszukiwań po zakończeniu zatrudnienia

W zakresie badania obszaru rekrutacji zadano dodatkowe, uzupełniające pytanie, **pytanie 13**. *Pokolenie Z* wskazywało **w jakim czasie zaczynają szukać nowej pracy** po odejściu z dotychczasowej firmy, zaś zarządzający funkcją personalną określali swoje przekonania w tym zakresie. Celem pytania było lepsze zrozumienie, na ile działania rekrutacyjne podmiotów realizujących funkcję personalną odpowiadają faktycznym sposobom planowania kariery przez przedstawicieli *pokolenia Z*. Ma to znaczenie dla skuteczniejszego docierania do kandydatów i budowania wizerunku pracodawcy jako atrakcyjnego i dopasowanego do ich oczekiwań. Respondenci mogli wybrać jedną spośród 3 możliwych odpowiedzi. Wyniki uzyskane w obu grupach respondentów przedstawione zostały na poniższym wykresie.

Wykres nr 32

Timing rozpoczęcia poszukiwań nowej pracy przez przedstawicieli pokolenia Z po zakończeniu dotychczasowego zatrudnienia - według zarządzających funkcją personalną i przedstawicieli pokolenia Z



Źródło: badanie i opracowanie własne

Dominującym wskazaniem zarówno w przypadku zarządzających funkcją personalną jak i przedstawicieli *pokolenia Z* jest natychmiastowe poszukiwanie nowej pracy (odpowiednio 7

6,4% n=42 i 78,8% n=82). Znacząco niższy jest udział wskazań na reakcję opóźnioną, przy czym reprezentanci *pokolenia Z* zaczynają poszukiwania pracy po kilku tygodniach częściej niż w dzieje się to w przekonaniu kierujących HR (różnica 7,4 p. p). Zarządzający funkcją personalną częściej niż *pokolenie Z* w rzeczywistości realizuje, zakładają, że po odejściu z pracy następuje dłuższa przerwa (różnica 9,8 p. p).

Wyniki wskazują na dużą spójność deklaracji przedstawicieli *pokolenia Z* i wiedzy zarządzających funkcją personalną w tym zakresie szybkiego powrotu na rynek pracy. Kierujący HR przeszacowują nieco skłonność *pokolenia Z* do dłuższej przerwy zawodowej, co może wskazywać na istnienie stereotypowych przekonań, które nie znajdują potwierdzenia w zachowaniu przedstawicieli tej kohorty. Z kolei niedoszacowanie przez reprezentantów funkcji personalnej kilkutygodniowej przerwy adaptacyjnej może prowadzić do niepełnego dopasowania momentu komunikacji rekrutacyjnej do realnych potrzeb kandydatów z *pokolenia Z.*

3.4.14. Rozwój: forma

Pytanie nr 14 obu kwestionariuszy to pytanie dedykowane obszarowi **rozwoju**. Zarządzający funkcją personalną wskazywali **w jakiej formie najczęściej realizują szkolenia** a przedstawiciele *pokolenia Z* wyrażali swoje oczekiwania w tym zakresie. Analiza opiera się na metodzie wielokrotnego wyboru z limitem maksymalnie trzech odpowiedzi, co umożliwia identyfikację priorytetowych form uczenia się poprzez agregację udziałów procentowych i ranking oparty na ich wartościach (1 – najwyższy udział). Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 40

Formy działań rozwojowych realizowane w firmach, według kierujących HR oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie

Formy działań rozwojowych	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	rangi	liczba k=	udział (w %)	rangi	
Szkolenia online	52	94,5%	1	29	27,9%	4	3
Szkolenia stacjonarne	51	92,7%	2	77	74,0%	1	1
Warsztaty angażujące uczestników	19	34,5%	3	76	73,1%	2	1
Szkolenia powiązane z jakąś formą zabawy lub rywalizacji	11	20,0%	4	44	42,3%	3	1
Szkolenia wykorzystujące AI	4	7,3%	5	11	10,6%	5	0

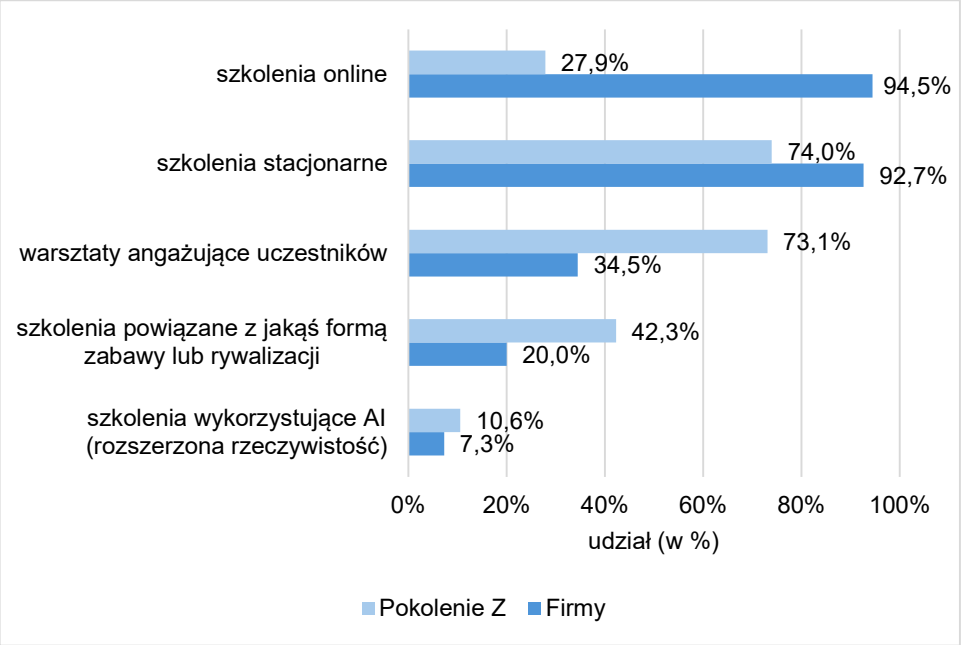
Źródło: badanie i opracowanie własne

Z perspektywy zarządzających funkcją personalną, dominującymi formami działań rozwojowych realizowanych w badanych firmach, o bardzo wysokich częstościach wskazań (rangi 1–2, udziały powyżej 92,7%) są szkolenia online (94,5%, n=52) oraz szkolenia stacjonarne (92,7%, n=51). Wysoką rangę jednak ze znacznie niższym wskazaniem (3, udział 34,5% n=19) zajmują warsztaty angażujące uczestników. Średni priorytet (ranga 4, udział 20,0% n=11) przypada na szkolenia powiązane z zabawą lub rywalizacją. Najniższą w badanym aspekcie rangę zajmują szkolenia wykorzystujące AI (pozycja 5, wskazania marginalne 7,3%, n=4).

Przedstawiciele *pokolenia Z* wskazują przede wszystkim szkolenia stacjonarne (ranga 1, 74,0%, n=77) oraz warsztaty angażujące uczestników (ranga 2, 73,1%, n=76), udział wskazań priorytetowych był niższy niż w przypadku wskazań kierujących HR. Rangę 3 (udział 42,3% n=44) zajmują szkolenia powiązane z zabawą lub rywalizacją. Pozycja 4 to szkolenia online (udział 27,9% n=29). Najniższą w tym przypadku rangę, rangę 5 przypisano szkoleniom wykorzystującym AI (udział poniżej 11% n=11). Procentowy udział wskazań w obu grupach respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 33

Formy działań rozwojowych realizowane w firmach, według kierujących HR oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie – procentowy udział wskazań

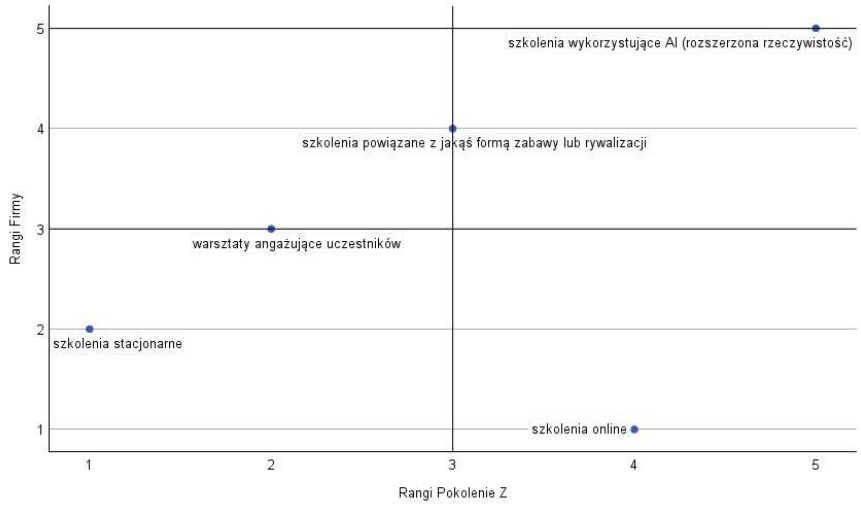


Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 40

Wysoka ważność według zarządzających funkcją personalną a niska według przedstawicieli *pokolenia Z* wystąpiła w przypadku szkoleń online (pozycja 1 vs. 4). Wysoko w obu rankingach wystąpiły szkolenia stacjonarne (pozycja 2 vs. 1), natomiast nisko w obu rankingach – szkolenia wykorzystujące AI (pozycja 5 vs. 5). Największe luki: szkolenia online (luka=3), wyższy priorytet mają zarządzający funkcja personalną. Przedstawiciele *pokolenia Z* wyżej ocenili szkolenia stacjonarne (luka=1) oraz warsztaty angażujące uczestników (luka=1). Idealną zgodność priorytetów odnotowano dla szkoleń wykorzystujących AI (luka=0). Rankingi dotyczące formy działań szkoleniowych wykazują umiarkowaną zgodność, wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,400 informuje, że ok. 40% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 1,20 (±1,10), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 24% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 76% skali priorytetów**.** W jednym przypadku odnotowano zupełną zgodność sposobu przekazywania informacji, zatem dla pozostałych 4 średnia luka wynosi 1,50. Ranking wskazań obu grup respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 34

Formy działań rozwojowych realizowane w firmach, według kierujących HR oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie – ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 40

W świetle przeprowadzonych analiz w zakresie form działań szkoleniowych realizowanych w ramach funkcji personalnej i oczekiwanych przez reprezentantów *pokolenia Z* można sformułować następujące wnioski:

- Wskazania zarządzających funkcją personalną i przedstawicieli *pokolenia Z* w zakresie form szkoleń wykazują umiarkowaną zgodność. Obie grupy respondentów akceptują podobne formy działań szkoleniowych, jednak w ich hierarchii występują istotne rozbieżności.
- Zarządzający funkcją personalną preferują łatwe w organizacji formy szkoleń. Różnica udziałów procentowych wskazań między kierującymi HR a przedstawicielami *pokolenia Z* w przypadku szkoleń online to 66,6 p.p). Reprezentanci *pokolenia Z* oceniają istotnie wyżej niż zarządzający funkcją personalną warsztaty angażujące oraz połączone z jakąś formą zabawy.
- Szkoleniom stacjonarnym obie grupy respondentów nadały wysoką rangę, podczas gdy szkolenia wykorzystujące AI uzyskały najniższa możliwą rangę. Może to wskazywać na duże znaczenie bezpośredniego kontaktu i interakcji w rozwoju, niezależnie od postępującej cyfryzacji.

- Wyniki badań wskazują na potrzebę dostosowania form działań szkoleniowych do oczekiwań *pokolenia Z* poprzez zwiększenie udziału form angażujących.

3.4.15. Wynagrodzenia

Badaniu podejścia zarządzających funkcją personalną do obszaru wynagrodzeń oraz oczekiwaniom *pokolenia Z* w tym zakresie dedykowano **pytanie nr 15** obu kwestionariuszy. Zarządzający funkcją personalną wskazywali od jakich czynników uzależnione jest wynagrodzenie w ich firmach, przedstawiciele *pokolenia Z* wyrażali swoje oczekiwania w tym zakresie. Celem pytania było zidentyfikowanie stopnia zgodności oraz rozbieżności pomiędzy zasadami kształtowania wynagrodzeń stosowanymi przez zarządzających funkcją personalną a oczekiwaniami *pokolenia Z* w zakresie sprawiedliwości i determinant wynagradzania. Analiza opiera się na metodzie wielokrotnego wyboru z limitem maksymalnie trzech odpowiedzi, co umożliwia identyfikację priorytetów poprzez agregację udziałów procentowych i ranking oparty na ich wartościach. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 41

Czynniki, od których uzależnione jest wynagrodzenie w firmach (wg wskazań zarządzających funkcją personalną) oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie

Czynniki, od których zależy wynagrodzenie	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	liczba firm	udział firm (w %)	rangi	liczba	udział (w %)	rangi	
Efekty i jakość wykonywanej pracy	41	75,9%	1,5	88	84,6%	1	0,5
Doświadczenie i staż pracy	41	75,9%	1,5	54	51,9%	3	1,5
Zaangażowanie i inicjatywa w pracy	38	70,4%	3	67	64,4%	2	1
Poziom wykształcenia, prestiż uczelni	16	29,6%	4,5	26	25,0%	6	1,5
Wysokość wynagrodzenia na	16	29,6%	4,5	47	45,2%	4	0,5

podobnym stanowisku w Polsce							
Wysokość wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Europie	1	1,9%	6	33	31,7%	5	1

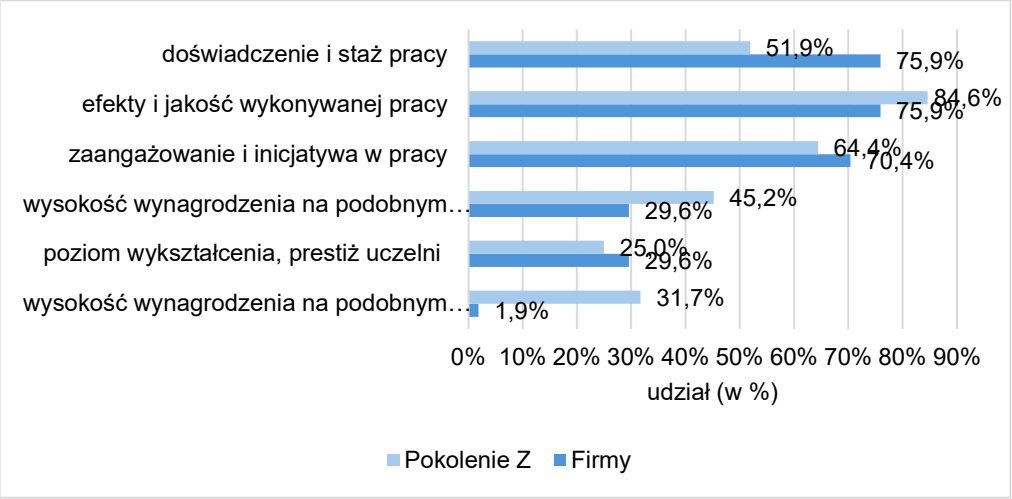
Źródło: badanie i opracowanie własne

Z perspektywy zarządzających funkcją personalną, dominującymi czynnikami determinującymi wynagrodzenie i o bardzo wysokich częstościach wskazań są efekty i jakość wykonywanej pracy oraz doświadczenie i staż pracy (rangi 1,5, 75,9%, n=41). Wysoką rangę z wysokim wskazaniem zajmuje zaangażowanie i inicjatywa w pracy (pozycja 3, udział 70,4% n=38). Średni priorytet (rangi 4,5 ze znacząco niżem już udziałem 29,6% n=16) przypada na poziom wykształcenia i prestiż uczelni oraz wysokość wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Polsce. Najniższą szóstą rangę z marginalnym wskazaniem (udział poniżej 2% n=1) zajmuje wysokość wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Europie.

Przedstawiciele *pokolenia Z* wskazują przede wszystkim na efekty i jakość wykonywanej pracy (ranga 1, 84,6%, n=88). Wysoką rangę 2 i 3, z udziałem odpowiednio 64,4% i 51,9% zajmują zaangażowanie i inicjatywa w pracy (n=67) oraz doświadczenie i staż pracy (n=54). Ranga 4 i 5 przypada na wysokość wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Polsce (45,2%, n=47) oraz w Europie (31,7%, n=33). Najniższa szósta pozycja (udział 25,0% n=26) przypada na poziom wykształcenia i prestiż uczelni. Procentowy udział wskazań w obu grupach respondentów przedstawiony został na poniższym wykresie.

Wykres nr 35

Czynniki, od których uzależnione jest wynagrodzenie w firmach (wg wskazań zarządzających funkcją personalną) oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie - procentowy udział wskazań

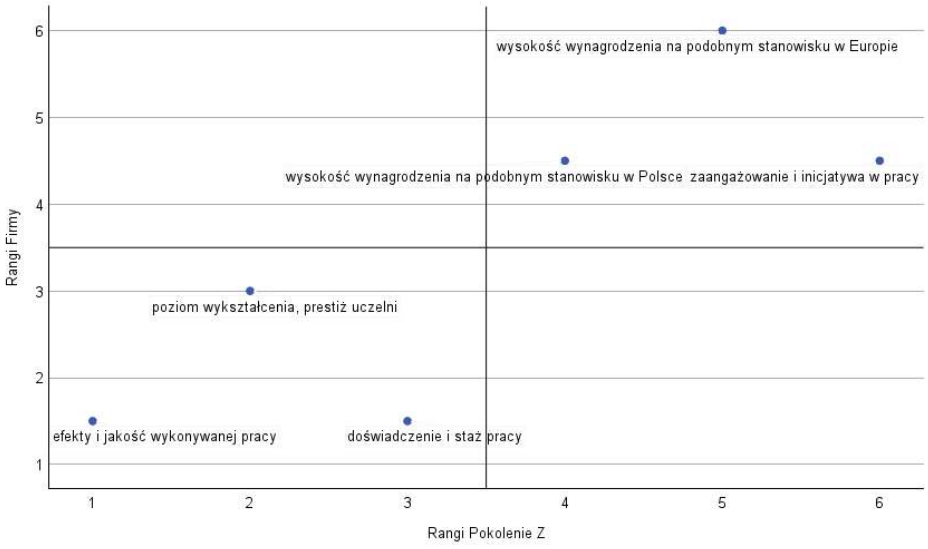


Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 41

Wysoko w obu rankingach wystąpiły: efekty i jakość wykonywanej pracy (pozycja 1,5 vs. 1) oraz doświadczenie i staż pracy (pozycja 1,5 vs. 3). Natomiast nisko w obu rankingach wysokość wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Europie (pozycja 6 vs. 5) oraz wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Polsce (pozycja 4,5 vs. 4) a także zaangażowanie i inicjatywa w pracy (pozycja 4,5 vs. 6). Największe luki: doświadczenie i staż pracy (luka=1,5) oraz poziom wykształcenia i prestiż uczelni (luka=1,5), w obu przypadkach wyższy priorytet mają zarządzający funkcją personalną. Wyżej ocenili oni także doświadczenie i staż pracy (luka=1,5), poziom wykształcenia i prestiż uczelni (luka=1,5). Przedstawiciele *pokolenia Z* wyżej ocenili zaangażowanie i inicjatywę w pracy (luka=1) oraz wysokość wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Polsce (luka=0,5). Idealna zgodność priorytetów nie wystąpiła w żadnym z uwzględnionych aspektów. Rankingi wykazują umiarkowaną zgodność, wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,645 informuje, że ok. 65% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 1,00 (±0,45), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 17% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 83% skali priorytetów. Ranking odpowiedzi w obu grupach respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 36

Czynniki, od których uzależnione jest wynagrodzenie w firmach (wg wskazań zarządzających funkcją personalną) oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 41

Analiza uzyskanych wyników badan doprowadziła do następujących wniosków:

- Obie grupy respondentów uznają efekty oraz jakość wykonywanej pracy za kluczowy czynnik, od którego zależy/powinno zależeć wynagrodzenie. Poziom wykształcenia oraz prestiż uczelni mają ograniczone znaczenie w obu analizowanych grupach.
- Uzależnienie wynagrodzeń od ich wysokości na porównywalnych stanowiskach (w Polsce i Europie) uzyskało niskie rangi, co sugeruje dominację czynników wewnętrznych i indywidualnych nad zewnętrznymi benchmarkami płacowymi zarówno w realizowanej przez wykonawców funkcji personalnej polityce wynagrodzeń jak i w odniesieniu do oczekiwań *pokolenia Z*. W tym kontekście należy jednak zwrócić uwagę na istotna różnicę procentowego udziału wskazań pomiędzy zarządzającymi funkcją personalną a przedstawicielami *pokolenia Z* dotyczących uzależnienia wynagrodzenia od płacy na podobnych stanowiskach w Polsce i Europie- odpowiednio 45,2% i 31,7% wskazań reprezentantów *pokolenia Z* w stosunku do 29,6% i 1,9%

wskazań reprezentantów funkcji personalnej. Pokolenie Z postrzega powiązanie wynagrodzenia z płacami na innych stanowiskach w Polsce i w Europie jako uzasadnione, co sugeruje, że ważna dla nich jest ocena sprawiedliwości płacowej w szerszym kontekście. Takie podejście odzwierciedla też ich realną możliwość podejmowania pracy w różnych krajach. Czynniki te powinny manifestować się w większej skali w polityce wynagrodzeniowej kształtowanej przez zarządzających funkcją personalną.

3.4.16. Kluczowe kryteria wyboru pracodawcy

W ostatnim, **16 pytaniu** obu kwestionariuszy skoncentrowano się na **kluczowych kryteriach wyboru pracodawcy** deklarowanych przez *pokolenie Z* oraz deklaracjami zarządzających funkcją personalną w tym zakresie. Celem pytania była identyfikacja zgodności i rozbieżności między czynnikami uważanymi przez zarządzających funkcją personalną za kluczowe dla *pokolenia Z* a rzeczywistymi oczekiwaniami reprezentantów tej kohorty. Pytanie to stanowi uzupełnienie analizy pozostałych obszarów działania funkcji personalnej i oczekiwań *pokolenia Z* wobec tej funkcji i umożliwia pogłębione zrozumienie perspektywy obu grup respondentów. Pytanie oparte było na uszeregowaniu preferencji (1 – najważniejsze, 10 – najmniej ważne) i wyliczeniu średniej pozycji. Wyniki zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela nr 42

Kluczowe kryteria wyboru pracodawcy według przedstawicieli pokolenia Z oraz wskazania zarządzających funkcją personalną w zakresie tych kryteriów

Kryteria wyboru pracodawcy	Funkcja personalna			Pokolenie Z			Luka rankingowa
	średnia pozycja	odchylenie standardowe	rangi	średnia pozycja	odchylenie standardowe	rangi	
Wynagrodzenie	3,05	3,37	1	2,84	3,02	1	0
Możliwość rozwoju	4,64	2,25	2	4,51	2,29	3	1
Zachowanie balansu między pracą a życiem prywatnym	5,11	2,74	3	5,33	2,33	5	2
Ciekawe i różnorodne zadania na	5,13	2,33	4	4,93	2,11	4	0

potencjalnym stanowisku							
Możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej	5,24	2,76	5	4,33	2,97	2	3
Przyjazna, nowoczesna przestrzeń pracy	5,64	2,07	6	6,24	2,11	7	1
Wrażenie, że pracują tam przyjaźni ludzie	5,80	2,04	7	5,86	2,44	6	1
Dobra opinia firmy na rynku	6,35	3,11	8	6,45	2,64	8	0
Zaangażowanie społeczne firmy	6,93	2,65	9	7,67	2,70	10	1
Branża i wielkość firmy	7,13	3,01	10	6,85	2,73	9	1

Źródło: badanie i opracowanie własne

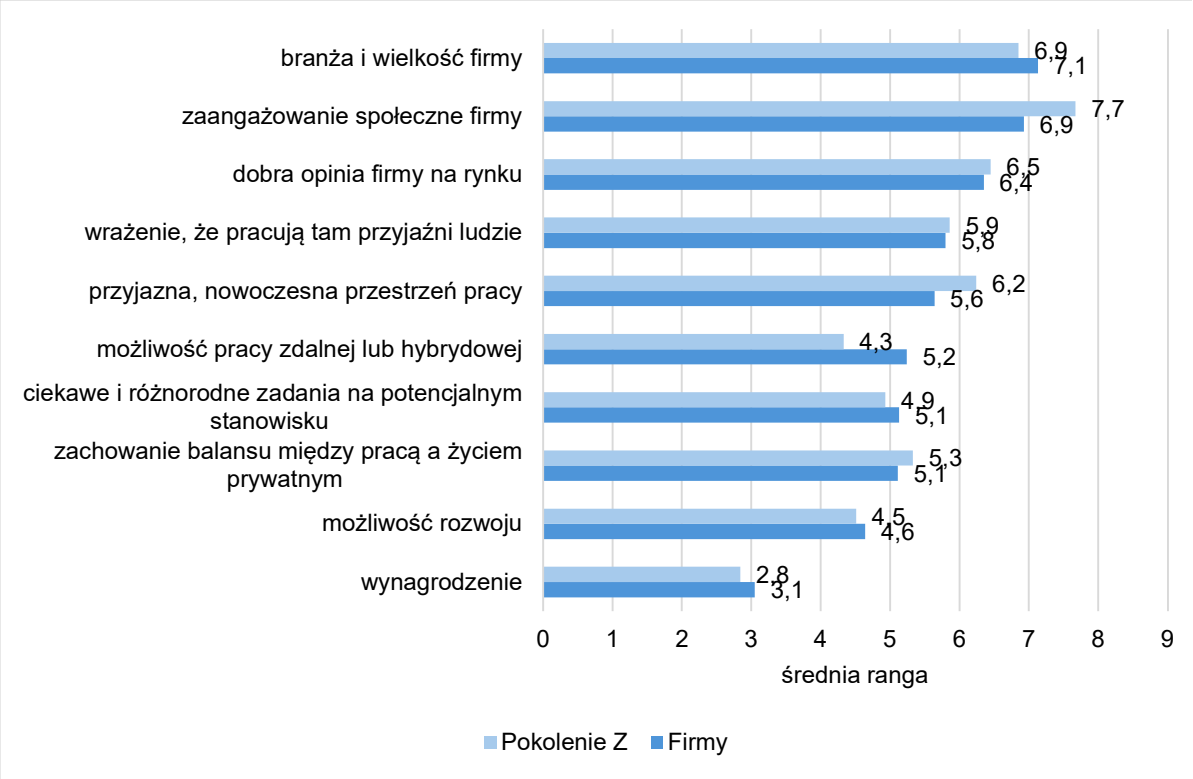
W ocenie zarządzających funkcją personalną, dominującym czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy przez *pokolenie Z* jest wynagrodzenie, mające również bardzo wysoką przeciętną ocenę (średnia pozycja 3,05 ±3,37). Rangi od 2 do 5 ze średnią pozycją 4,64–5,24, zajmują: możliwość rozwoju (4,64±2,25), zachowanie balansu między pracą a życiem prywatnym (5,11±2,74), ciekawe i różnorodne zadania (5,13±2,33) oraz możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej (5,24±2,76). Pozycja 6 i 7 ze średnimi odpowiednio 5,64 ± 2,07 oraz 5,80±2,04 przypada na przyjazną, nowoczesną przestrzeń pracy oraz wrażenie, że pracują tam przyjaźni ludzie. Niższe rangi 8 i 9 ze średnimi na poziomie 6-7 przypadają na dobrą opinię firmy na rynku (6,35±3,11) i zaangażowanie społeczne firmy (6,93±2,65). Ostania pozycja w analizowanym rankingu to branża i wielkość firmy (7,13±3,01).

Przedstawiciele pokolenia Z określając własne kryteria stosowane przy wyborze pracodawcy również priorytetyzują wynagrodzenie (ranga 1, średnia 2,84±23,02), lecz z niższą średnią pozycją. Drugie miejsce (średnia 4,33±2,97) to praca zdalna/hybrydowa. Rangi 3–6 ze średnią 4,51–5,86 zajmują rozwój (4,51±2,29), ciekawe zadania (4,93±2,11), balans praca–życie (5,33±2,33) oraz przyjaźni ludzie (5,86±2,44). Średnie w granicach 6-7 to pozycje 7 -9, czyli przestrzeń pracy (6,24±2,11), opinia rynkowa (6,45±2,64) oraz branża i wielkość firmy (6,85±2,73). Ostatnia, dziesiąta pozycja to zaangażowanie społeczne firmy

(7,67±2,70). Średnie rangi wskazań poszczególnych elementów w obu grupach respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 37

Kluczowe kryteria wyboru pracodawcy pokolenia Z oraz wskazania zarządzających funkcją personalną w zakresie tych kryteriów – średnie rangi wskazań w obu grupach respondentów



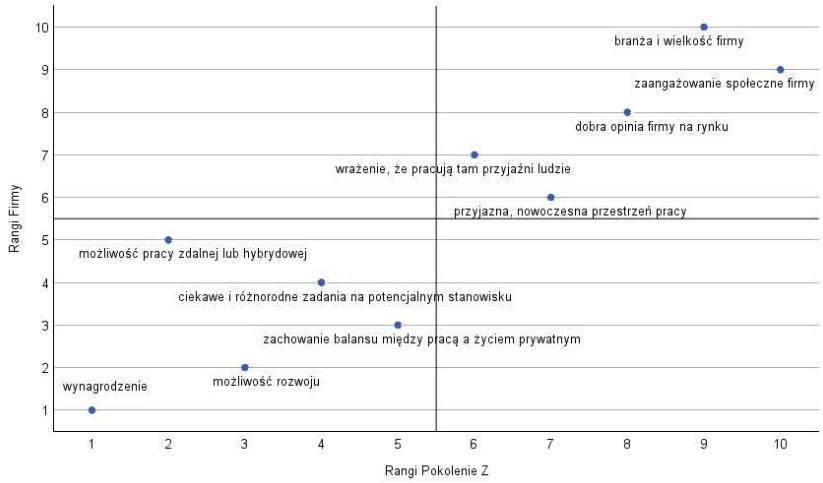
Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 42

Najwyżej w obu rankingach wystąpiło wynagrodzenie (pozycja 1 vs. 1), możliwość rozwoju (pozycja 2 vs. (pozycja 5 vs. 2). 4) zachowanie balansu) oraz praca zdalna/hybrydowa (pozycja 5 vs. 2). Natomiast nisko w obu rankingach występuje zaangażowanie społeczne firmy (pozycja 9 vs. 10) branża i wielkość firmy (pozycja 10 vs. 9), dobra opinia firmy na rynku (pozycja 8 vs. 8), przyjaźni ludzie (pozycja 7 vs. 6) oraz przyjazna przestrzeń pracy (pozycja 6 vs. 7). Największe luki: możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej (luka=3), wyższy priorytet mają przedstawiciele *pokolenia Z*, zachowanie balansu między pracą a życiem prywatnym (luka=2) - wyższy priorytet wykazują zarządzający funkcją personalną. Kierujący HR wyżej ocenili zachowanie balansu między pracą a życiem prywatnym (luka=2) oraz

możliwość rozwoju (luka=1). Przedstawiciele *pokolenia Z* wyżej ocenili możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej (luka=3) oraz wrażenie, że pracują tam przyjaźni ludzie (luka=1). Idealna zgodność priorytetów wystąpiła w przypadku wynagrodzenia, ciekawych i różnorodnych zadań na potencjalnym stanowisku oraz dobrej opinii firmy na rynku (luka=0). Rankingi wykazują wysoką zgodność, wartość współczynnika τ Kendalla wynosząca 0,733 informuje, że ok. 73% par rang jest w zgodnej kolejności. Średnia luka dopasowania wynosi 1,00 (±0,94), co wskazuje na niską rozbieżność priorytetów - 10% maksymalnej możliwej luki. Oznacza to, że poziom zgodności między priorytetami realizowanymi przez funkcję personalną a preferencjami *pokolenia Z* wynosi około 90% skali priorytetów**.** W przypadku 3 czynników wystąpiła pełna zgodność (luka=0), zatem dla pozostałych 7 średnia luka wynosi 1,43. Ranking wskazań w obu grupach respondentów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres nr 38

Kluczowe kryteria wyboru pracodawcy pokolenia Z oraz wskazania zarządzających funkcją personalną w zakresie tych kryteriów - ranking wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 42

Podsumowując dokonaną analizę czynników branych pod uwagę przez *pokolenie Z* przy wyborze pracodawcy oraz wskazania zarządzających funkcją personalną w zakresie tych czynników, można zdefiniować następujące wnioski:

- Wynagrodzenie stanowi najważniejsze kryterium wyboru pracodawcy dla *pokolenia Z*, kierujący HR także nadali temu kryterium rangę 1. Kryteria o

charakterze wizerunkowym (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, branża i wielkość firmy) mają drugorzędne znaczenie z perspektywy obu grup respondentów.

- Największa lukę rankingową zaobserwowano we wskazaniach dotyczących pracy zdalnej/hybrydowej. Przedstawiciele *pokolenia Z* przypisują dużo większe znaczenie niż zarządzający funkcją personalną możliwości wykonywania pracy w tej formie (ranga 2 vs. 5).
- Wysoki poziom zgodności hierarchii kryteriów wskazuje na dużą wiedzę zarządzających funkcją personalną w zakresie wyboru pracodawcy przez przedstawicieli *pokolenia Z*. Podkreślić jednak należy, że jednoczesne występowanie obszarów pełnej zgodności oraz rozbieżności w niektórych punktach (praca zdalna) potwierdza potrzebę ciągłego monitorowania oczekiwań *pokolenia Z* przez zarządzających funkcją personalną.

Po szczegółowej analizie uzyskanych wyników badań, podjęto próbę syntetycznego zestawienia całości wyników ze wszystkich analizowanych obszarów i pytań. Poniższa tabela przedstawia zestawienie poszczególnych obszarów pod kątem rozbieżności między działaniami podejmowanymi w ramach funkcji personalnej według wskazań osób nią zarządzających a oczekiwaniami przedstawicieli *pokolenia Z*. Dla każdego obszaru zaprezentowano średnią wielkość luki (zarówno w ujęciu wartościowym, jak i pozycyjnym), liczbę i udział pozycji zgodnych, a także maksymalne zidentyfikowane różnice oraz średnią lukę dla pozycji niezgodnych. Zestawienie to umożliwia identyfikację obszarów o największym i najmniejszym poziomie dopasowania i stanowi podstawę do syntetycznej oceny stopnia zgodności praktyk HR z oczekiwaniami *pokolenia Z.*

Tabela nr 43

Średnie luki, liczba pozycji zgodnych oraz średnie luki w pozycjach niezgodnych w odpowiedziach przedstawicieli pokolenia Z i zarządzających funkcją personalną

Obszar /temat badania	Liczba pozycji	Średnia luka ogółem		Liczba pozycji zgodnych/udział pozycji zgodnych	Największa różnica	Średnia luka niezgodnych	
		luka	pozycja			luka	pozycja
Benefity	10	2,20	1	4/40%	6	3,67	2
Rekrutacja/	12	2,17	2	0/0%	4	2,17	4

Informacje przekazywane w procesie							
Ocena/ Przekazywanie informacji zwrotnych	9	1,89	3	2/22%	5	2,43	3
Powody rezygnacji z pracy *pokolenia Z*	10	1,70	4,5	3/30%	4	2,07	5,5
Klimat organizacyjny/ Zadania przełożonych	10	1,70	4,5	2/20%	5	2,13	5,5
Rekrutacja/Kontakt z kandydatem w procesie	6	1,33	6	4/67%	4	3,99	1
Rozwój/forma działań rozwojowych	5	1,20	7	1/20%	3	1,50	9
Rozwój/działania rozwojowe	7	1,14	8	2/29%	4	1,60	8
Czynniki wyboru pracodawcy	10	1,00	10	3/30%	3	1,43	10
Czynniki, od których zależy wynagrodzenie	6	1,00	10	0/0%	1	1,00	12
Onboarding/elementy procesu	8	1,00	10	3/38%	1	1,60	7
Onboarding/Spotkanie nowego pracownika PRZED rozpoczęciem pracy	6	0,67	12	3/50%	2	1,34	11
Klimat/Zakres pytań o opinie pracowników	6	0,50	13	2/33%	1	0,75	13
Rekrutacja/Sposób przekazywania informacji o firmie	4	0,25	14	2/50%	0,5	0,50	14

Źródło: badanie i opracowanie własne

Średnia luka ogółem (średnia ze wszystkich 14 obszarów obliczona jako iloraz sumy wszystkich różnic między rangami i sumy wszystkich pozycji) wynosi ok. 1,40. Najwyższe wartości odnotowano w obszarach: benefity i rekrutacja, najniższe w obszarze rekrutacji w pytaniu dotyczącym sposobu przekazywania informacji o firmie. Największe pojedyncze luki w całym badaniu zarejestrowano w obszarze benefitów (luka 6), w obszarze klimat organizacyjny w pytaniu dotyczącym zadań przełożonych (luka 5) oraz w obszarze oceny w pytaniu dotyczącym przekazywania informacji zwrotnych (luka 5). Najwięcej pełnej zgodności zaobserwowano w trzech pytaniach z obszaru rekrutacji (kontakt z kandydatem w procesie - 67%, spotkania nowego pracownika przed rozpoczęciem pracy - 50%, sposób przekazywania

informacji o firmie - 50%) oraz w pytaniu dotyczącym benefitów firmowych. Średnia luka w pozycjach niezgodnych (średnia ze wszystkich 14 obszarów obliczona jako iloraz sumy wszystkich różnic między rangami niezgodnymi i sumy wszystkich pozycji niezgodnych) wynosi 1,94. Najwyższe średnie luki pozycji niezgodnych pojawiają się w pytaniu o kontakt z kandydatami w procesie rekrutacji, w obszarze benefitów oraz oceny pracowniczej (przekazywanie informacji zwrotnej).

W sposób syntetyczny, w tabeli nr 44 zestawiono także największe rozbieżności pojawiające się w odpowiedziach przedstawicieli pokolenia Z i zarządzających funkcją personalną. Próg luki ≥3 przyjęto jako kryterium identyfikacji wyraźnych rozbieżności, uwzględniając zróżnicowaną liczbę pozycji w poszczególnych pytaniach, a tym samym odmienny zakres skal rang. W tej perspektywie taka wartość oznacza istotne odchylenie między ocenami, przekraczające typowe różnice wynikające z konstrukcji narzędzia badawczego.

Tabela nr 44

Rozbieżności w odpowiedziach przedstawicieli pokolenia Z i zarządzających funkcją personalną (luka ≥3)

Temat	Obszar	Luka	Kto wyżej (przecenia)
Dodatkowy urlop	Benefity	6	Funkcja personalna
Brak docenienia i chwalenia	Klimat organizacyjny	6	Pokolenie Z
Praca zdalna/hybrydowa	Benefity/Czas racy/efektywność	5	Funkcja personalna
Dostępność menedżerów wtedy, gdy pracownicy tego potrzebują	Klimat organizacyjny	5	Pokolenie Z
Wyznaczanie pracownikom jasnych celów	Klimat organizacyjny	5	Funkcja personalna
Pochwały na forum	Ocena	5	Pokolenie Z
Dopłata do wypoczynku	Benefity	4	Pokolenie Z
Kontakt z kandydatem w rekrutacji bezpośrednio po przeczytaniu CV	Rekrutacja	4	Funkcja personalna
Kontakt z kandydatem w rekrutacji w przypadku zaproszenia na rozmowę	Rekrutacja	4	Pokolenie Z
Realizacja nieciekawych zadań	Rozwój	4	Pokolenie Z
Brak możliwości korzystania z nowoczesnych technologii	Czas pracy/efektywność	4	Pokolenie Z
Zindywidualizowane działania rozwojowe	Rozwój	4	Funkcja personalna
Kryteria awansu - informacje przekazywane w procesie rekrutacji	Rekrutacja	4	Funkcja personalna
Cel i zakres działania firmy - informacje przekazywane w procesie rekrutacji	Rekrutacja	4	Pokolenie Z

Publikacja wysokości wynagrodzenia w ogłoszeniach rekrutacyjnych	Wynagrodzenia	4	Funkcja personalna
Karnety na siłownie	Benefity	3	Pokolenie Z
Eventy organizowane dla pracowników	Benefity	3	Pokolenie Z
Eliminacja sytuacji powodujących stres pracowników	Klimat organizacyjny	3	Funkcja personalna
Praca za dużo i za często w nadgodzinach	Klimat organizacyjny	3	Pokolenie Z
Oferowane benefity - informacje przekazywane w procesie rekrutacji	Rekrutacja	3	Pokolenie Z
Szkolenia online	Rozwój	3	Pokolenie Z
Możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej jako czynnik decydujący o wyborze pracodawcy	Czas pracy/efektywność	3	Funkcja personalna

Źródło: badanie i opracowanie własne

Przedstawiona synteza wskazuje, po pierwsze, że we wszystkich badanych obszarach zidentyfikowano luki ≥*3,* co wskazuje, że każdy z badanych obszarów wymaga działań dostosowawczych. Po drugie, nie definiuje się obszaru, w którym luki ≥*3* występują we wszystkich lub większości analizowanych aspektów, co świadczy o ich punktowym, a nie kompleksowym charakterze w danym obszarze. Po trzecie, analiza luk w połączeniu z wcześniej wskazywanymi procentowymi rozbieżnościami wskazań obu grup respondentów (np. w obszarze wynagrodzeń) wskazuje na zróżnicowaną skalę wymaganych działań. Wydaje się, że największe potrzeby zmian ujawniają się w obszarach rekrutacji, wynagrodzeń, benefitów i klimatu organizacyjnego.

3.5.Spójności i rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* a innych pokoleń wobec funkcji personalnej: prezentacja wyników badań wraz z wnioskami

W zakresie odpowiedzi na pytanie badawcze nr 5 zdefiniowane w niniejszej rozprawie (Jakie obszary i zadania powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*?) badania poszerzono o wywiady standaryzowane przeprowadzone z dyrektorami zarządzającymi funkcją personalną kilku badanych firm. Zostali oni poproszeni o wskazanie oczekiwań *pokolenia Z*, które uważają za

spójne oraz całkowicie rozbieżne z oczekiwaniami innych generacji. Do przeprowadzenia wywiadów wybrano menadżerów zarządzających funkcją personalną, ponieważ uznano, że mają oni przekrojową perspektywę na różnice pokoleniowe w organizacjach, pracują jednocześnie z przedstawicielami kilku pokoleń, widzą różnice pokoleniowe na poziomie całej firmy i mierzą się z nimi systemowo. Wywiady oparto na zestawie jednolitych, standaryzowanych pytań, które były zadawane wszystkim respondentom w jednakowy sposób co pozwoliło na zachowanie porównywalności danych. Udział był dobrowolny, zapewniono poufność oraz anonimowość wypowiedzi. Zastosowano, opisane w rozdziale 3.3. niniejszej dysertacji, kodowanie otwarte, które polegało na szczegółowym przeglądzie oraz interpretacyjnym opracowaniu wszystkich wypowiedzi udzielonych przez respondentów na pytania zawarte w wywiadach. Zebrane odpowiedzi, dla zapewnienia większej czytelności, zostały przedstawione w formie dwóch tabel. W tabeli nr 45 przedstawiono wskazane spójności, w tabeli nr 46 wskazane rozbieżności, co umożliwia ich przejrzyste porównanie oraz analizę wyników.

Tabela nr 45

Spójności oczekiwań pokolenia Z z oczekiwaniami pozostałych pokoleń

Które ze zidentyfikowanych przez Ciebie oczekiwań *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej są Twoim zdaniem najbardziej spójne z oczekiwaniami innych pokoleń obecnych na rynku pracy?	
Organizacja nr 1	Atrakcyjne wynagrodzenie, dobra atmosfera, możliwości rozwoju.
Organizacja nr 2	Transparentna komunikacja, możliwość rozwoju zawodowego oraz zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.
Organizacja nr 3	Możliwości rozwoju i awansu, dobra atmosfera.
Organizacja nr 4	„*Niezależnie od wieku pracownicy chcą pracować w środowisku, które oferuje rozwój zawodowy i work-life balance”.*
Organizacja nr 5	Sprawiedliwe wynagrodzenie, możliwości rozwoju *„myślę, że każdemu się lepiej pracuje jak ma poczucie, że może coś dalej osiągnąć*”, sprawne procesy i benefity.
Organizacja nr 6	Potrzeba rozwoju „*wszyscy chcą szybko zdobywać nowe umiejętności”,* poczucie sensu i jasna komunikacja.
Organizacja nr 7	Dobra atmosfera w pracy, możliwość awansu/rozwoju.
Organizacja nr 8	Sprawiedliwe wynagrodzenie i zapewnienie „*rzeczywistej (a nie deklaratywnej) równowagi praca–życie prywatne”,* możliwość rozwoju.
Organizacja nr 9	Przejrzysta komunikacja i informacja zwrotna. Benefity pozapłacowe. Poczucie wpływu.

Organizacja nr 10	Możliwość rozwoju, *„Każdy z nas niezależnie od pokolenia oczekuje dobrej atmosfery”.*

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Tabela nr 46

Rozbieżności oczekiwań pokolenia Z względem oczekiwań pozostałych pokoleń

Które ze zidentyfikowanych przez Ciebie oczekiwań *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej są całkowicie rozbieżne z oczekiwaniami innych pokoleń obecnych na rynku pracy?	
Organizacja nr 1	Bezpośrednia i szybka komunikacja *„bez tworzenia barier i struktur”. „Umawianie się na rozmowy jest passe, bardziej na czasie jest kontakt przez komunikator.*
Organizacja nr 2	Potrzeba natychmiastowej informacji zwrotnej i większy poziom digitalizacji procesów HR. Autentyczność pracodawcy.
Organizacja nr 3	Work Life Balance, szybkie informacje zwrotne, dostęp do nowych technologii i możliwość wykonywania pracy zdalnie. Dobre samopoczucie ”*bez oglądania się na firmę i współpracowników”.*
Organizacja nr 4	Elastyczność, szybka informacja zwrotna oraz autentyczność. *„Zetki stawiają też na partnerskie relacje \z liderami”.*
Organizacja nr 5	Transparentność wynagrodzeń oraz praca zdalna.
Organizacja nr 6	Preferencja partnerskich relacji i braku hierarchii*, „komunikacja przez komunikatory, aplikacje i platformy cyfrowe.” „Zetki stawiają życie prywatne i zdrowie psychiczne ponad sukces zawodowy.”*
Organizacja nr 7	Oczekiwanie dostępu do nowych technologii i szybkiej komunikacji (media społecznościowe).
Organizacja nr 8	Dostęp do nowych technologii, częsty feedback, autentyczność oraz równowaga dom- praca.
Organizacja nr 9	Rozwój i szkolenia: *„Myślę, że to ważne dla każdego pokolenia, ale Zetki są wręcz chłonne wiedzy”.* Praca zdalna i work-life balance, Dobra atmosfera, dostęp do technologii. To *"cyfrowi tubylcy".*
Organizacja nr 10	*„Pokolenie Z różni przede wszystkim podejście do pracy”.* Balans między pracą a domem. Preferencja pracy zdalnej.

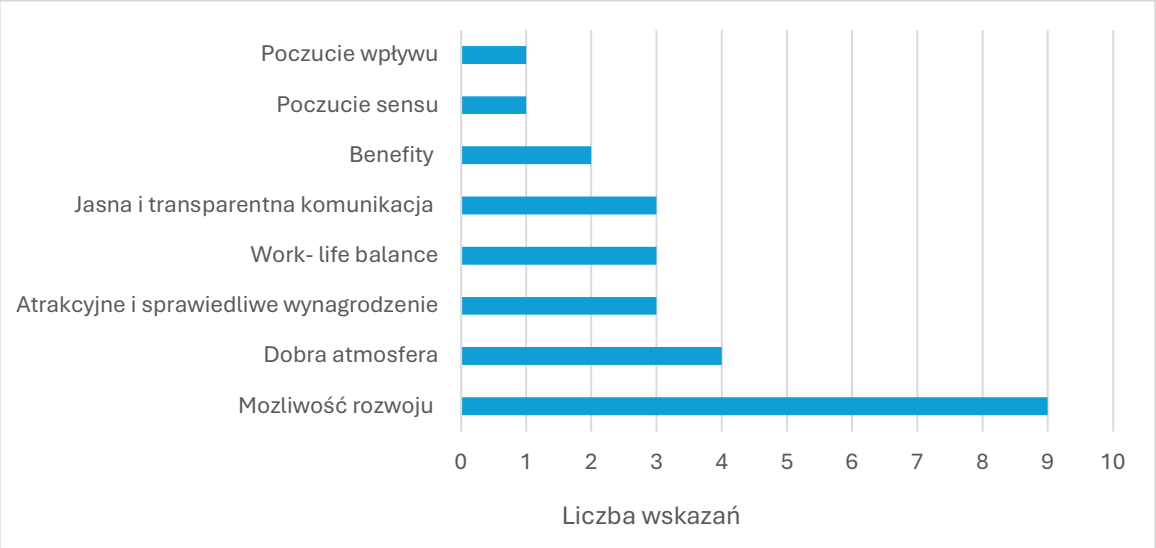
Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Na podstawie zebranych odpowiedzi przygotowano wykresy syntetyzujące wskazywane oczekiwania, co umożliwia ich podsumowanie oraz identyfikację oczekiwań *pokolenia Z* wspólnych z oczekiwaniami innych generacji oraz rozbieżnych względem tych oczekiwań, według wskazań zarządzających HR w

badanych firmach. Przyjęte podejście badawcze opiera się na ocenie percepcji zgodności oczekiwań między pokoleniami z perspektywy ekspertów, dyrektorów zarządzających funkcja personalną, co jest uzasadnione ich rolą jako obserwatorów i uczestników relacji organizacyjnych. Tego typu pomiar nie odzwierciedla bezpośrednio faktycznej zgodności, lecz jej postrzeganie, które ma istotne znaczenie dla praktyk realizowanych przez funkcję personalną i podejmowanych decyzji. Odpowiedzi w formie graficznej zostały przedstawione na wykresach nr 39 i 40.

Wykres nr 39

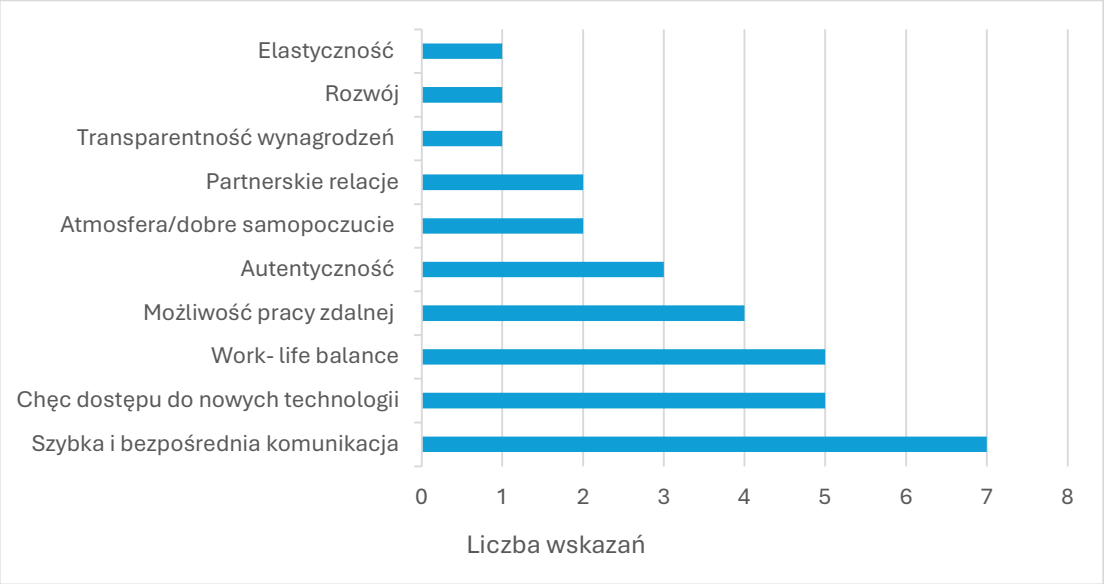
Spójności oczekiwań pokolenia Z z oczekiwaniami pozostałych pokoleń- synteza wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 45

Wykres nr 40

Rozbieżności oczekiwań pokolenia Z względem oczekiwań pozostałych pokoleń- synteza wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 46

Uzyskane wyniki badań pozwalają stwierdzić, że część oczekiwań przypisywanych *pokoleniu Z* ma charakter uniwersalny i nie wynika wyłącznie z przynależności generacyjnej, lecz z ogólnych potrzeb pracowników niezależnie od wieku. Jednocześnie analiza pokazuje, że różnice pomiędzy pokoleniami dotyczą przede wszystkim intensywności oraz sposobu realizacji tych oczekiwań. Dobrym przykładem jest work-life balance, który przez część ekspertów został uznany za potrzebę wspólną dla wszystkich pokoleń, natomiast inni wskazywali go jako element różnicujący *pokolenie Z*. Rozbieżność ta może wynikać z odmiennego rozumienia samego pojęcia równowagi praca-życie. W przypadku starszych pokoleń work-life balance częściej interpretowany jest jako potrzeba zachowania proporcji pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, natomiast przedstawiciele *pokolenia Z* częściej traktują ją jako warunek nadrzędny, wpływający na decyzje zawodowe.

Podobny mechanizm widoczny jest w obszarze komunikacji, feedbacku oraz wykorzystania technologii. Sama potrzeba komunikacji i informacji zwrotnej nie ma charakteru nowego, jednak *pokolenie Z* oczekuje jej większej częstotliwości, szybkości, bezpośredniości oraz realizacji za pomocą narzędzi cyfrowych. Analogicznie partnerskie relacje, autentyczność czy elastyczność organizacyjna nie są oczekiwaniami całkowicie nieobecnymi wśród starszych generacji, jednak w przypadku *pokolenia Z* przyjmują one bardziej wyrazisty charakter. Wskazuje to, że

źródłem części rozbieżności nie jest samo występowanie określonych potrzeb, lecz zmiana ich znaczenia, intensywności oraz sposobu ich realizacji w środowisku pracy.

Analiza uzyskanych odpowiedzi w zakresie spójności i rozbieżności oczekiwań *pokolenia Z* w oczekiwaniami pozostałych pokoleń prowadzi do sformułowania następujących wniosków:

- Oczekiwania wspólne dla wszystkich pokoleń to przede wszystkim możliwość rozwoju (liczba wskazań 9/10) oraz dobra atmosfera (4/10). Atrakcyjne i sprawiedliwe wynagrodzenie[424], work- life balance oraz jasna i transparentna komunikacja pojawiały się w odpowiedziach dyrektorów zarządzających funkcją personalną z mniejszą intensywnością (3/10).
- Jako oczekiwanie różnicujące *pokolenie Z* od innych kohort respondenci wskazali oczekiwanie szybkiej i bezpośredniej komunikacji (7/10), chęć dostępu do nowych technologii (5/10) i work- life balance (5/10). Czterech z dziesięciu respondentów wskazało chęć pracy zdalnej jako ważne oczekiwanie *pokolenia Z*, któremu przedstawiciele innych generacji nie przypisują aż tak dużego znaczenia. Autentyczność pracodawcy pojawiła się we wskazaniach 3/10 dyrektorów zarządzających HR a oczekiwanie partnerskich relacji i dobrej atmosfery w 2/10.
- Uzyskane wyniki wskazują, że część oczekiwań wobec funkcji personalnej ma charakter ponadpokoleniowy (zwłaszcza rozwój zawodowy i dobra atmosfera pracy). Warto jednak zwrócić uwagę, że *pokolenie Z* wyróżnia się silniejszym akcentowaniem niektórych oczekiwań (szybka i bezpośrednia komunikacja, work-life balance). Z drugiej strony pojawiają się oczekiwania, które wydają się być odmienne od oczekiwań pozostałych generacji (chęć dostępu do nowych technologii, możliwość pracy zdalnej).

Podsumowując całość uzyskanych wyników badań, na przykładzie badanych organizacji w sektorze ciepłownictwa systemowego, można stwierdzić, że nie ma

[424] T. Rostkowski i J. Wasilewski podkreślają, że skuteczność systemów wynagradzania zależy nie tylko od ich ekonomicznej racjonalności, lecz także od stopnia dopasowania do potrzeb pracowników oraz sposobu komunikowania zasad wynagradzania. Rostkowski T., Wasilewski J., Modele narracji o sprawiedliwości systemu wynagradzania, [w]: Edukacja ekonomistów i managerów, vol. 49, nr 3, 2018, s.100-102.

całkowitej spójności pomiędzy działaniami realizowanymi w ramach funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec tej funkcji. Istniejące rozbieżności mają zróżnicowany charakter, w niektórych aspektach perspektywy obu grup wykazują fundamentalne różnice, w innych mają charakter drugorzędny. Jednak już na tym etapie można sformułować wniosek, że zarządzający funkcją personalną powinni podjąć działania dostosowujące sposób funkcjonowania HR do oczekiwań *pokolenia Z*. Działania powinny mieć zróżnicowany zakres, w niektórych aspektach potrzebne są niewielkie dostosowania istniejących narzędzi, a w innych bardziej zaawansowane modyfikacje lub całkowita zmiana paradygmatu. Dodatkowo te działania powinny uwzględniać współistnienie wielu pokoleń na rynku pracy, a druga część przeprowadzonych badań wskazuje, że choć duża część oczekiwań *pokolenia Z* jest spójna z oczekiwaniami innych generacji, pojawiają się ważne, całkiem nowe oczekiwania, które mogą stać w sprzeczności z oczekiwaniami innych pokoleń.

Dlatego, kontynuując tok wywodu, w kolejnym rozdziale podjęta zostanie próba systematyzacji uzyskanych wyników badań własnych poprzez pogrupowanie ich w kluczowe obszary funkcjonowania funkcji personalnej, co umożliwi w dalszej części dysertacji sformułowanie rekomendacji praktycznych i stworzenie koncepcji funkcji personalnej w ujęciu multigeneracyjnym ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwań *pokolenia Z*.

ROZDZIAŁ 4. KONCEPCJA FUNKCJI PERSONALANEJ W UJĘCIU MULTIGENERACYJNYM

4.1. Zadania realizowane przez funkcję personalną a preferencje *pokolenia Z:* ocena spójności i diagnoza luki

Uwzględniając dotychczasowy tok wywodu, w niniejszej części dysertacji zdefiniowane zostaną wnioski dotyczące stopnia spójności oraz istniejącej luki pomiędzy obszarami i zadaniami realizowanymi przez wykonawców funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z* w tym zakresie w poszczególnych obszarach poddanych badaniom. W podrozdziale 3.4. skoncentrowano się na wynikach odnoszących się do poszczególnych pytań badawczych, natomiast w niniejszej części dysertacji punkt ciężkości przesunięto na zdefiniowane obszary badania: wynagrodzenia, świadczenia pozapłacowe, rozwój, ocena pracy, klimat organizacyjny, czas pracy i efektywność oraz rekrutacja i onboarding. Takie ujęcie pozwala na syntetyczną interpretację wyników, ponieważ wnioski formułowane na podstawie odpowiedzi na różne pytania badawcze odnoszą się do odmiennych, choć powiązanych ze sobą obszarów problemowych. Dzięki temu możliwe jest uporządkowanie rezultatów badania i lepsze uchwycenie kluczowych zależności między badanymi zagadnieniami.

W zakresie **świadczeń pozapłacowych** (pytanie nr 1 obu kwestionariuszy) stwierdzić można umiarkowany poziom zgodności rankingów, co świadczy o częściowym dopasowaniu strategii benefitowych realizowanych przez przedstawicieli funkcji personalnej we współczesnych firmach do oczekiwań *pokolenia Z*.

Spójność zachowana jest w dwóch grupach świadczeń: w zakresie benefitów zdrowotnych i wpływających na dobrą atmosferę oraz w zakresie świadczeń pozapłacowych o charakterze symbolicznym (owoce). Wnioski płynące z tej zgodności są jednak zróżnicowane. Pierwsza grupa to benefity ze względnie wysoką pozycją rankingową w obu grupach respondentów, co może sugerować, że powinny one pozostać elementem oferty pracodawców. Natomiast w drugiej grupie zgodność wynika z niskiej oceny ważności po obu stronach, co sugeruje ich ograniczoną

użyteczność i potencjalną zasadność rezygnacji (zgodnie z przyjętą interpretacja pół macierzy zgodności ocen, tabela nr 29).

W zakresie różnic pomiędzy rozwiązaniami oferowanymi przez realizatorów funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z* można stwierdzić, że największe różnice koncentrują się w wąskim zbiorze świadczeń pozapłacowych, co oznacza, że niedopasowanie nie ma charakteru systemowego, ma charakter bardziej punktowy, skoncentrowany na kilku obszarach. Korekta tych obszarów mogłaby znacząco zwiększyć dopasowanie oferty benefitowej współczesnych firm do oczekiwań *pokolenia Z*. Wskazany w poprzednim rozdziale dysertacji wniosek dotyczący preferencji firm w oferowaniu benefitów „tradycyjnych" (np. karnety na siłownie, dopłata do wypoczynku) w zestawieniu z wskazaną preferencją *pokolenia Z* w kierunku benefitów zorientowanych na jakość życia sugeruje konieczną zmianę punktową w tym zakresie.

Zdefiniowana w poprzednim rozdziale dysertacji niska ranga świadczenia „dostęp do psychologa" w grupie *pokolenie Z* w przeprowadzonych badaniach własnych wydaje się nie być w pełni zbieżna z wnioskami w tym zakresie prezentowanymi w badaniach empirycznych[425]. Rozbieżność ta może sugerować, że oczekiwania *pokolenia Z* mogą ulegać szybkim i kontekstowym zmianom. Próbując podążyć jednak innym tokiem rozumowania, stosując interpretacje pośrednią, alternatywnym wyjaśnieniem mógłby być fakt, że *pokolenie Z* nie postrzega tego benefitu jako samodzielnego świadczenia, lecz jako element szerszego poczucia bezpieczeństwa w miejscu pracy. Gdyby tak było, to znaczenie miałby dla nich nie formalny dostęp do psychologa, ale całościowy poziom bezpieczeństwa psychologicznego będący elementem kultury organizacyjnej zapewniany przez firmę. Taka interpretacja mogłaby tłumaczyć zmienność odpowiedzi w zależności od sposobu sformułowania pytania oraz kontekstu badania.

Kolejnym obszarem poddanym badaniu w ramach niniejszej dysertacji było **kształtowanie klimatu organizacyjnego** przez przedstawicieli funkcji personalnej

[425] Benefity związane ze zdrowiem psychicznym (terapia online) znajdują się w Top 10 benefitów wskazywanych przez przedstawicieli *pokolenia Z* (8 miejsce). Zooming in Gen Z, Badanie przeprowadzone na grupie 917 przedstawicieli *pokolenia Z* w Europie przez YouGov Analysis Institute na zlecenie Benify w 2022/2023 r., https://www.letstalkbizcw.co.uk/media/rphjzf1b/zooming_in_on_genz_2023, dostęp: 19.04.2026.

oraz oczekiwania *pokolenia Z* w tym zakresie (pytania nr 2, 9, 7.3, 7.4, 7.7, 7.8, 7.10 obu kwestionariuszy). Badano kilka aspektów tego zakresu: **zachowania menadżerów** (ponieważ kształtowane są one w części przez narzędzia dostarczane przez funkcje personalną), **work- life balance** oraz **pytanie pracowników o opinię**. Do badania wybrano te właśnie aspekty, ponieważ kształtują one codzienne doświadczenie pracy oraz stanowią obszary, na które funkcja personalna ma wpływ poprzez projektowanie procesów i narzędzi.

Uzyskane wyniki badań wskazują*, że* przedstawiciele *pokolenia Z* wysoko priorytetyzują **działania menadżerów** zmierzające do budowania dobrej atmosfery w firmie (dbanie o relacje w zespole).

Zasadne do podkreślenia w tym miejscu jest, że wskazane w poprzednim podrozdziale rozróżnienie w grupie respondentów *pokolenie Z* w zakresie rangi dbałości o relacje przez menadżerów (w pytaniu nr 2 dbaniu o relacje w zespole nadają wysoki priorytet (pozycja 3) zaś dbaniu o *nieformalne* relacje niski (pozycja 9) mogłoby wskazywać na świadome i selektywne podejście do kontaktów interpersonalnych w pracy, w którym priorytetem pozostaje współpraca zadaniowa, a nie integracja towarzyska. Stosując w tym miejscu interpretacje pośrednią, można stwierdzić w tym zakresie spójność pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* a działaniami realizowanymi przez menadżerów w percepcji funkcji personalnej.

Rozbieżność w zakresie realizacji działań mających wpływ na klimat organizacyjny przez reprezentantów funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z* w tym zakresie związana jest z aspektem autentyczności przywództwa. Przedstawiciele funkcji personalnej częściej akcentują znaczenie wsparcia menedżerskiego realizowanego poprzez dostępność, zaś przedstawiciele *pokolenia Z* najwyżej priorytetyzują jasne określanie celów (przedstawiciele funkcji personalnej relatywnie niżej oceniają wagę tego aspektu) co wskazuje na konieczność podjęcia przez nich działań, z jednej strony zwiększających świadomość kadry zarządzającej w tym zakresie, z drugiej strony zmierzających do zaprojektowania rozwiązań wspierających.

Pomimo wskazanych rozbieżności w niektórych elementach, analiza wyników badań własnych wskazuje, że w działania realizowane przez menadżerów a mające wpływ na percepcje klimatu organizacyjnego przez *pokolenie Z* są względnie spójne

z oczekiwaniami reprezentantów tego pokolenia (zarządzający funkcją personalną i przedstawiciele *pokolenia Z* zgadzają się co do ok. 83% skali priorytetów). Szczególnie warta podkreślenia jest zbieżność ocen w odniesieniu do niskiej rangi kontroli pracy pracowników przez menadżerów, co potwierdza wspólne odrzucenie modelu zarządzania opartego na nadzorze na rzecz zarządzania wspierającego i pozostawiającego autonomię.

Analizując znaczenie **work-life balance** dla *pokolenia Z* oraz świadomość funkcji personalnej w tym zakresie warto przywołać wskazane przez przedstawicieli *pokolenia Z* kryteria decyzji o zmianie pracodawcy (pytanie 7 kwestionariusza nr 2). Wysokie rangi (3–5, udziały 55–65%) zajmują brak dobrego samopoczucia relacjach ze współpracownikami (64,4%, n=67), częste doświadczanie presji i stresu (62,5%, n=65) oraz zbyt duża ilość pracy w nadgodzinach (54,8%, n=57). W świadomości reprezentantów funkcji personalnej znaczenie tych aspektów dla *pokolenia Z* jest dużo niższe (odpowiednio: 35,9%, 35,9%, 43,6%). Wyniki sugerują, że skuteczne ograniczanie rotacji wśród *pokolenia Z* wymaga od przedstawicieli funkcji personalnej działań w kierunku zapewnienie work- life balance pracowników tej kohorty.

Pozostając w zakresie kształtowania przez reprezentantów funkcji personalnej klimatu organizacyjnego, analizując oczekiwania *pokolenia Z* **w zakresie bycia pytanym o opinię** a rzeczywistą realizacją tego zadania w firmach, warto podkreślić kilka istotnych spójności oraz rozbieżności.

Rankingi wykazują wysoką zgodność, reprezentanci funkcji personalnej i *pokolenia Z* zgadzają się co do ok. 90% skali priorytetów. Najwyższa stwierdzona luka wynosi 1. To wysoka zgodność w porównaniu do innych badanych obszarów. Spójne są wskazania potwierdzające duże znaczenie pytania o opinię w zakresie organizacji pracy na poziomie działu i stanowiska, szkoleń oraz benefitów. Spójne w obu grupach są również niskie rangi i udziały procentowe wskazań pytania o opinię na temat strategii firmy oraz pomysłów optymalizujących na poziomie organizacji.

Rozbieżności są niewielkie, nie dotyczą obszarów pytania o opinię, lecz częstotliwości. Stwierdzony w poprzednim podrozdziale wyższy udział procentowy wskazań przedstawicieli *pokolenia Z* praktycznie w każdym aspekcie pytania o opinię wskazuje, że kształtowanie klimatu organizacyjnego bardziej zgodnego z

oczekiwaniami *pokolenia Z* przez reprezentantów funkcji personalnej powinno polegać nie na zmianie obszarów dialogu z pracownikami, lecz na zwiększeniu częstotliwości pytania ich o zdanie. Warto w tym miejscu dodatkowo podkreślić, że brak pytania o opinie jest w ocenie przedstawicieli *pokolenia Z* nieznaczącym kryterium decyzji o zmianie pracodawcy (ranga 10 na 10 możliwych).

Podsumowując kilka poddanych badaniom aspektów kształtowania klimatu organizacyjnego przez przedstawicieli funkcji personalnej można stwierdzić, że zaobserwowana spójność ocen obu grup respondentów w badanych aspektach wskazuje, że nie zachodzi potrzeba całkowitej zmiany dotychczasowego kierunku działań przedstawicieli tej funkcji w tym obszarze, lecz raczej ich punktowego dostosowania w celu lepszego dopasowania do oczekiwań *pokolenia Z.*

Podążając dalej za przeprowadzoną analizą, przechodząc do kolejnego elementu badania, poniżej sformułowano spójności i rozbieżności pomiędzy wskazaniami przedstawicieli funkcji personalnej i *pokolenia Z* dotyczące kolejnego obszaru objętego badaniem, **oceny pracowniczej** (pytanie od 3.3 do 3.7 obu kwestionariuszy).

W zakresie rozbieżności należy podkreślić odmienne podejście do sformalizowanej oceny rocznej reprezentantów funkcji personalnej i *pokolenia Z*. 30,9 % przedstawicieli HR podaje, że w ich firmach przeprowadzany jest proces oceny rocznej, zaś aż 83,7% reprezentantów *pokolenia Z* oczekuje takiej formy oceny pracy. Rozbieżność zauważalna jest również w zakresie pochwał wyrażanych na forum, zaledwie 43,3 % *pokolenia Z* oczekuje takiej formy oceny i doceniania, a realizowana jest ona w 60% firm według wskazań zarządzających funkcją personalną.

Spójność zaobserwowano w odniesieniu do wagi przekazywania bieżącej informacji zwrotnej, obie grupy respondentów nadały tej formie oceny pracy wysokie rangi. Wyższy udział procentowy w obu grupach odnotowano w odniesieniu do przekazywania negatywnej niż pozytywnej informacji zwrotnej.

Podsumowując, uzyskane wyniki badań różnią się od wniosków prezentowanych w literaturze przedmiotu, gdzie wskazywano, że standardowa ocena roczna nie spełnia oczekiwań *pokolenia Z* i sugerowano jej eliminację i

wprowadzenie rozwiązań zapewniających bieżącą informację zwrotną. Zestawienie wyników badań (wysoki procent wskazań *pokolenia Z* zarówno w pozycji oceny roczne jak i bieżąca informacja zwrotna) mogą jednak sugerować, że przedstawiciele *pokolenia Z* nie chcą wybierać pomiędzy sformalizowanymi rozwiązaniami a bieżącą informacją zwrotną, oczekują równoczesnego funkcjonowania obu form. Również omawiana w literaturze przedmiotu preferencja *pokolenia Z* otrzymywania tylko pozytywnego feedbacku nie znajduje potwierdzenia w badaniach empirycznych.

W zakresie wniosków płynących ze zdefiniowanych luk i zbieżności między działaniami przedstawicieli funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z* co do oceny pracy, warto podkreślić, że nie stwierdza się konieczności radykalnych zmian. Konieczna jednak wydaje się większa koncentracja reprezentantów funkcji personalnej nie tylko na bieżącej informacji zwrotnej, ale także na wdrożeniu ustrukturyzowanego rozwiązania w zakresie oceny pracy pracowników, by lepiej dostosować się do oczekiwań *pokolenia Z*.

Kolejnym obszarem realizacji funkcji personalnej uwzględnionym we własnych badaniach empirycznych jest obszar **rekrutacji** (pytania nr 4, 10-13 obu kwestionariuszy). Obszar ten badano szczegółowo i w ujęciu wieloaspektowym, z racji jego istotnego znaczenia dla funkcjonowania organizacji, zwłaszcza w kontekście deklarowanych trudności w pozyskiwaniu odpowiednich pracowników przez przedstawicieli funkcji personalnej firm[426]. Badano oczekiwania *pokolenia Z* oraz działania realizowane przez przedstawicieli funkcji personalnej w kilku aspektach tego procesu: moment kontaktu z kandydatem, treść i forma informacji przekazywanych kandydatom, czas trwania rekrutacji oraz czas, w którym *pokolenie Z* zaczyna szukać nowej pracy po zakończeniu poprzedniej.

Spójności i rozbieżności wszystkich badanych aspektów procesu rekrutacji, zdefiniowane na podstawie dokonanej analizy wyników oraz sformułowanych w

[426] 46,2 % pracodawców mierzy się z niedoborem pracowników niezbędnych do realizacji zadań, a 52,8 % z nich uważa, że w kilku najbliższych latach problem ten będzie narastał. Badanie przeprowadzone przez Instytut Badawczy SD Worx w 2025 r. na próbie 5625 reprezentantów HR w 16 państwach Europy. HR&Payroll Pulse 2025, Jak pracuje Europa, SD Worx, 2025, s. 6.

poprzednim podrozdziale wniosków przedstawiono dla ich większej czytelności w formie poniższej tabeli.

Tabela nr 47

Spójności i rozbieżności w procesie rekrutacji- percepcja przedstawicieli pokolenia Z oraz zarządzających funkcją personalną

Badany element procesu	Spójności	Rozbieżności	Wniosek
Moment kontaktu z kandydatem	-w zakresie proceduralnych elementów procesu (kontakt po zakończeniu rekrutacji z podziękowaniem za udział, kontakt po dostarczeniu CV kandydata)	-częstotliwość kontaktu w trakcie procesu (wyższe oczekiwania *pokolenia Z* niż deklarowana przez HR częstotliwość realizacji) -odmienne rozumienie, które etapy komunikacji mają największe znaczenie (dla pokolenia Z- kontakt w pierwszych etapach, dla HR- etapy proceduralne)	- niska zgodność- potrzeba redefinicji komunikacji rekrutacyjnej w kierunku modelu bardziej transparentnego i zapewniającego częstszy kontakt funkcji personalnej z kandydatami
Treść przekazywanych informacji	-zgodność co do 80% skali priorytetów -zgodność co do przekazywania informacji o wynagrodzeniu, zadaniach na stanowisku, godzin pracy.	-duża rozbieżność wskazań w 3 aspektach: oczekiwanie informacji na temat pracy zdalnej i kryteriów awansu i przebiegu dnia (pokolenie Z odpowiednio - 77,9%,70,2%, 79,8%) przekazywanie tej informacji odpowiednio - 54,4%, 21,8%, 58,2%),	-potrzeba działań punktowych dostosowujących treść przekazywanych informacji do oczekiwań *pokolenia Z*
Forma przekazywanych informacji	- zgodność co do 92% skali priorytetów (bardzo wysoka)	- wyższy udział procentowy wskazań dla nowoczesnych form komunikacji pokolenia Z (strona internetowa platforma rekrutacyjna-	-potrzeba większego wykorzystywania przez funkcje personalną nowoczesnych

		49,5%, film- 18,6%, chatboot- 5,2%). HR odpowiednio (25,5%,1,8%, 1,8%).	kanałów komunikacji przy zachowaniu dominacji form tradycyjnych
Czas trwania rekrutacji	brak	- bardzo duża rozbieżność. Standardowy czas trwania rekrutacji realizowany przez funkcję personalną jest przez 77,9% *pokolenia Z* postrzegany jako brak profesjonalizmu lub powoduje utratę zainteresowania udziałem w procesie	-konieczność podjęcia przez funkcje personalną szybkich działań zmierzających do optymalizacji czasu trwania procesów rekrutacyjnych
Czas, w którym pokolenie Z zaczyna szukać nowej pracy po zakończeniu z poprzedniej	duża spójność- szybki powrót na rynek pracy	-przeszacowanie przez HR skłonności do dłuższej przerwy *pokolenia Z* (12,7% wskazań HR, 2,9% *pokolenia Z*) -niedoszacowanie przez HR znaczenia kilkutygodniowej przerwy w poszukiwaniu pracy *pokolenia Z*	-zwiększenie świadomości wykonawców funkcji personalnej w tym zakresie

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy uzyskanych wyników badań (podrozdział 3.4. niniejszej dysertacji)

Podsumowując poziom dostosowania działań funkcji personalnej we wszystkich badanych aspektach obszaru rekrutacji do oczekiwań *pokolenia Z* można stwierdzić, że:

- Obszar rekrutacji wykazuje częściową spójność oczekiwań *pokolenia Z* i praktyk funkcji personalnej.

- Kluczowa rozbieżność dotyczy czasu prowadzenia procesu, to krytyczny czynnik wpływający na postrzeganie profesjonalizmu pracodawcy. Stwierdza się konieczność działań funkcji personalnej zmierzających do optymalizacji tego elementu.
- Inne rozbieżności dotyczą częstotliwości kontaktu z kandydatami, odmiennej oceny znaczenia poszczególnych etapów komunikacji, postrzegania wykorzystania nowoczesnych kanałów komunikacji oraz postrzegania znaczenia przerw pomiędzy zatrudnieniem- wskazane byłoby dostosowanie działań funkcji personalnej w tym zakresie do oczekiwań *pokolenia Z*.

Kolejnym obszarem poddanym badaniu były działania podejmowane przez funkcję personalną w obszarze **onboardingu** oraz oczekiwania *pokolenia Z* w tym zakresie (pytania nr 5 i 6 obu kwestionariuszy). Badano jakie elementy onboardingu realizowane są w firmach oraz z kim spotykają się kandydaci przed formalnym rozpoczęciem pracy oraz oczekiwania *pokolenia Z* dotyczące tych aspektów.

Spójności zaobserwowano w zakresie konieczności spotkań kandydatów przed formalnym rozpoczęciem pracy z innymi przedstawicielami firmy, wysokiej roli bezpośredniego przełożonego w procesie onboardingu oraz ważności proceduralnych elementów procesu.

Najistotniejszą rozbieżnością wydaje się zdefiniowana w podrozdziale 3.4. wyraźna preferencja *pokolenia Z* w kierunku relacyjnych elementów onboardingu (kontakt z członkami zespołu, dołączenie do czatów grupowych). Marginalne znaczenie przypisywane przez *pokolenie Z* „symbolicznym” elementom procesu (spotkanie z zarządem) zdecydowanie wskazuje, że preferują oni działania autentyczne, rzeczywiście wspierające w codziennym funkcjonowaniu w pracy (strukturalne zaplanowanie pierwszego dnia, pomoc wyznaczonego opiekuna).

W zakresie pytań związanych z onboardingiem, luki rankingowe są umiarkowane, co wskazuje, że obie grupy podobnie oceniają względne znaczenie poszczególnych działań. Różnice mają charakter bardziej punktowy niż systemowy, co oznacza, że korekty procesów onboardingowych mogą być selektywne i łatwe do wdrożenia. Należy jednak w tym miejscu podkreślić duże nasilenie potrzeb realizacji właściwie większości elementów procesu w ocenie *pokolenia Z* co wskazuje na ich

wyższe (niż realizowane we współczesnych firmach) zapotrzebowanie na działania wspierające nowych pracowników.

W literaturze przedmiotu możliwość **rozwoju zawodowego** jest konsekwentnie wskazywana jako czynnik o dużym znaczeniu dla przedstawicieli *pokolenia Z*[427]. Uzyskane wyniki badań własnych wpisują się w te ustalenia. *Pokolenie Z* podaje brak możliwości rozwoju jako pierwszy czynnik decydujący o zmianie pracodawcy, a przedstawiciele funkcji personalnej są tego świadomi (pytanie nr 7 obu kwestionariuszy). Ten obszar działania funkcji personalnej w sposób szczegółowy został poddany badaniom w niniejszej dysertacji za pomocą pytań nr 8 i nr 14. Pytania dotyczyły zakresu oraz formy szkoleń realizowanych przez funkcję personalną oraz oczekiwań *pokolenia Z* w rozpatrywanych aspektach.

Stwierdzone spójności w odniesieniu do zakresu szkoleń dotyczą dużego znaczenia działań szkoleniowych bezpośrednio związanych ze stanowiskiem pracy oraz relatywnie niskiego priorytetu nadanego szkoleniom z tematów ogólnych, programom rozwoju „talentów" oraz programom coachingowym i metoringowym. Jeśli chodzi o formę szkoleń, obie grupy akceptują podobne formy szkoleń, nadając szkoleniom stacjonarnym jedną z najwyższych rang.

Największa rozbieżność w odniesieniu do zakresu dotyczy indywidualizacji rozwoju. Dla *pokolenia Z* to ranga 1 (55,7% wskazań), podczas gdy dla przedstawicieli funkcji personalnej to ranga 5 (34,5% wskazań). Wyniki w grupie *pokolenia Z* korespondują z wcześniej przywoływanymi w niniejszej dysertacji ustaleniami badawczymi, są też spójne z wnioskami prezentowanymi w literaturze przedmiotu. Zestawienie tak dużej wagi przypisywanej indywidualizacji rozwoju przez *pokolenie Z* z tak niewielką skalą realizowanych działań poprzez praktyki funkcji personalnej w badanych organizacjach wskazuje na konieczność aktywności funkcji personalnej zmierzającej do większej indywidualizacji rozwoju. W odniesieniu do formy szkoleń największą rozbieżność stwierdzono w zakresie szkoleń online. Dla przedstawicieli funkcji personalnej to ranga 1 (udział wskazań 94,5%), dla *pokolenia Z* to ranga 4 (udział wskazań 27,9%). Rozbieżności dostrzegalne są

[427] A. Borowska-Pietrzak, D. Godlewska-Werner, A. Peplińska, Organizacja wobec kształtowania odporności pracowników generacji Z, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2025, s. 160, T. Kawka, Goić S., Contreiras J.P., Bento D.E.M., Rethinking Human Capital Management in the age of Generation Z. A cross-cultural Perspective from Poland, Croatia and Portugal, Sopot- Split-Faro, 2025, s. 42.

również w większej preferencji Zetek do szkoleń i warsztatów angażujących uczestników, podczas gdy funkcja personalna preferuje łatwe do organizacji formy szkoleń (stacjonarne i online).

Stopień zgodności rankingów w odniesieniu do zakresu i form działań rozwojowych dla pracowników podejmowanych przez funkcję personalną potwierdza umiarkowane dopasowanie tych działań do oczekiwań *pokolenia Z*. Wydaje się, że większa skala personalizacji tych działań w połączeniu z wdrożeniem bardziej angażujących form działań szkoleniowych mogłaby przynieść efekt w postaci większego ich dopasowania do oczekiwań *pokolenia Z*.

Kolejnym obszarem realizacji działań funkcji personalnej poddanym badaniom własnym był obszar **wynagrodzeń**. Temu obszarowi dedykowano pytania nr 3.8, 3.9 oraz nr 15 obu kwestionariuszy. Badano jawność wynagrodzeń w procesie rekrutacyjnym, jawność i transparentność działań w procesie wzrostu wynagrodzeń oraz czynniki, od których wynagrodzenie powinno być zależne z perspektywy realizacji przez funkcję personalną polityki wynagrodzeniowej oraz z perspektywy oczekiwań *pokolenia Z*.

Dokonana w podrozdziale 3.4. niniejszej dysertacji analiza wyników w dwóch pierwszych badanych aspektach wskazuje, że kwestie związane z jawnością i transparentnością wynagrodzeń stanowią jeden z największych obszarów rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* a działaniami współczesnej funkcji personalnej w zakresie polityki wynagrodzeniowej. Dostrzegalna jest potrzeba rewizji dotychczasowego podejścia a nawet zmiany paradygmatu w obszarze zarządzania wynagrodzeniami, od modelu opartego na słabym dostępie do informacji do otwartej i jasno komunikowanej polityki płacowej, już na etapie rekrutacji.

W zakresie czynników, od których powinno być uzależnione wynagrodzenie największa rozbieżność dotyczy uzależnienia wysokości wynagrodzenia od płacy na podobnych stanowiskach w innych firmach w Polsce i w Europie. *Pokolenie Z* (z racji większej niż wcześniejsze kohorty mobilności oraz wychowania w świecie zglobalizowanym) ma realne możliwości podejmowania zatrudnienia w innych miastach lub krajach. To prowadzi do postrzegania wynagrodzenia w dużo szerszym kontekście i wyższych wskazań w zakresie konieczności uzależnienia

wynagrodzenia od płacy w innych firmach i krajach niż skala tego uzależnienia realizowana przez funkcję personalną.

Choć ocena pozostałych czynników, od których jest/powinno być uzależnione wynagrodzenie wykazała umiarkowaną spójność w postrzeganiu tego aspektu przez funkcję personalną i *pokolenie Z*, skala zaobserwowanych różnic (głownie w zakresie jawności i transparentności) sugeruje, że dostosowanie praktyk w zakresie informacji o wysokości wynagrodzeń oraz komunikowania ścieżek ich wzrostu może stanowić jeden z kluczowych czynników warunkujących skuteczność pracodawców w pozyskiwaniu i utrzymywaniu przedstawicieli *pokolenia Z*. Stwierdzenie to wzmacnia fakt, że zarówno przedstawiciele funkcji personalnej jak i *pokolenia Z* świadomi są znaczenia roli wynagrodzenia w podejmowanych przez reprezentantów tej generacji decyzjach o zmianie pracodawcy (pytanie 7.2 obu kwestionariuszy, wysoka ranga (2) w obu grupach respondentów).

Kolejnym obszarem realizacji funkcji personalnej poddanym badaniu były stosowane przez nią rozwiązania wspomagające lepsze wykorzystanie **czasu pracy i wyższą efektywność pracy**. Badano poziom dwóch elementów: wykorzystywania przez firmy nowych technologii (pytania nr 3.1,3.2, 7.9) oraz oferowania możliwości pracy zdalnej/hybrydowej (pytanie nr 16.2). Przedstawicieli *pokolenia Z* zapytano o oczekiwania w tych zakresach. Zapytanie o technologie oraz pracę zdalną zostało uwzględnione w badaniu, ponieważ w literaturze przedmiotu wskazuje się na ich duże i ciągle rosnące znaczenie dla *pokolenia Z*. Celem było potwierdzenie bądź zakwestionowanie tych założeń oraz zestawienie ze skalą realizacji działań w tym zakresie przez funkcję personalną.

W zakresie **nowych technologii** można stwierdzić rozbieżność pomiędzy grupami respondentów. Oczekiwania przedstawicieli *pokolenia Z* w tym zakresie są wyraźnie wyższe (77,9% *pokolenia Z* oczekuje stosowania nowych technologii) niż poziom aktualnej implementacji nowych technologii w praktyce firm (34,5%). W odniesieniu do wykorzystania AI w procesie rekrutacji, choć wskazania w obu grupach są niskie, wartość wskazań w grupie *pokolenie Z* jest niemal sześciokrotnie wyższa (1,8 % względem 10,6%). Wartym odnotowania jest również fakt, że brak możliwości stosowania nowych technologii nie jest równocześnie decydującym aspektem decyzji o zmianie pracodawcy podejmowanych przez *pokolenie Z*.

Zaledwie 17, 3% *pokolenia Z* wskazało to jako powód, nadając temu najniższą rangę 10 w dziesięciostopniowej skali możliwości.

Analiza uzyskanych wyników badań w zakresie **pracy zdalnej/hybrydowej** pozwala stwierdzić, że możliwość wykonywania pracy w tej formie ma istotnie duże znaczenie dla *pokolenia Z*. Jego reprezentanci wskazali możliwość takiej formy pracy jako drugie kryterium decydujące o wyborze pracodawcy. Świadomość tak dużego znaczenia tego aspektu dla tej kohorty wśród zarządzających funkcją personalną jest ograniczona (ranga 5). O zasadności tego stwierdzenia dodatkowo świadczy fakt, że 77,9% *pokolenia Z* zainteresowana jest uzyskaniem informacji o możliwości pracy zdalnej w firmie podczas rekrutacji, tylko 54,5% reprezentantów funkcji personalnej przekazuje taką informacje.

Funkcja personalna powinna w większym stopniu wykorzystywać nowoczesne technologie oraz dopuszczać możliwość pracy zdalnej, by dostosować się do oczekiwań *pokolenia Z*. Wydaje się, że w przypadku nowych technologii proces ten nie musi mieć charakteru gwałtownego, ponieważ analiza wyników badań nie wskazuje na istnienie dużej rozbieżności pomiędzy perspektywą funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z*. W zakresie możliwości pracy zdalnej, stopniowa i powolna adaptacja nie wydaje się wystarczającym działaniem.

Na podstawie opisanych spójności i rozbieżności pomiędzy zadaniami realizowanymi w ramach funkcji personalnej w badanych obszarach a oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec tej funkcji, oceniono, w jakich obszarach konieczne są zmiany, czy zmiany te powinny mieć charakter transformacyjny czy inkrementalny oraz w jakich obszarach realizowane są zadnia, których kontynuacja wydaje się zasadna. Syntetyczną ocenę zestawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 48

Ocena potrzeby zmian w realizacji funkcji personalnej w kontekście oczekiwań pokolenia Z

Obszar realizacji funkcji personalnej	Zmiany transformacyjne	Zmiany inkrementalne	Zasadność kontynuacji
Wynagrodzenia	TAK	NIE	TAK
Rekrutacja	TAK	TAK	TAK
Onboarding	NIE	TAK	TAK

Benefity	TAK	TAK	TAK
Rozwój	TAK	TAK	TAK
Ocena	NIE	TAK	TAK
Czas pracy i efektywność	TAK	NIE	NIE
Klimat organizacyjny	NIE	TAK	TAK

Źródło: opracowanie własne

Konkludując, systematyzacja oczekiwań *pokolenia Z* i działań podejmowanych przez funkcję personalną w poszczególnych obszarach, wskazuje, że właściwie w każdym z badanych obszarów konieczne są zmiany. W niektórych obszarach to zmiany punktowe, w innych większe zmiany systemowe a w kilku całkowita zmiana paradygmatu (wynagrodzenia, benefity, niektóre elementy procesu rekrutacji). Utrzymywanie w całości dotychczasowych sposobów realizacji funkcji personalnej może okazać się niewystarczające w kontekście demograficznych zmian na rynku pracy w Polsce. Udział *pokolenia Z* w strukturze zatrudnienia systematycznie rośnie, równocześnie firmy zgłaszają problemy z pozyskiwaniem kandydatów o odpowiednich kompetencjach, na co wielokrotnie zwracano uwagę w niniejszej dysertacji. Dlatego, jeśli organizacje nie dostosują funkcji personalnej do specyfiki tej kohorty, narażają się na obniżenie zdolności do pozyskiwania pracowników. Dodatkowo, przedstawiciele tej generacji wnoszą do firm kompetencje cyfrowe i otwartość na zmiany. Odpowiednie wykorzystanie i wzmacnianie ich potencjału poprzez odpowiadające ich oczekiwaniom działania funkcji personalnej spowoduje wzrost konkurencyjności firm. Propozycja obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do oczekiwań *pokolenia Z* stanowi treść podrozdziału 4.2. niniejszej dysertacji.

4.2. Propozycja obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do preferencji *pokolenia Z*

Przechodząc do kolejnego etapu rozważań, w nawiązaniu do poczynionych w poprzednim rozdziale ustaleń co do spójności i rozbieżności sposobu realizacji funkcji personalnej z oczekiwaniami *pokolenia Z* oraz dokonanej oceny potrzeby zmian, podjęto próbę zaproponowania obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do preferencji *pokolenia Z.*

W pierwszej kolejności skoncentrowano się na tych obszarach, które w największym stopniu odbiegają od oczekiwań *pokolenia Z*. W dalszej kolejności wskazano zadania i obszary wymagające zmian inkrementalnych, opisano również te, które realizowane są przez funkcję personalną zgodnie z oczekiwaniami *pokolenia Z*, mają jednak dla tej kohorty istotne znaczenie. Dla zachowania czytelności wywodu jako uzupełnienie opisu, obszary i zadania funkcji personalnej dostosowane do oczekiwań *pokolenia Z* zostały zebrane w sposób syntetyczny w poniższej tabeli wraz ze wskazaniem czy proponowane do podjęcia działania to zmiany transformacyjne, inkrementalne oraz czy istnieje zasadność kontynuacji realizacji działań w obecnym kształcie.

Tabela nr 49

Proponowane modyfikacje obszarów i zadań funkcji personalnej uwzględniające oczekiwania pokolenia Z

Obszar realizacji funkcji personalnej	Zmiany transformacyjne	Zmiany inkrementalne	Zasadność kontynuacji
Wynagrodzenia	-wdrożenie jawności wynagrodzeń -wdrożenie transparentności wynagrodzeń -wdrożenie jasnych zasad awansów i podwyżek -konwergencja poziomu wynagrodzeń z firmami w Europie	x	-wysoki poziom uwzględniania znaczenia wynagrodzenia w praktykach zarządzania funkcją personalną
Rekrutacja	-skrócenie czasu trwania procesów rekrutacyjnych	-poszerzenie przekazywanych treści o	-treść informacji przekazywanych

	-zwiększenie wiedzy na temat timingu poszukiwania pracy przez *pokolenie Z* po zakończeniu dotychczasowej -częstsza komunikacja z kandydatem w procesie rekrutacji	informacje o możliwości pracy zdalnej, kryteriach awansów i przebiegu dnia -większe wykorzystanie nowoczesnych form komunikacji w procesie rekrutacyjnym (chatboty, film, strona internetowa, AI).	w procesie rekrutacji (o wynagrodzeniu, zadaniach, godzinach pracy) -zachowanie przewagi tradycyjnych form kontaktu
Onboarding	x	-uzupełnienie procesu o elementy relacyjne -pierwszy dzień pracy w formie agendy -eliminacja elementu „symbolicznego” (spotkanie z zarządem lub dyrektorem) -wdrożenie spotkań z przełożonym i innymi członkami zespołu przed rozpoczęciem pracy	-kontynuacja realizacji proceduralnych elementów onboardingu
Benefity	-zmiana struktury benefitów -poszerzenie oferty benefitowej o świadczenia nastawione na jakość życia	-ograniczenie benefitów materialnych i finansowych do tych najwyżej ocenianych przez *pokolenie Z* (np. opieka medyczna) -eliminacja benefitów „symbolicznych” np. owoce/soki	-kształtowanie oferty benefitowej przy współudziale pracowników
Rozwój	-zwiększenie stopnia indywidualizacji działań rozwojowych -modyfikacja roli funkcji personalnej (od organizatora szkoleń do doradcy szkoleniowego)	-zwiększenie liczby szkoleń warsztatowych, angażujących lub powiązanych z jakąś formą zabawy -kontynuacja koncentracji na	-brak konieczności **nagłego** wdrażania AI w procesy rozwojowe

		szkoleniach związanych ze stanowiskiem pracy	
Ocena	x	-zapewnienie rocznej usystematyzowanej oceny oraz bieżącej informacji zwrotnej -zapewnienie balansu pomiędzy negatywną a pozytywną informacją zwrotną	-zapewnienie bieżącej informacji zwrotnej
Czas pracy i efektywność (nowe technologie, możliwość pracy zdalnej/hybrydowej)	- umożliwienie pracy zdalnej/hybrydowej -digitalizacja narzędzi i systemów HR	x	x
Klimat organizacyjny	x	-zapewnienie autentyczności klimatu organizacyjnego zorientowanego na: a/autentyczność przywództwa b/budowaniu zadaniowo osadzonych relacji zawodowych zamiast interakcji okazjonalnych c/autentyczne bezpieczeństwo psychologiczne -zapewnienie work life-balance	-kontynuacja modelu zarzadzania wspierającego -zapewnienie dobrych relacji w zespole -kontynuacja konsultacji z pracownikami (poszerzenie zakresu o aspekty bezpośrednio dotyczące pracowników)

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W zakresie **wynagrodzeń** warto podkreślić, że zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, wysokość wynagrodzenia jest najważniejszym czynnikiem branym pod uwagę przez *pokolenie Z* w zakresie wyboru pracodawcy (ranga 1, tabela nr 42) i drugim kryterium uwzględnianym przy decyzji o odejściu z firmy (ranga 2, 71,2% wskazań, tabela nr 35). Uzyskane wyniki badań potwierdzają jednocześnie, że zarządzający HR są tego świadomi (takie same jak w przypadku *pokolenia Z* rangi

tego kryterium w obu pytaniach. Wysoki poziom uwzględniania znaczenia wynagrodzenia w praktykach zarządzania funkcją personalną w odniesieniu do oczekiwań *pokolenia Z* powinien być kontynuowany.

Zarządzający HR powinni jednak przy projektowaniu polityk płacowych koncentrować się nie tylko na wysokości wynagrodzenia oferowanego reprezentantom *pokolenia Z* ale również na zasadach ich kształtowania i komunikowania tej grupie pracowników. W tych zakresach konieczna jest szybka zmiana paradygmatu, ponieważ jawność wynagrodzeń jest dla *pokolenia Z* normą i standardem funkcjonowania rynku pracy, wynika z ich oczekiwań transparentności, sprawiedliwości i dostępu do informacji, a przeprowadzone badania potwierdzają, że pracownicy działów HR realizują te oczekiwania w niewielkiej skali. Uzyskane dane liczbowe jednoznacznie wskazują na istnienie istotnej różnicy pomiędzy analizowanymi grupami i potwierdzają potrzebę wdrażania mechanizmów ograniczających tę dysproporcję, tym bardziej, że obowiązujące przepisy prawa nakładają obowiązek wskazywania wysokości wynagrodzenia w ogłoszeniu[428], a także zapewnienia transparentności i równości, zgodnie z postanowieniami dyrektywy o jawności i transparentności wynagrodzeń[429].

By takie wdrożenie było możliwe, wymagane jest wiele wyprzedzających działań podmiotów realizujących funkcję personalną, zarówno natury systemowej jak i szkoleniowej oraz komunikacyjnej. Konieczne jest opracowanie jasnej struktury stanowisk, wartościowanie pracy, kryteriów wynagradzania na poszczególnych stanowiskach, zidentyfikowanie nierówności płacowych i zaprojektowanie procesu ich eliminacji. Niemniej ważnym elementem przygotowania działów HR powinna być definicja polityki szkoleniowej dla kadry zarządzającej w tym zakresie. Wartościowanie pracy i kryteria wynagradzania należą do najbardziej wrażliwych obszarów realizacji funkcji personalnej, ponieważ bezpośrednio odnoszą się do poczucia sprawiedliwości pracowników. Uzyskane wyniki badań wskazują, że

[428] Art. 18[3]ca Kodeksu pracy przewiduje obowiązek przekazania osobie ubiegającej się o zatrudnienie informacji o wysokości wynagrodzenia M. Juchnowicz, H. Kinowska, K. Walczak, Transparentność wynagradzania, Aspekty zarządcze, metodyczne i prawne, PWE, Warszawa, 2025, s.165.
[429] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania, Dz.U.UE.L.2023.132.21, https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/, dostęp: 17.04.2026.

jawność zasad wynagradzania jest ważną potrzebą pracowników, jednocześnie transparentność w tym obszarze stanowi istotną zmianę organizacyjną. W tym kontekście kluczową rolę odgrywają menadżerowie, którzy pełnią funkcję pośredników między systemem a pracownikami. Jeśli zostaną przeszkoleni i przygotowani do tego procesu przez funkcje personalną, mogą kształtować pozytywne nastawienie pracowników do zmian poprzez ich wyjaśnianie i udzielanie wsparcia[430].

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują na konieczność podjęcia przez zarządzających funkcją personalną również inicjatyw zmierzających do konwergencji poziomu wynagrodzeń z innymi firmami w Polsce i w Europie. Globalizacja rynku pracy, rozwój pracy zdalnej oraz swoboda przepływu pracowników w Unii Europejskiej zwiększają porównywalność ofert zatrudnienia ponad granicami państw, przedstawiciele *pokolenia Z* są mobilni, mają możliwość podjęcia pracy poza Polską. Brak dostosowania wynagrodzeń do standardów europejskich może prowadzić do odpływu polskich pracowników poza granice kraju i drenażu talentów.

Obszarem powiązanym z wynagrodzeniami jest obszar **świadczeń pozapłacowych.** Dokonana w poprzednim rozdziale analiza uzyskanych wyników badań prowadzi przede wszystkim do wniosku, że aby dostosować politykę benefitową realizowaną przez pracowników działów HR do oczekiwań *pokolenia Z* konieczna jest zmiana definicji benefitu w świadomości zarządzających funkcją personalną w kierunku percepcji *pokolenia Z* w tym zakresie. Benefity, według tej generacji, to nie wyłącznie świadczenia o charakterze materialnym, lecz rozwiązania mające pozytywny wpływ na jakość życia. Kluczowe znaczenie mają świadczenia wspierające dobrostan oraz równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Zmiana ta może być interpretowana jako konsekwencja uwarunkowań społeczno-ekonomicznych, w których dorastało *pokolenie Z* (niepewność rynku pracy, kryzysy gospodarcze). W efekcie benefity oceniają oni przez pryzmat użyteczności, a nie przez atrakcyjność marketingową.

[430] S. Axelborn, M. Svedberg, Preparing for Pay Transparency A Qualitative Study on the Implementation of the EU Pay Transparency Directive, Uema School of Business, Economics and Statistics, Department of Business Administration, Spring 2025, s.24.

Na podstawie powyższych obserwacji wydaje się, że podmioty realizujące funkcję personalną, by dostosować benefity do oczekiwań *pokolenia Z*, powinny dążyć do zmiany ich struktury. Zasadne byłoby ograniczenie benefitów materialnych i finansowych do tych najwyżej ocenianych przez *pokolenie Z* (np. opieka medyczna), rezygnacja z benefitów tradycyjnych o niewielkiej atrakcyjności dla tej kohorty (np. karnety na siłownie). Równolegle pracownicy działów HR powinni poszerzać ofertę benefitową o świadczenia nastawione na jakość życia np. możliwość pracy zdalnej, dodatkowy urlop przy jednoczesnej eliminacji benefitów „symbolicznych" (owoce/soki). Zasadna wydaje się też kontynuacja kształtowania polityki benefitowej wspólnie z pracownikami. 53,8 % reprezentantów *pokolenia Z* wyraża takie oczekiwanie, 49,1 % przedstawicieli HR deklaruje pytanie pracowników o opinię w tym zakresie (tabela nr 37).

Zarówno w wynikach przeprowadzonych badań jak i w literaturze przedmiotu opisującej *pokolenie Z* wyraźnie widać istotność autentyczności w ich systemie wartości. Fakt ten potwierdza zasadność eliminacji ze struktury benefitów świadczeń wizerunkowo - marketingowych i zastąpienie ich świadczeniami o wymiernej użyteczności.

W analizie poziomu dopasowania realizacji funkcji personalnej we współczesnych firmach do oczekiwań *pokolenia Z* kluczowy jest obszar **rekrutacji**, ponieważ stanowi główny punkt styku funkcji personalnej z przedstawicielami tej generacji na rynku pracy. Rekrutacja odgrywa również strategiczną rolę w kształtowaniu wizerunku pracodawcy i wpływa na postrzeganie firmy jako miejsca pracy[431]. Dopasowany do preferencji *pokolenia Z* proces rekrutacyjny zakończy się pozyskaniem odpowiedniego pracownika z tej generacji, natomiast proces niedopasowany do ich oczekiwań może prowadzić do braku zainteresowania ofertą pracy. Ma to szczególne znaczenie w dobie narastającego niedoboru kompetencji na rynku, dlatego badaniom empirycznym poddano kilka aspektów związanych z tym obszarem. W zakresie kilku z nich konieczna jest zmiana paradygmatu.

Uzyskane wyniki badań empirycznych jasno wskazują, że konieczne jest skrócenie czasu prowadzenia procesów rekrutacji. *Pokolenie Z* funkcjonuje w

[431] S.J. Dzierż, K.E. Podleśna, The Recruitment and Selection Process as a Key Component of Human Resource Acquisition Strategy, Journal of Intercultural Management Vol. 17, No. 2, SAN University, 2025, s. 76.

środowisku natychmiastowego dostępu do informacji, podczas gdy pracownicy działów HR prowadzą często wieloetapowe procesy rekrutacyjne, może to prowadzić do obniżania atrakcyjności pracodawcy oraz zwiększania ryzyka utraty kandydatów na rzecz konkurencji.

Sama świadomość konieczności skracania procesów rekrutacyjnych nie jest wystarczająca, kluczowe znaczenie ma ich faktyczna optymalizacja w praktyce. Jak piszą JK. Grabara, S. Kot, Ł. Pigoń punktem wyjścia dla skutecznego procesu rekrutacji jest zakomunikowanie atrakcyjności firmy na rynku w taki sposób, aby zachęcić najlepszych kandydatów do aplikowania[432]. Ogłoszenie powinno akcentować elementy odpowiadające ich wartościom i stylowi funkcjonowania na rynku pracy. Badania wskazują, że w przypadku *pokolenia Z* są to możliwości rozwoju, pracy zdalnej oraz wysokość wynagrodzenia. Zgodnie z wskazaniami przedstawicieli tej generacji to trzy główne kryteria brane pod uwagę przy wyborze pracodawcy (tabela nr 42). Dodatkowo język ogłoszenia powinien być konkretny, autentyczny i pozbawiony ogólników, co zwiększa wiarygodność pracodawcy w oczach tej kohorty.

Pozytywny wpływ na skrócenie procesu rekrutacji mogłoby mieć również wykorzystanie przez działy HR nowych technologii. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że rozwój technologiczny to jeden z elementów wpływających na ewolucję metod rekrutacji. Firmy mogą korzystać z innowacyjnych narzędzi, takich jak systemy ATS (Applicant Tracking Systems), internetowych platform rekrutacyjnych, mediów społecznościowych i elementów sztucznej inteligencji[433]. Na tym etapie rozważań zasadne jest podkreślenie, że zgodnie z wynikami badań przedstawiciele *pokolenia Z* istotnie wyżej niż zarządzający funkcją personalną priorytetyzują wykorzystanie nowych technologii w procesie rekrutacyjnym, jednak w zakresie komunikacji w procesie wyraźnie preferują przekazywanie informacji przez przedstawicieli firmy. Dla działów HR oznacza to konieczność większego

[432] J.K.Grabara,S. Kot, Ł. Pigoń, Optymalizacja procesu rekrutacji: wybrane wnioski z praktyki w Polsce, Journal of International Studies, Vol. 9, No 3, Politechnika Częstochowska 2016, s.223.
[433] S.J. Dzierż, K.E. Podleśna, The Recruitment and Selection Process as a Key Component of Human Resource Acquisition Strategy, Journal of Intercultural Management Vol. 17, No. 2, SAN University, 2025, s. 74.

wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie rekrutacji, przy zachowaniu dominacji w zakresie komunikacji form tradycyjnych.

W zakresie optymalizacji czasu trwania procesu niemniej skuteczne są proste działania organizacyjne, którym zarządzający funkcją personalną wydają się przypisywać niewystarczającą wagę. Jednoznaczne ustalenie profilu kompetencyjnego[434], uproszczenie i ustandaryzowanie procesu, na przykład poprzez ograniczenie liczby etapów, ich równoległe prowadzenie oraz ustalenie ram czasowych na rozmowy i decyzje w gronie HR i menadżerów może doprowadzić do optymalizacji czasu trwania rekrutacji, tak potrzebnej z perspektywy oczekiwań *pokolenia Z*.

Częstsza komunikacja z kandydatem w procesie rekrutacji wydaje się kolejnym elementem wymagającym zmiany transformacyjnej (kontakt bezpośrednio po przeczytaniu CV, informacja o statusie procesu). Uzyskane wyniki badań świadczą o odmiennym rozumieniu kierujących HR i *pokolenia Z*, które etapy komunikacji mają największe znaczenie w procesie rekrutacji. Zarządzający funkcją personalną większą wagę przywiązują do kontaktu w etapach proceduralnych (zaproszenie na rozmowę, podziękowanie za udział), podczas gdy Zetki oczekują bieżącego kontaktu, szczególnie w pierwszych etapach procesu. Uzasadnione wydaje się uzupełnienie przez funkcję personalną standardowego procesu rekrutacji o wskazane punkty kontaktu z kandydatem, tym bardziej, że badania empiryczne przeprowadzone wśród dużej grupy respondentów nie tylko z *pokolenia Z* potwierdzają, że brak informacji zwrotnej jest elementem wzbudzającym u kandydatów największą irytację[435].

W zakresie treści informacji przekazywanych w procesie rekrutacji nie stwierdza się konieczności zmian transformacyjnych. Zarówno *pokolenie Z,* jak i zarządzający funkcją personalną dużą wagę przypisują przekazywaniu informacji na temat zadań na stanowisku, godzin pracy oraz wynagrodzenia. *Pokolenie Z* oczekuje

[434] Jak pisze H. Czubasiewicz, w pierwszej kolejności należy dokładnie zdefiniować i zweryfikować wymagania stawiane kandydatom, by możliwe było ich wykorzystanie na danym stanowisku pracy. H. Czubasiewicz, Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2005, s. 58-59.

[435] Badanie zrealizowane w listopadzie 2025 r. na zlecenie agencji rekrutacyjnej Devire przez SW Research na grupie 300 respondentów. Brak informacji zwrotnej został wskazany przez jako element budzący największą irytację w procesie rekrutacji, 26, 8% wskazań. Raport Trendów 2026, Devire, 2026, s.7.

częściej, niż realizuje to HR, informacji na temat możliwości pracy zdalnej, kryteriów awansów i przebiegu dnia. Wyniki badań potwierdzają opisywaną w rozdziale drugim niniejszej dysertacji i podkreślaną w literaturze przedmiotu koncentrację *pokolenia Z* na praktycznych aspektach zatrudnienia oraz odzwierciedlają ich potrzebę jasności warunków i realnych korzyści z wykonywanej pracy, co dowodzi zasadności poszerzenia zakresu informacji przekazywanych w procesie rekrutacji o te przekazy.

Konieczne wydaje się także zwiększenie wiedzy pracowników HR w zakresie timingu poszukiwania pracy przez *pokolenie Z* po zakończeniu pracy u poprzedniego pracodawcy. Badania wskazują, że podmioty realizujące funkcję personalną przeszacowują skłonność Zetek do dłuższej przerwy a nie doszacowują przerwy kilkutygodniowej. Wiedza w tym zakresie jest kluczowa, ponieważ umożliwia planowanie i realizację adekwatnych działań oraz wpływa na motywacje do ich podejmowania.

Na podstawie analizy wniosków z wyników uzyskanych badań w obszarze rekrutacji, na pierwszy plan wysuwa się stwierdzenie, że oczekiwania *pokolenia Z* wymuszają zmianę roli podmiotów realizujących funkcję personalną w zakresie realizacji zadań z tego obszaru. Ulega ona transformacji, z funkcji skoncentrowanej na zbieraniu i przetwarzaniu danych i CV w kierunku roli ukierunkowanej na budowanie oraz podtrzymywanie relacji interpersonalnych.

Bezpośrednią kontynuacją procesu rekrutacji w cyklu pozyskiwania pracownika jest **onboarding**. To kluczowy proces, ponieważ decyduje o tym, czy oczekiwania kandydata zbudowane na etapie naboru zostaną spełnione w praktyce. Dobrze zaprojektowany, ogranicza ryzyko szybkiej rezygnacji z pracy, które najwyższe stwierdza się w grupie nowo zrekrutowanych pracowników[436]. Analiza uzyskanych rezultatów badań empirycznych w zakresie oczekiwań *pokolenia Z* dotyczących obszaru onboardingu wskazuje na wyższe zapotrzebowanie przedstawicieli tej kohorty na działania wspierające w początkowym okresie zatrudnienia niż poziom realizacji tych działań we współczesnych firmach według wskazań zarządzających funkcją personalną. Szczególne znaczenie dla

[436] Najwyższy poziom odejść występuje wśród pracowników o stażu do 6 miesięcy, co wskazuje na szczególnie wysoką podatność nowo zatrudnionych na rezygnację w początkowym okresie pracy. H. Czubasiewicz, Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2020, s. 125.

przedstawicieli tej kohorty mają także relacyjne elementy procesu onboardingu, (dołączenie do czatów grupowych, udział we wspólnym evencie). Jednocześnie elementem o najniższej istotności według ich wskazań jest spotkanie z zarządem lub dyrektorem. Takie wyniki badań sugerują zasadność uzupełnienia procesu onboardingu o wskazywane przez *pokolenie Z* elementy relacyjne, przy jednoczesnej eliminacji realizowanych elementów symbolicznych (spotkanie z zarządem lub dyrektorem).

Pozostałe wyniki badań wskazują na konieczność kontynuacji przez działy HR proceduralnych elementów onboardingu, dokładne wyjaśnienie zadań na stanowisku pracy jest najważniejszym elementem procesu zarówno w ocenie HR jak i *pokolenia Z*. Dodatkowo warto podkreślić zasadność dokładnego planowania przez HR pierwszego dnia pracy nowego pracownika w formie harmonogramu lub agendy.

W kontekście prowadzonych rozważań i uzyskanych wyników badań, na szczególną uwagę zasługuje fakt, że oczekiwaniem *pokolenia Z* jest wprowadzenie do procesu onboardingu spotkań nowo zatrudnionego pracownika z przedstawicielami firmy jeszcze przed rozpoczęciem pracy, szczególną preferencję wykazują w zakresie spotkań z przełożonym i innymi członkami zespołu. Opisywane oszczekiwanie przedstawicieli *pokolenia Z* do nawiązania kontaktu z przyszłymi współpracownikami jeszcze przed rozpoczęciem pracy podmioty realizujące funkcję personalną powinni uwzględnić i wykorzystać do wzmacniania poczucia przynależności kandydatów z tej kohorty jeszcze przed podjęciem zatrudnienia.

W literaturze przedmiotu przywoływanej w niniejszej dysertacji podkreślano, że obszar **rozwoju** jest szczególnie istotnym obszarem realizacji funkcji personalnej z perspektywy *pokolenia Z.* Przeprowadzone badania własne potwierdziły tę tezę. Nie stwierdzono jednocześnie istotnych dysproporcji w zakresie wiedzy zarządzających funkcją personalną na temat oczekiwań p*okolenia Z* odnośnie *rozwoju.* Analizy uzyskanych wyników badań wskazują jednak konieczność podjęcia kilku działań w celu lepszego dostosowania sposobu realizacji funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z* w tym zakresie.

Wskazywane w literaturze przedmiotu i niniejszej dysertacji dążenie *pokolenia Z* do sprofilowanych rozwiązań znalazło potwierdzenie również w przeprowadzonych badaniach. Indywidualizacja rozwoju to dla *pokolenia Z* pierwszy priorytet,

oczekiwanie dopasowanych i zindywidualizowanych szkoleń i działań rozwojowych to najczęściej wskazywana przez reprezentantów tej kohorty forma wspierania rozwoju, podczas gdy indywidualizacja działań rozwojowych realizowana jest, zgodnie ze wskazaniami przedstawicieli funkcji personalnej, zaledwie w 34,5 % firm (tabela nr 36).

Uzyskane rezultaty badań oznaczają dla funkcji personalnej konieczność zmian na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, na płaszczyźnie administracyjnej. By osiągnąć większy stopień indywidualizacji rozwoju, konieczna jest diagnoza potrzeb rozwojowych pracowników z wykorzystaniem narzędzi diagnostycznych, minimalizacja stosowania ujednoliconych programów szkoleniowych, uwzględnianie przy projektowaniu działań etapu kariery, potencjału i preferencji uczenia się pracowników. Po drugie, poza wymienionymi działaniami natury administracyjnej konieczna wydaje się też modyfikacja roli HR z osób będących wsparciem administracyjnym w organizacji szkoleń w kierunku doradców rozwojowych. Zgodnie z tym co przewidywał A. Pocztowski, niezbędne jest odejście od roli administratora szkoleń na rzecz analityka potrzeb, planisty, doradcy i kreatora procesów uczenia się[437].

W zakresie struktury działań szkoleniowych warto podkreślić potrzebę kontynuacji szkoleń związanych ze stanowiskiem pracy. Uzyskane wyniki badań wskazują na priorytet *pokolenia Z* udziału w takich szkoleniach w stosunku do szkoleń z tematów ogólnych. Zarządzający funkcją personalną również priorytetyzują szkolenia bezpośrednio związane ze stanowiskiem, przy czym stanowią one główną realizowaną formę wsparcia pracowników w rozwoju, z dużo wyższym niż w przypadku *pokolenia Z* procentowym udziałem wskazań (HR- 98,2 %, Zetki- 53,6%, tabela nr 36). Może to wskazywać na niewystarczającą różnorodność stosowanych działań rozwojowych oraz dominację rozwiązań tradycyjnych i najprostszych w praktyce organizacyjnej.

Podobny wniosek rysuje się w zakresie formy szkoleń realizowanych w ramach funkcji personalnej w badanych firmach. Wydaje się, że aby dostosować formę prowadzonych działań szkoleniowych do oczekiwań *pokolenia Z*, konieczne

[437] A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania, PWE, Warszawa, 2018, s.309.

jest zwiększenie liczby szkoleń warsztatowych, angażujących lub powiązanych z jakąś formą zabawy. Przeprowadzone badania wskazują, że *pokolenie Z* istotnie wyżej ocenia takie formy szkoleń, zaś funkcja personalna preferuje łatwe w organizacji formy. Wprowadzenie przez funkcję personalną większej różnorodności form rozwoju umożliwi lepsze dopasowanie działań do indywidualnych preferencji, stylów uczenia się oraz poziomu kompetencji, co przekłada się na wyższe zaangażowanie i efektywność uczenia się.

Istotnym, zasługującym na uwagę spostrzeżeniem wynikającym z rezultatów przeprowadzonych badań jest niska ranga szkoleń z wykorzystaniem AI w oczekiwaniach *pokolenia Z* (10,6 % wskazań, tabela nr 40). Przedstawiciele tej generacji pozycjonują tę formę szkoleń niżej niż szkolenia stacjonarne, online, warsztaty angażujące czy szkolenia powiązane z jakąś forma zabawy lub grywalizacji, co sugeruje brak konieczności nagłego wdrażania AI w procesy rozwojowe i potwierdza, że skuteczność działań rozwojowych w przekonaniu Zetek jest determinowana przede wszystkim przez adekwatność metod do realnych potrzeb.

Analiza wyników badań uzyskanych w zakresie **oceny pracy** wskazuje na brak konieczności zmian radykalnych w tym obszarze działania funkcji personalnej związanej z oczekiwaniami *pokolenia Z*. Warto zwrócić uwagę, że opisywana w literaturze przedmiotu preferencja przedstawicieli *pokolenia Z* natychmiastowej, szybkiej i pozytywnej informacji zwrotnej sugerowała, że zasadnym kierunkiem będzie rezygnacja z systemu ocen okresowych przy jednoczesnym wdrożeniu systemów zapewniających natychmiastowy, głównie pozytywny feedback. Badania wykazały, że preferencja przedstawicieli *pokolenia Z* dotycząca częstej, szybkiej informacji zwrotnej nie wyklucza jednoczesnego uznania dla okresowych, sformalizowanych ocen.

Badania wykazały, że 83,7% *pokolenia Z* oczekuje oceny pracy w formie rocznej, usystematyzowanej oceny pracowniczej (tabela nr 31), podczas gdy w większości firm brakuje usystematyzowanych narzędzi zapewniających kompleksowe podsumowanie i ocenę efektów pracy pracownika w dłuższym okresie. Analiza wyników badań pozwala jednocześnie zauważyć, że rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* a sposobem realizacji oceny pracy dotyczy w dużo

mniejszym stopniu bieżącej informacji zwrotnej. Oznacza to dla działów HR konieczność zapewnienia koegzystencji bieżącej i usystematyzowanej formy oceny pracy w taki sposób, by zapewnić pracownikom z jednej strony bieżącą informację zwrotną, z drugiej strony usystematyzowaną roczną ocenę pracowniczą, która polega nie na ocenianiu pracownika za jeden fakt, zachowanie, wynik, ale za całokształt spraw polegających ocenie w minionym okresie[438].

Wyniki przeprowadzonych badań nie potwierdzają podkreślanego w literaturze przedmiotu przekonania, że *pokolenie Z* przejawia jednoznaczną orientację wyłącznie na pochwały i pozytywną informację zwrotną. Aż 97,1 % przedstawicieli tej kohorty oczekuje przekazywania przez menadżerów informacji na temat działań wymagających poprawy, podczas gdy 95,2% oczekuje feedbacku pozytywnego. Analiza wyników badań sugeruje dodatkowo, że *pokolenie Z* wykazuje większą otwartość na feedback negatywny niż skala tego feedbacku realizowana w firmach, zgodnie ze wskazaniami zarządzających funkcją personalną.

Zebrany materiał badawczy pozwala wnioskować, że przedstawiciele *pokolenia Z* charakteryzują się dużą potrzebą regularnej i jasnej informacji zwrotnej. Dla HR oznacza to więc, nie tylko zapewnienie wspomnianej wcześniej koegzystencji bieżącej i systemowej oceny pracy, lecz również stworzenie warunków dla wysokiej częstotliwości oceny bieżącej. W praktyce implikuje to zaprojektowanie systemowych rozwiązań feedbackowych, ustalenia standardów i zasad oraz rozwijanie kompetencji menadżerów w tym zakresie.

W obszarze zdefiniowanym w niniejszej dysertacji jako **czas i efektywność pracy** badano dwa główne aspekty funkcjonowania funkcji personalnej oraz oczekiwania *pokolenia Z* w ich zakresie: oferowanie przez firmy możliwości **pracy zdalnej/hybrydowej** oraz wykorzystanie **nowych technologii.** W obu wymienionych aspektach konieczne zmiany w sposobie realizacji funkcji personalnej wydają się mieć charakter transformacyjny.

W zakresie pracy zdalnej/ hybrydowej przeprowadzone badania empiryczne potwierdzają trafność wniosków formułowanych na podstawie analizy literatury przedmiotu. *Pokolenie Z* wskazuje pracę zdalną/hybrydową jako najważniejszy

[438] H. Czubasiewicz, Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2005, s.109.

benefit oferowany przez pracodawców (tabela nr 28) i drugie kryterium brane pod uwagę przy wyborze firmy (tabela nr 42). Dla funkcji personalnej oznacza to, że ten model powinien być stałym elementem kształtowanej przez funkcję personalną strategii firmy**.** Podążając tym tokiem rozważań, uznanie modelu pracy zdalnej za standardowy element funkcjonowania firmy implikuje istotne zmiany w sposobie realizacji funkcji personalnej i oznacza konieczność przejścia od traktowania pracy zdalnej/hybrydowej jako rozwiązania alternatywnego do integracji tego modelu z kluczowymi procesami realizowanymi przez funkcję personalną.

Po pierwsze, konieczne jest kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i autonomii pracowników i odejście od przywództwa opartego na kontroli na rzecz zarządzania przez cele i rezultaty. Po drugie, jeśli model pracy zdalnej jest fundamentem funkcjonowania firmy, wymaga od funkcji personalnej rozszerzenia działań w obszarze dobrostanu pracowników, by przeciwdziałać izolacji społecznej i zatarciu granic między życiem zawodowym a prywatnym. Po trzecie, przedstawiciele funkcji personalnej powinni zaprojektować narzędzia umożliwiające monitorowanie pracy w sposób transparentny i rozwojowy. Po czwarte, proces onboardingu wymaga dostosowania w taki sposób, by mógł być realizowany w środowisku wirtualnym a jednocześnie zapewniać pełną adaptację nowego pracownika o organizacji.

Biorąc pod uwagę konieczne zmiany wynikające z uznania pracy zdalnej/hybrydowej za fundament rynku pracy, zasadne jest stwierdzenie, że z perspektywy zarządzających funkcją personalną, zmiany te nie stanowią wyłącznie zmiany operacyjnej, lecz stanowią przesłankę do dostosowania wielu obszarów jej funkcjonowania do nowych realiów na rynku pracy[439].

Uzyskane wyniki badań na temat oczekiwań *pokolenia Z* w zakresie nowych technologii potwierdzają podkreślaną w literaturze przedmiotu konieczność zmiany transformacyjnej funkcji personalnej w tym obszarze. Możliwości korzystania z najnowszych technologii (w tym AI) w firmie oczekuje 77,9% *pokolenia Z*, podczas gdy zaledwie 34,5 % firm, zgodnie ze wskazaniami zarządzających funkcją personalną, daje pracownikom taką możliwość. Oznacza to, że oczekiwania

[439] W raporcie dotyczącym pracy zdalnej/hybrydowej podkreśla się dodatkowo konieczność zarządzania złożonością i płynnością, które są nieodłącznie związane z pracą hybrydową. Wyzwania te są wielopłaszczyznowe a ich konsekwencje są odczuwalne na każdym poziomie funkcjonowania organizacji. Raport Hybrid and Beyond 2024, Colliers Poland, Warszawa, 2025, s.7.

pokolenia Z są wyraźnie wyższe niż poziom implementacji nowych technologii w firmach. Warty podkreślenia jest jednak fakt, że wskazując powody odejścia z firmy reprezentanci *pokolenia Z* lokują brak możliwości korzystania z nowoczesnych technologii na ostatnim miejscu wśród możliwych przesłanek tej decyzji (ranga 10, 17,3 % wskazań, tabela nr 35). Podążając tym tokiem wnioskowania, zasadne wydaje się stwierdzenie, że działania w zakresie wdrożenia nowych technologii powinny zostać podjęte, jednak nie muszą mieć charakteru gwałtownego, ponieważ przedstawiciele *pokolenia Z* nie identyfikują tego czynnika jako jednego z kluczowych powodów decyzji o odejściu z organizacji[440]. Implementacja nowoczesnych rozwiązań technologicznych wydaje się być kierunkiem, który, z punktu widzenia oczekiwań *pokolenia Z*, nie wymaga natychmiastowej intensyfikacji działań, jednak pozostaje istotny z perspektywy długofalowego rozwoju organizacji a dla *pokolenia Z* jest sygnałem nowoczesności i atrakcyjności firmy.

Dla funkcji personalnej wnioski płynące z uzyskanych wyników badań oznaczają konieczność systematycznej digitalizacji narzędzi i systemów wykorzystywanych w obszarze HR, co prowadzi do zmiany zakresu zadań pracowników działów HR. Ich rola ewaluuje od zbierania i analizy danych w kierunku doradców, optymalizatorów systemów i ekspertów wspierających działania pracownicze. Z drugiej strony warto podkreślić znaczenie funkcji personalnej w procesie projektowania rozwiązań umożliwiających wdrożenie nowoczesnych technologii w całych organizacjach, szczególnie w zakresie planowania i realizacji działań szkoleniowych i komunikacyjnych[441].

Obszarem analizowanym w niniejszej dysertacji był również obszar kształtowania przez podmioty realizujące funkcję personalną **klimatu organizacyjnego** oraz oczekiwania *pokolenia Z* w tym zakresie. Badano kilka

[440] Dodatkowo warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu opisywane są wyniki badań, w których podkreśla się słabą korelację innowacji cyfrowych z zaangażowaniem, co sugeruje, że choć narzędzia cyfrowe mogą poprawiać efektywność niektórych obszarów działania funkcji personalnej, ich bezpośredni wpływ na zaangażowanie pracowników może być ograniczony. K. Stachová, Z. Stacho, P. Šamalík, F. Sekan, The Impact of E-HRM Tools on Employee Engagement, Administrative Sciences 14: 303. https://doi.org/10.3390/ admsci14110303, 2024, s.8.

[441] Zaledwie 22% ankietowanych pracowników deklaruje pełne zrozumienie rozwiązań AI. Widoczna jest zależność pomiędzy poziomem wiedzy a wiekiem respondentów, w najmłodszej grupie (18-24 lata) takie zrozumienie deklaruje 35,3 % badanych, w grupie 55+ zaledwie 9,5%. Badanie przeprowadzone w 2025 r. na grupie 550 pracowników polskich firm. Barometr rynku pracy, edycja 19, Raport Gi Group Holding, 2025, s.87.

aspektów: zachowania menadżerów, work-life balance oraz zakres pytania pracowników w opinię.

Jednym z wniosków, do których prowadzi analiza pożądanych przez *pokolenie Z* praktyk menadżerskich jest stwierdzenie, że koniecznym działaniem reprezentantów funkcji personalnej zmierzającym do jej większego dopasowania do oczekiwań Zetek jest budowanie klimatu organizacyjnego zorientowanego na autentyczność. Reprezentanci *pokolenia Z* pytani o oczekiwane zachowania menadżerów najczęściej wskazywali określanie jasnych celów oraz udzielanie rad i wskazówek pracownikom (tabela nr 30), czyli działania faktycznie wspierające pracowników w codziennych praktykach organizacyjnych.

Dążenie do autentyczności przejawia się również w wynikach badań dotyczących bezpieczeństwa psychologicznego. 62,5 % *pokolenia Z* podaje doświadczanie nadmiernej presji i stresu jako kryterium decyzji o zmianie pracodawcy (tabela nr 35). Jednocześnie dostęp do psychologa uzyskał niską rangę w hierarchii pożądanych benefitów (ranga 9 na 10 możliwych benefitów, tabela nr 28). Możliwym wydaje się wniosek, że skoro dla *pokolenia Z* kluczowe znaczenie ma autentyczność podejmowanych działań, w tym kontekście oznacza to oczekiwanie Zetek zapewnienia przez funkcję personalną nie tylko formalnego dostępu do psychologa, lecz całościowego autentycznego bezpieczeństwa psychologicznego.

Orientacja na autentyczność znajduje wyraz również w odpowiedziach *pokolenia Z* dotyczących konsultacji z pracownikami i pytania ich o opinię. Choć analiza wyników w tym obszarze wykazuje wysoką spójność pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* a działaniami funkcji personalnej, dostrzec można istotnie wyższy udział procentowy wskazań *pokolenia Z* w aspektach bezpośrednio dotyczących pracownika – przestrzeni pracy oraz pomysłów optymalizacyjnych w zakresie stanowiska pracy i działu. Przedstawiciele *pokolenia Z* chcą być realnie włączani w procesy wyrażania opinii dotyczące kwestii bezpośrednio związanych z ich codziennym funkcjonowaniem w pracy, a nie w deklaratywne inicjatywy odległe od ich faktycznych doświadczeń w firmie.

Orientacja badanej generacji na autentyczność klimatu organizacyjnego oznacza konieczność podjęcia działań na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, autentyczność przywództwa powinna zostać zoperacjonalizowana w procesach

personalnych, uwzględniona w modelach kompetencyjnych, narzędziach oceny menadżerów oraz w działaniach szkoleniowych. Po drugie, rozbieżności między oficjalnymi wartościami firmy a zachowaniem menadżerów powinny być redukowane. Po trzecie, podmioty realizujące funkcję personalną powinni poszerzyć zakres konsultacji z pracownikami o aspekty bezpośrednio ich dotyczące oraz promować otwartą komunikację. Po czwarte, zarządzający funkcją personalną powinni uwzględnić aspekt zapewnienia bezpieczeństwa psychologicznego w programach szkoleniowych i w ocenach okresowych menadżerów oraz pełnić funkcję instytucjonalnego punktu wsparcia dla pracowników, umożliwiającego bezpieczne zgłaszanie problemów oraz uzyskanie pomocy. Po piąte, realizowany w wielu firmach model zarzadzania wspierającego powinien być kontynuowany, a model oparty na kontroli i nadzorze należy całkowicie odrzucić. Funkcja personalna powinna dodatkowo pełnić rolę projektanta i strażnika warunków umożliwiających menadżerom realne udzielanie wsparcia (redukować bariery systemowe: nadmierne obciążenie i presję czasową) oraz rozwijać w nich rozpoznawanie potrzeb pracowników oraz regulację emocji w relacjach zawodowych.

Pozostając w obrębie zagadnienia klimatu organizacyjnego, w dalszej kolejności należy odnieść się do kolejnego jego elementu, jakim jest zapewnienie dobrych relacji w zespole. 64,4% *pokolenia Z* wskazuje w przeprowadzonych badaniach empirycznych, że brak dobrego samopoczucia w relacjach z pracownikami jest kryterium decyzji o zmianie pracodawcy (tabela nr 35). Dla zarządzających funkcją personalną oznacza to konieczność projektowania pracy zespołowej oraz szkolenia menadżerów z komunikacji i bezpieczeństwa psychologicznego. Przy projektowaniu konkretnych rozwiązań warto wziąć pod uwagę, że *pokolenie Z* dużo wyżej hierarchizuje relacje i atmosferę w zespole niż relacje nieformalne, preferują autentyczne, zadaniowo osadzone relacje zawodowe zamiast interakcji okazjonalnych, co jest spójne z ich dążeniem do autentyczności. Działania zarządzających funkcją personalną w tym zakresie wydają się kluczowe w celu ograniczenia rotacji pracowników tej kohorty.

Zapewnienie work-life balance wydaje się, zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, kolejnym elementem klimatu organizacyjnego o dużej istotności dla przedstawicieli *pokolenia Z*. Koresponduje to z spostrzeżeniami prezentowanymi w

tym zakresie w literaturze przedmiotu. Badania wskazują, że zarządzający funkcją personalną mają wiedzę na temat poziomu istotności tego czynnika, jednak jeszcze większa koncentracja na działaniach zapewniających równowagę między pracą a życiem prywatnym wydaje się uzasadniona. Aby działania te przyniosły realny efekt w praktyce, reprezentanci HR powinni projektować rozwiązania organizacyjne, które eliminują przeciążenie pracowników, monitorować realny (a nie tylko ewidencyjny) czas pracy oraz wdrażać jasne zasady dostępności pracowników (np. prawo do niedostępności cyfrowej).

W punkcie 2.4 niniejszej rozprawy, na podstawie ustaleń literaturowych, sformułowano normatywną koncepcję funkcji personalnej dostosowaną do oczekiwań *pokolenia Z*. Na podstawie analizy przeprowadzonych badań własnych zaproponowano i opisano powyżej obszary i zadania funkcji personalnej dostosowane do oczekiwań *pokolenia Z.* W dalszej części rozważań zestawiono założenia koncepcji normatywnej z opisanymi powyżej wnioski z przeprowadzonych badań własnych. Taka konfrontacja wyników empirycznych z ustaleniami literaturowymi pozwoli ocenić stopień ich zgodności oraz zidentyfikować obszary spójne i rozbieżne. Dla zachowania przejrzystości wywodu, spójności i rozbieżności w badanych obszarach zostały przedstawione w formie tabelarycznej. W każdym obszarze wskazano również dodatkowe wnioski z przeprowadzonych badań, które nie spełniają kryteriów jednoznacznej kwalifikacji do grupy spójności ani rozbieżności.

Tabela nr 50

Porównanie założeń opisanej normatywnej koncepcji funkcji personalnej (podrozdział 2.4. dysertacji) dostosowanej do pokolenia Z z wnioskami wynikającymi z przeprowadzonych badań własnych

Obszar realizacji funkcji personalnej	**Spójności i rozbieżności pomiędzy koncepcją normatywną funkcji personalnej dostosowanej do *pokolenia Z* a wynikami przeprowadzonych badań własnych**
Wynagrodzenia	**Spójności:** -wdrożenie jawności wynagrodzeń -wdrożenie transparentności wynagrodzeń -wdrożenie jasnych zasad awansów i podwyżek (obiektywna wycena pracy) -konwergencja poziomu wynagrodzeń z firmami w Europie

	Rozbieżności: nie stwierdzono **Dodatkowe wnioski z przeprowadzonych badań:** -wysoka wiedza zarządzających funkcją personalną w zakresie istotności wynagrodzenia dla *pokolenia Z*
Rekrutacja	**Spójności:** -skrócenie czasu trwania procesów rekrutacyjnych -częstsza komunikacja z kandydatem w procesie rekrutacji -większe wykorzystanie nowoczesnych form komunikacji w procesie rekrutacyjnym (chatboty, film, strona internetowa, AI) -treść informacji przekazywanych w procesie rekrutacji (info o wynagrodzeniu, zadaniach, godzinach pracy) **Rozbieżności:** Badania wskazują na konieczność zachowania przewagi tradycyjnych form kontaktu z kandydatem. W koncepcji normatywnej wskazywano konieczność digitalizacji wszystkich elementów procesu. **Dodatkowe wnioski z przeprowadzonych badań:** -konieczność zwiększenia wiedzy zarządzających funkcją personalną w zakresie istotności czasu rekrutacji dla *pokolenia Z* -poszerzenie przekazywanych treści o informacje o możliwości pracy zdalnej, kryteriach awansów i przebiegu dnia
Onboarding	**Spójności:** -kontynuacja realizacji proceduralnych elementów onboardingu (pierwszy dzień pracy w formie agendy) -uzupełnienie procesu o elementy relacyjne **Rozbieżności:** Badania wskazują na konieczność eliminacji elementu „symbolicznego” (spotkanie z liderami firmy). W koncepcji normatywnej podkreślano ich użyteczność. **Dodatkowe wnioski z przeprowadzonych badań:** -wdrożenie spotkań z przełożonym i innymi członkami zespołu przed rozpoczęciem pracy
Benefity	**Spójności:** -istotność autentyczności benefitów: eliminacja świadczeń „symbolicznych” np. owoce/soki -kształtowanie polityki benefitowej wspólnie z pracownikami **Rozbieżności:** nie stwierdzono **Dodatkowe wnioski z przeprowadzonych badań:** -zmiana definicji „benefitu” w percepcji zarządzających funkcją personalną

	-poszerzenie oferty benefitowej o świadczenia nastawione na jakość życia -ograniczenie benefitów materialnych i finansowych do tych najwyżej ocenianych przez *pokolenie Z* (np. opieka medyczna)
Rozwój	**Spójności:** -modyfikacja roli HR (od organizatora szkoleń do doradcy szkoleniowego) -zwiększenie stopnia indywidualizacji działań rozwojowych -zwiększenie liczby szkoleń warsztatowych, angażujących lub powiązanych z jakąś formą zabawy **Rozbieżności:** Badania wykazują konieczność koncentracji na szkoleniach związanych ze stanowiskiem pracy. W koncepcji normatywnej opisywano, niepotwierdzoną badaniami empirycznymi, konieczność koncentracji na kompetencjach miękkich. W koncepcji normatywnej podkreślano konieczność rozwoju szkoleń online. Badania wykazują, że przedstawiciele *pokolenia Z* w hierarchii preferencji lokują szkolenia online dopiero na czwartej pozycji spośród pięciu możliwych (27,9% wskazań *pokolenia Z*, tabela nr 40). W koncepcji normatywnej podkreślano konieczność koncentracji na programach mentoringowych. Badania wykazują, że przedstawiciele *pokolenia Z* w hierarchii preferencji lokują mentoring na siódmej pozycji spośród siedmiu możliwych (20,6% wskazań *pokolenia Z*, tabela nr 36). **Dodatkowe wnioski z przeprowadzonych badań:** -brak konieczności **nagłego** wdrażania AI w procesy rozwojowe
Ocena	**Spójności:** -wiedza zarządzających funkcją personalną na temat wysokiej wagi bieżącej informacji zwrotnej dla *pokolenia Z* **Rozbieżności:** Badania empiryczne wykazały konieczność zapewnienia funkcjonowania rocznej usystematyzowanej oceny pracowniczej, podczas gdy w koncepcji normatywnej zawarto możliwość jej likwidacji na rzecz wyłącznie bieżącego feedbacku. Wyniki przeprowadzonych badań nie potwierdzają zawartego w koncepcji normatywnej wniosku, że *pokolenie Z* przejawia jednoznaczną orientację na pochwały i pozytywną informację zwrotną. Analiza uzyskanych wyników pokazuje, że przedstawiciele tej kohorty deklarują chęć otrzymywania zarówno pozytywnej jak i negatywnej informacji zwrotnej.

	Dodatkowe wnioski z przeprowadzonych badań: -konieczność zapewnienia balansu pomiędzy negatywną a pozytywną informacją zwrotną
Czas pracy i efektywność (nowe technologie, możliwość pracy zdalnej/hybrydowej)	**Spójności:** -możliwość pracy zdalnej/hybrydowej jako standard -digitalizacja kluczowych procesów pracowniczych **Rozbieżności:** nie stwierdzono **Dodatkowe wnioski z przeprowadzonych badań:** brak
Klimat organizacyjny	**Spójności:** -zapewnienie work-life balance -budowanie klimatu organizacyjnego podkreślającego autentyczność -częste pytanie o opinię, zapewnienie komunikacji angażującej -zapewnienie dobrych relacji w zespole -zapewnienie autentycznego bezpieczeństwa psychologicznego **Rozbieżności:** Koncepcja normatywna zawierała konieczność zapewnienia *pokoleniu Z* publicznego uznania oraz nowoczesnej przestrzeni pracy. Wyniki przeprowadzonych badań nie w pełni potwierdzają takie oczekiwania. Pochwały na forum zajmują ósmą na dziewięć możliwych pozycji w hierarchii potrzeb *pokolenia Z* dotyczących zachowań menadżerów (tabela nr 31), a nowoczesna przestrzeń pracy zajmuje siódmą pozycje na dziesięć możliwych w hierarchii kryteriów wyboru pracodawcy (tabela nr 42). **Dodatkowe wnioski z przeprowadzonych badań:** -koncentracja na budowaniu zadaniowo osadzonych relacji zawodowych zamiast interakcji okazjonalnych -poszerzenie zakresu pytania o opinie pracowników o aspekty bezpośrednio ich dotyczące

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione zestawienie spójności i rozbieżności prowadzi do wniosku, że koncepcja normatywna zaprezentowana w niniejszej dysertacji (podrozdział 2.4) pozostaje w dużej mierze spójna z wynikami uzyskanymi w przeprowadzonych badaniach empirycznych. W zakresie oczekiwań *pokolenia Z* o charakterze ogólnym zaprezentowanych w koncepcji normatywnej (m.in. rozwój, autentyczność, dobrostan), nie stwierdzono rozbieżności, preferencje te znajdują odzwierciedlenie na poziomie szczegółowych analiz i odpowiedzi tej kohorty uzyskanych w badaniach

empirycznych praktycznie w każdym z badanych obszarów. Analiza szczegółowych założeń koncepcji normatywnej funkcji personalnej dostoswanej do oczekiwań *pokolenia Z* oraz szczegółowych wniosków wynikających z przeprowadzonych badań empirycznych pozwala stwierdzić, że w niektórych badanych obszarach nie stwierdzono rozbieżności (wynagrodzenia, benefity, czas pracy i efektywność), w innych rozbieżności występują w kilku aspektach badanego zjawiska (rekrutacja) lub dotyczą nie samego faktu, lecz stopnia natężenia przekonania o jego występowaniu (klimat organizacyjny), co wskazuje na częściowe odstępstwa od pierwotnych założeń teoretycznych. Ponadto przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie dodatkowych, bardziej szczegółowych wniosków, które nie wynikały wprost z zaprezentowanej koncepcji normatywnej, co pogłębia rozumienie badanego zjawiska oraz dostarcza nowych perspektyw interpretacyjnych, istotnych z punktu widzenia dalszych analiz naukowych.

Analiza oczekiwań *pokolenia Z* wskazuje, że zarządzanie tą kohortą wymaga odejścia od tradycyjnych, hierarchicznych modeli na rzecz rozwiązań opartych na elastyczności, dialogu i wykorzystaniu narzędzi cyfrowych. Przedstawione w niniejszym podrozdziale propozycje zadań oraz obszarów funkcji personalnej dostosowanych do oczekiwań *pokolenia Z* wydają się uwzględniać opisywane preferencje, koncentrują się na pozyskiwaniu i utrzymaniu pracowników *pokolenia Z*, na kształtowaniu przez funkcje personalną autentycznego klimatu organizacyjnego oraz na zapewnieniu przedstawicielom tej kohorty możliwości rozwoju i osiągnięcia balansu pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym.

Analiza zaproponowanych zadań i obszarów funkcji personalnej wskazuje, że dostosowanie sposobu realizacji tej funkcji do oczekiwań *pokolenia Z* obejmuje zmiany o zróżnicowanym charakterze i skali. W niektórych obszarach konieczne są zmiany inkrementalne, polegające na modyfikacji istniejących sposobów działania, w innych nieodzowna jest redefinicja sposobu realizacji funkcji personalnej będąca zmianą jest **transformacyjną**. Konieczne zmiany obejmują jednak wszystkie poddane badaniu obszary realizacji funkcji personalnej, w większości z nich niezbędne jest podjęcie więcej niż jednego czy dwóch działań, co świadczy o kompleksowym charakterze tych zmian. W konsekwencji adaptacja funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z* prowadzi do jej **systemowej transformacji**.

Skala i zakres tej transformacji uzasadniają traktowanie tej zmiany jako istotnego etapu ewolucji współczesnej funkcji personalnej. Wnioski płynące z tego rozdziału stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań nad projektowaniem koncepcji funkcji personalnej uwzględniającej współistnienie wielu pokoleń na rynku pracy.

4.3. Koncepcja transformacji funkcji personalnej w ujęciu multigeneracyjnym ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*

Dotychczasowy tok rozważań doprowadził do wniosku, że współczesna funkcja personalna wymaga istotnego dostosowania do oczekiwań *pokolenia Z*. Aby wskazać skalę, w jakiej te oczekiwania powinny zostać uwzględnione, konieczne jest osadzenie tej analizy w kontekście struktury polskiego rynku pracy oraz nurtu zarządzania multigeneracyjnego.

Jak wskazywano w rozdziale drugim niniejszej dysertacji na polskim rynku pracy funkcjonują obecnie przedstawiciele czterech pokoleń, z czego przedstawiciele *pokolenia Z* to ok. 15 % ogółu zatrudnionych (tabela nr 18). Choć to istotna grupa, której udział w rynku pracy będzie rósł, współczesny rynek pracy nie jest zdominowany wyłącznie przez przedstawicieli tej generacji, lecz charakteryzuje się istotnym udziałem pracowników pokoleń Baby Boomers, X i Y (tabela nr 18). Taka struktura rynku pracy oznacza dla firm, że funkcjonują obecnie w warunkach współistnienia kilku generacji na rynku pracy, sposób realizacji funkcji personalnej nie może być zatem projektowany wyłącznie z perspektywy jednej kohorty.

Dodatkowo, krajowy rynek zatrudnienia charakteryzuje spadek podaży siły roboczej, wynikający z długotrwałych procesów demograficznych (tabela nr 15). Deficyt zasobów pracy będzie wzmacniał konkurencję firm o pracowników, co oznacza, że system zarządzania zasobami ludzkimi powinien być nakierowany na jednoczesne aktywne przyciąganie kandydatów wszystkich generacji oraz wzmacnianie retencji zatrudnionych pracowników.

Wpisuje się to w nurt zarządzania multigeneracyjnego, polegającego na tworzeniu rozwiązań organizacyjnych i personalnych uwzględniających potrzeby pracowników reprezentujących różne pokolenia oraz znajdujących się na odmiennych etapach życia zawodowego. Koncepcja ta zakłada budowanie

środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi i współpracy niezależnie od wieku pracowników. Obejmuje to m.in. otwartość na różnorodność pokoleniową, dostosowanie procesów rekrutacji i motywowania do potrzeb różnych generacji, projektowanie ścieżek rozwoju i transferu kompetencji między pokoleniami oraz wzmacnianie roli lidera w zarządzaniu zespołami wielopokoleniowymi[442].

W niniejszym podrozdziale podjęto zatem próbę zarysowania koncepcji funkcji personalnej uwzgledniającej koegzystencje wielu pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem *pokolenia Z*. Proces projektowania rozwiązań oparto o ustalenia dokonane w podrozdziale 2.2., a także o wyniki drugiej części własnych badań empirycznych (wywiad standaryzowany przeprowadzony z dyrektorami zarządzającymi funkcją personalną w 10 firmach w sektorze ciepłownictwa systemowego) opisane i przeanalizowane w podrozdziale 4.5. niniejszej dysertacji.

W celu całościowego ujęcia koncepcji będącej przedmiotem niniejszej rozprawy zasadne jest również zarysowanie charakterystyki pokolenia Alfa[443], które w najbliższych latach zacznie wchodzić na rynek pracy. Choć analiza tej kohorty ma charakter uzupełniający i ograniczony, jej uwzględnienie pozwala osadzić rozważania w szerszym kontekście zmian pokoleniowych.

Pokolenie Alfa żyje w erze szybkiego postępu technologicznego, dorastają w otoczeniu technologii obecnej w nie tylko w rozrywce i komunikacji, ale również w edukacji (w czasie Covid 19 tradycyjne nauczanie zostało zastąpione e-learningiem), często nazywani są „pokoleniem aplikacji" lub „pokoleniem ekranów"[444], znajomość technologii cyfrowych od najmłodszych lat sprawia, że w sposób naturalny je rozumieją. Uczą się krótko, wizualnie, interaktywnie, oczekują personalizacji i natychmiastowej użyteczności. Potrzebę kontaktów społecznych realizują poprzez media społecznościowe, które stanowią istotny element ich środowiska

[442] I. Warwas, I. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2018, s. 65-66.

[443] Termin został stworzony w 2005 r. przez australijskiego demografa, badacza społecznego Marka McCrindle. Według McCrindla pokoleniem Alfa powinno się określać osoby urodzone po 2010 r. do końca 2024 r. Szacował, że w 2025 r. pokolenie to będzie liczyło ponad 2 miliardy osób i będzie to najliczniejsze pokolenie w historii świata. Understanding Generation Alpha, McCrindle Reserach, Australia, 2020, s. 3.

[444] Badania wskazują, że w 2015 r. 36% czterolatków korzystało z internetu a 70% sześciolatków posługiwało się smartfonami i tabletami. D. Batorski, Dzieci z sieci – dostęp i korzystanie z Internetu przez dzieci w wieku przedszkolnym, [w]: J. Pyżalski, (red.), Małe dzieci w świecie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Pomiędzy utopijnymi szansami a przesadzonymi zagrożeniami, Wydawnictwo Eter, Łódź, 2017, s.79.

socjalizacyjnego. Są podatni na problemy związane ze zdrowiem psychicznym, są mobilni i zorientowani globalnie, dobrostan psychiczny zajmuje centralne miejsce w hierarchii ich potrzeb i oczekiwań[445].

Niewiele jest badań empirycznych dotyczących przyszłych oczekiwań pokolenia Alfa wobec pracodawców, jednak reprezentowany w literaturze pogląd, że można niektóre z nich przewidzieć rozumiejąc wpływ otoczenia społecznego, ekonomicznego i technologicznego na ich cechy, wydaje się uzasadniony[446]. Zasadne jest stwierdzenie, że dla przedstawicieli pokolenia Alfa praca zdalna będzie standardową formą pracy, ponieważ zdalna edukacja oraz hybrydowy model pracy ich rodziców podczas pandemii ukształtowały ich oczekiwania wobec przyszłych pracodawców[447]. Ciągłe otoczenie technologią sprawia, że są przyzwyczajeni do dużej liczby bodźców i zmienności, co może w przyszłości przełożyć się na ich oczekiwania dotyczące zapewnienia różnorodnych metod pracy i preferencji zadań projektowych nad operacyjnymi. Inaczej definiują sukces zawodowy niż poprzednie pokolenia, sukces to dla nich wolność czasu, możliwość rozwoju osobistego oraz równowaga między życiem cyfrowym a poza cyfrowym, przedkładają dobrostan nad produktywność[448], co oznacza dla pracodawców konieczność zapewnienia im równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Cechy pokolenia Alfa oraz prognozowane przyszłe oczekiwania wobec pracodawców zestawiono w sposób syntetyczny w poniżej tabeli.

Tabela nr 51

Pokolenie Alfa- cechy oraz prognozowane przyszłe oczekiwania wobec pracodawców

[445] Understanding Generation Alpha, McCrindle Reserach, Australia, 2020, s. 7,16-17.

[446] R. Jaiswal, HR Strategies for Generation Alpha: What would it look like? International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT) vol. 11, nr 7, 2023, s.3, Understanding Generation Alpha, McCrindle Research, Australia, 2020, s. 6.

[447] J.M. Twenge, Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023, s.548.

[448] A. W. Kurniawan, The Meaning of “Career Success” for the Alpha Generation: A Narrative Study of Young People Entering the Workforce in the Hybrid Era, [w]: International Journal of Humanities and Business Studies (IJHABS). Makassar: Malaqbi Publisher, https://malaqbipublisher.com/index.php/IJHABS, 2025, dostęp: 26.01.2026, s. 338.

Cechy przedstawicieli pokolenia Alfa	Prognozowane oczekiwania wobec pracodawców
-najbardziej zaawansowana technologicznie generacja -szybko gromadzą i przetwarzają informacje -dobrostan w centrum hierarchii potrzeb -mała odporność na niski poziom bodźców -wysoki stopień mobilności i orientacja globalna -niepewność i podatność na problemy ze zdrowiem psychicznym -zdolność adaptacji -wizualna, interaktywna forma uczenia się -innowacyjność, kreatywność, otwartość	-oczekiwanie technologicznego zaawansowania -oczekiwanie elastyczności -praca zdalna/hybrydowa jako standard -wspieranie dobrostanu -zapewnianie dobrego samopoczucia w miejscu pracy -zapewnienie wsparcia, poczucia zaopiekowania i bezpieczeństwa fizycznego i cyfrowego -zapewnienie rozwoju koniecznych umiejętności -różnorodne, zmienne zadania -oczekiwanie personalizacji i natychmiastowej dostępności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Dacka, Funkcjonowanie pokolenia Alpha – wyzwania i zagrożenia. Rola edukacji medialnej w kształtowaniu nowej generacji. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia, 36(2), 2023, s.113-115, Understanding Generation Alpha, McCrindle Reserach, Australia, 2020, s. 8-20, R. Jaiswal, HR Strategies for Generation Alpha: What would it look like? International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT) vol. 11, nr 7, 2023, A. W. Kurniawan, The Meaning of "Career Success" for the Alpha Generation: A Narrative Study of Young People Entering the Workforce in the Hybrid Era, [w]: International Journal of Humanities and Business Studies (IJHABS). Makassar: Malaqbi Publisher, online: https://malaqbipublisher.com/index.php/IJHABS, Online ISSN: 2988-5450, 2025, dostęp: 26.01.2026, s. 338.

Przeprowadzony zarys analizy wybranych zagadnień dotyczących pokolenia Alfa wskazuje, że jego przyszły wpływ na funkcję personalną nie będzie miał charakteru rewolucyjnego, spodziewać można się raczej kontynuacji i pogłębiania trendów zapoczątkowanych przez *pokolenie Z*, bez istotnej zmiany paradygmatów sposobu realizacji funkcji personalnej.

Dotychczasowe badania autorki doprowadziły do ustaleń na temat:

- sposobu realizacji funkcji personalnej we współczesnych firmach (przegląd literatury oraz wyniki własnych badań empirycznych)

- oczekiwań *pokolenia Z* w tym zakresie (przegląd literatury oraz wyniki własnych badań empirycznych)
- zarysu oczekiwań pozostałych pokoleń wobec funkcji personalnej (na podstawie literatury przedmiotu oraz wnioski z własnych badań empirycznych- wywiadów standaryzowanych)
- spójności i rozbieżności pomiędzy sposobem realizacji funkcji personalnej a oczekiwaniami *pokolenia Z* (przegląd literatury oraz wnioski z analizy własnych badań empirycznych)
- propozycji obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do *pokolenia Z* (przegląd literatury oraz wnioski z analizy własnych badań empirycznych)
- zarysu prognozowanych oczekiwań pokolenia Alfa wobec funkcji personalnej (literatura przedmiotu).

Należy podkreślić, że przywoływane ustalenia z badań prowadzonych przez autorkę, opierają się na badaniach prowadzonych w sektorze ciepłownictwa systemowego, na próbie małych i średnich przedsiębiorstw, co ogranicza ich reprezentatywność i zasadność ekstrapolacji na inne sektory gospodarki. Niemniej jednak wyniki te stanowią wartościowe źródło wiedzy i dostarczają istotnych przesłanek do dalszych analiz.

Przedstawiona w poprzednim podrozdziale propozycja obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do *pokolenia Z* stanowi zasadniczą część opracowywanej w zakresie niniejszej dysertacji koncepcji. Celem głównym rozprawy jest opracowanie koncepcji funkcji personalnej uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*. Ostatecznie prezentowana koncepcja koncentruje się więc przede wszystkim na specyfice *pokolenia Z* (4.2.), przy jednoczesnym zaakcentowaniu oczekiwań pozostałych pokoleń obecnych na rynku pracy (nakreślonych w rozdziale 2.2 oraz 3.5.), a także z uwzględnieniem pokolenia Alfa jako wchodzącego w najbliższej perspektywie na rynek pracy i stanowiącego istotny kierunek jego dalszych przemian.

Dla zachowania przejrzystości prowadzonych rozważań omawiane zagadnienia zostaną, podobnie jak we wcześniejszych etapach analizy podzielone

na 8 obszarów realizacji funkcji personalnej: wynagrodzenia, benefity, rekrutacja, onboarding, rozwój, ocena, czas pracy i efektywność oraz klimat organizacyjny.

Zaproponowane w poprzednim podrozdziale zadania funkcji personalnej dostosowane do oczekiwań *pokolenia Z* w obszarze **wynagrodzeń** nie wymagają znaczących modyfikacji. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że niezależnie od przynależności pokoleniowej pracownicy wykazują spójne podejście do znaczenia wynagrodzenia. Atrakcyjne i sprawiedliwe wynagrodzenie zostało wskazane jako jedna z głównych spójności w zakresie oczekiwań *pokolenia Z* oraz pozostałych generacji (tabela nr 45). Wskazane w podrozdziale 4.2. elementy dostosowania funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z* w zakresie wynagrodzeń - jawność i transparentność wynagrodzeń, jasne zasady awansów i podwyżek oraz konwergencja poziomu wynagrodzeń z firmami w Europie są uniwersalne i pozostają adekwatne wobec potrzeb pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia obecne na rynku pracy. Dla młodszych pokoleń, wychowanych w kulturze jawności, transparentność i jawna logika wzrostu płac oraz porównywalność wysokości wynagrodzeń jest przejawem sprawiedliwości, dla starszych pokoleń, cenionej przez nich, budującej zaufanie, przewidywalności.

W powiązanym w wynagrodzeniami obszarze **świadczeń pozapłacowych** zaproponowane elementy dostosowania tego obszaru do *pokolenia Z* koncentrowały się na konieczności zmiany struktury świadczeń (więcej świadczeń nastawionych na jakość życia, mniej materialnych), ich większej autentyczności oraz zwiększeniu stopnia zaangażowania pracowników w kształtowanie polityki benefitowej. Biorąc pod uwagę demograficzną różnorodność współczesnego rynku pracy, by dostosować sposób realizacji funkcji personalnej w tym obszarze do wszystkich pokoleń, zasadnym wydaje się poszerzenie tych rekomendacji o personalizację świadczeń, na przykład w formie kafeterii. Takie rozwiązanie umożliwiłoby wybór benefitów odpowiadających indywidualnym potrzebom pracowników, niezależnie od przynależności generacyjnej. Dla *pokolenia Z* i Alfa mogą to być świadczenia wspierające rozwój kompetencji lub dobrostan psychiczny, dla pokolenia Y benefity rodzinne, dla Boomersów i pokolenia X, benefity zdrowotne i emerytalne.

W obszarze **rekrutacji** współistnienie kilku pokoleń na rynku pracy nie oznacza konieczności stosowania odmiennie zdefiniowanych procesów

rekrutacyjnych dostosowywanych do różnych generacji. Niektóre ze wskazanych w poprzednim podrozdziale działań dostosowujących funkcję personalną do oczekiwań *pokolenia Z* wymagają jednak uwzględnienia subtelnych modyfikacji.

Pamiętając o przedstawicielach starszych pokoleń, których umiejętności cyfrowe mogą być dużo niższe niż *pokoleń Z* i Alfa, narzędzia cyfrowe wykorzystywane w rekrutacji powinny być intuicyjne i dostosowane do kandydatów o niższych kompetencjach technologicznych. Kanały publikacji ogłoszeń rekrutacyjnych powinny być zróżnicowane i powinno być ich wiele, umieszczenie ogłoszeń zarówno w mediach społecznościowych, portalach ogłoszeniowych jak i wykorzystywanie rekomendacji wewnętrznych spowoduje dotarcie do szerokiego kręgu zainteresowanych z różnych generacji. Wyniki przeprowadzonych wywiadów standaryzowanych wskazały kilka głównych spójności oczekiwań *pokolenia Z* z oczekiwaniami innych pokoleń m.in. możliwość rozwoju, dobra atmosfera, atrakcyjne wynagrodzenie (rysunek nr 45). Oznacza to, że akcentowanie w ogłoszeniach takich elementów oferty pracodawcy powinno zapewnić zainteresowanie przedstawicieli wszystkich generacji. Mając na uwadze istotność możliwości pracy zdalnej/hybrydowej dla najmłodszych pokoleń, należałoby przekaz o takiej formie pracy ująć w treści ogłoszenia, by zwiększyć zainteresowanie Zetek i Alf ofertą. W zakresie form kontaktu z kandydatem oczekiwania pozostają zbieżne, wyniki badań wykazały preferencje kontaktu osobistego, jednak pracownicy działów HR powinni stosować podejście niedogmatyczne, uwzględniające zróżnicowane potrzeby kandydatów. Oznacza to indywidualne dostosowanie formy kontaktu (np. kontakt bezpośredni lub zdalny) do konkretnego przypadku.

W zakresie digitalizacji procesu rekrutacji modyfikacja działań funkcji personalnej w kierunku jej dostosowania nie tylko do oczekiwań *pokolenia Z*, ale wszystkich pokoleń obecnych na rynku pracy wydaje się największa. Konieczne jest ewolucyjne a nie rewolucyjne wprowadzanie zmian, by zapewnić ich akceptację przez starsze pokolenia i ograniczając ryzyko wykluczenia technologicznego.

Również w procesie **onboardingu** większość działań zaproponowanych w poprzednim podrozdziale w celu dostosowania funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z* w tym obszarze nie wymaga daleko idących rekonfiguracji. Wyniki przeprowadzonych wywiadów standaryzowanych dostarczają jednak informacji, na

podstawie których, warto wprowadzić do przedstawionej propozycji korekty, zapewniając pełne jej dostosowanie do różnorodnego rynku pracy.

Choć zapewnienie struktury procesu i transparentna informacja jest oczekiwaniem podkreślanym przez *pokolenie Z*, można założyć, że dokładna agenda dnia pierwszego zaadresuje również potrzebę poczucia przewidywalności i bezpieczeństwa starszych pokoleń. Wątpliwości może budzić rekomendacja usunięcia z procesu onbordigu elementów symbolicznych (np. spotkania z zarządem). Z jednej strony, starsze pokolenia (szczególnie Baby Boomers, pokolenie X) większą wagę przywiązują do hierarchii i rytuałów organizacyjnych, więc takie spotkania mogłyby mieć dla nich istotne znaczenie, jednak już w przypadku pokolenia Y mocno podkreśla się ich opór wobec autorytetów. Ostateczna rekomendacja eliminacji elementów symbolicznych wynika z faktu, że ich funkcja informacyjna i integracyjna może być skutecznie realizowana poprzez mniej hierarchiczne formy komunikacji, które dopasowane są do wszystkich generacji.

Kolejnym zaproponowanym przez autorkę elementem onboardingu, dostosowanym do oczekiwań *pokolenia Z,* było uwzględnienie w procesie elementów relacyjnych. Dokonane ustalenia dotyczące pozostałych pokoleń wskazują, że jest to element istotny dla przedstawicieli wszystkich generacji, jednak komunikacyjny sposób realizacji tej relacyjności może być odmienny w przypadku każdej kohorty. Wydaje się więc, że zarządzający funkcją personalną powinni tworzyć ramy organizacyjne umożliwiające elastyczne reagowanie na zróżnicowane potrzeby, zamiast dogmatycznie stosować jednolite schematy procesu onboardingu. Dołączenie nowego pracownika do czatów grupowych, istotne dla *pokolenia Z* nie musi mieć charakteru obligatoryjnego, może zostać zastąpione w przypadku starszych pokoleń większą liczbą spotkań osobistych z przełożonymi lub częstszą opieką opiekuna adaptacji.

Wyniki przeprowadzonych wywiadów standaryzowanych wskazały, że przedstawiciele *pokolenia Z* oczekują szybkiej i bezpośredniej komunikacji, co stanowi główną rozbieżność między oczekiwaniami tej kohorty a przedstawicielami pozostałych generacji (tabela nr 46). Ta rozbieżność może istotnie wpływać na oczekiwane tempo onboardingu wśród przedstawicieli rożnych pokoleń. W przypadku *pokolenia Z* i pokolenia Alfa adaptacja przebiegnie prawdopodobnie w

formie szybkiego zanurzenia w struktury firmy, podczas gdy w odniesieniu do starszych pokoleń proces ten będzie wolniejszy, ale bardziej systematyczny. Zróżnicowane tempo adaptacji implikuje konieczność odejścia przez funkcję personalną od jednolitego harmonogramu onboardingu na rzecz elastycznych ram czasowych, które umożliwią dostosowanie tempa procesu do indywidualnego sposobu uczenia się przedstawicieli różnych pokoleń.

W sytuacji współistnienia wielu pokoleń na rynku pracy, zasadnym elementem z perspektywy realizacji funkcji personalnej wydaje się uwzględnienie w procesie onboardingu wprowadzenia nowego pracownika w kulturę wielopokoleniową firmy. Wdrożenie tego elementu do procesu adaptacji może sprzyjać lepszemu zrozumieniu różnych stylów pracy i wartości, co w konsekwencji wspiera efektywną współpracę międzypokoleniową.

W przeprowadzonych badaniach empirycznych, możliwość **rozwoju** została wskazana przez menadżerów zarządzających funkcją personalną jako największa spójność w zakresie oczekiwań *pokolenia Z* oraz pozostałych kohort (tabela nr 45). Wyniki te pozostają zbieżne z ustaleniami literatury przedmiotu. Zadania funkcji personalnej dostosowane do oczekiwań pokolenia *Z,* zaproponowane w poprzednim podrozdziale (zwiększenie liczby szkoleń aktywizujących i dedykowanych stanowisku, indywidualizacja rozwoju oraz redefinicja roli funkcji personalnej) nie wydają się stać w sprzeczności z oczekiwaniami pozostałych kohort. Warto na tym etapie wywodu podkreślić indywidualizację rozwoju, dzięki której w polityce rozwojowej możliwe jest uwzględnienie innych stylów i form uczenia się przedstawicieli poszczególnych generacji. Indywidualizacja rozwoju implikuje z kolei zmianę roli HR, od administratora szkoleń do doradcy szkoleniowego, co sprzyja dopasowaniu oferowanych form rozwojowych do indywidualnych potrzeb przedstawicieli poszczególnych generacji.

Aby koncepcja funkcji personalnej uwzględniała różnorodność rynku pracy, zdaniem autorki zasadne jest uzupełnienie wskazanych w podrozdziale 4.2. zadań funkcji personalnej, dostosowanych do oczekiwań *pokolenia Z* w obszarze rozwoju, o dwa dodatkowe komponenty.

Pierwszy z nich dotyczy wdrożenia AI w działania rozwojowe realizowane w firmach. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wykazały niską preferencję

pokolenia Z w zakresie szkoleń z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (10,6 % wskazań, tabela nr 40), co stanowiło podstawę sformułowania wniosku o braku konieczności nagłego wdrażania AI w działania rozwojowe. Biorąc jednak pod uwagę, z jednej strony wyniki najnowszych badań naukowych *pokolenia Z*, według których przedstawiciele tej kohorty oczekują pełnej integracji cyfrowej na każdym poziomie organizacji oraz „*intuicyjnych, szybkich i zorientowanych na użytkownika technologii w miejscu pracy, w tym usług HR opartych na sztucznej inteligencji*” [449] oraz prognozowane oczekiwania pokolenia Alfa w tym zakresie opisywane w niniejszej dysertacji, należy przyjąć, że stopniowe wdrażanie AI w działania rozwojowe jest jak najbardziej zasadne.

Drugim komponentem, który warto uwzględnić, jest wdrożenie mentoringu międzypokoleniowego. W warunkach dużego zróżnicowania demograficznego rynku pracy narzędzie to może łączyć doświadczenie i wiedzę starszych pracowników z kompetencjami cyfrowymi młodszych generacji i sprzyjać dwukierunkowemu transferowi wiedzy. Zaprojektowanie takiego narzędzia przez HR może ponadto wzmacniać integrację zespołów i pomóc w budowaniu relacji opartych na zaufaniu między pracownikami reprezentującymi różne pokolenia.

Działania dostosowujące sposób realizacji funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z* w zakresie **oceny pracy,** zaproponowane w niniejszej dysertacji, obejmują zapewnienie koegzystencji systemowej i bieżącej informacji zwrotnej oraz zapewnienie balansu między negatywnym a pozytywnym feedbackiem. Wydaje się, że zaproponowane działania mają charakter uniwersalny, co powoduje, że umożliwiają adekwatne odpowiadanie na potrzeby pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia obecne na rynku pracy.

W obszarze **czas pracy i efektywność** wskazano (podrozdział 4.2.) dwa główne działania dostosowujące funkcję personalną do oczekiwań *pokolenia Z*: możliwość **pracy zdalnej/hybrydowej** oraz wykorzystanie **nowych technologii.** Zaprezentowano dwie kluczowe rekomendacje: konieczność umożliwienia pracy

[449] T. Kawka, Goić S., Contreiras J.P., Bento D.E.M., Rethinking Human Capital Management in the age of Generation Z. A cross- cultural Perspective from Poland, Croatia and Portugal, Sopot- Split-Faro, 2025, s. 48.

zdalnej/hybrydowej oraz digitalizacja narzędzi i systemów HR, obie uznając za zmiany transformacyjne.

Uzyskane wyniki badań empirycznych wskazują, że chęć dostępu do nowych technologii oraz możliwość pracy zdalnej to oczekiwania *pokolenia Z*, które zostały sklasyfikowane jako priorytetowe rozbieżności między oczekiwaniami tej kohorty a pozostałych pokoleń (tabela nr 45). Biorąc jednak pod uwagę, że preferencje *pokolenia Z* wobec pracy zdalnej i chęci wykorzystania nowych technologii znajdują swoje odzwierciedlenie również w oczekiwaniach pokolenia Alfa (tabela nr 51) i dodatkowo są konsekwencją przemian technologicznych i społecznych determinujących współczesny rynek pracy, uwzględnienie tych działań w propozycji koncepcji funkcji personalnej wydaje się uzasadnione. W tym kontekście kierunkiem działań przedstawicieli HR nie powinna być rezygnacja z wdrażania pracy zdalnej/hybrydowej i nowoczesnych technologii, ani ich stosowanie tylko wobec pracowników wykazujących taką preferencję. Rola funkcji personalnej polega na zapewnieniu wsparcia szkoleniowego i organizacyjnego odpowiadającego indywidualnym potrzebom przedstawicieli wszystkich generacji w taki sposób, że dla wszystkich pokoleń będzie możliwe funkcjonowanie w modelu, którego fundamentem będzie praca zdalna/hybrydowa oraz nowe technologie.

W zakresie budowania **klimatu organizacyjnego**, by dostosować sposób realizacji funkcji personalnej do oczekiwań *pokolenia Z* sformułowano w podrozdziale 4.2. następujące rekomendacje: zapewnienie work-life balance, dobrych relacji w zespole, komunikacji angażującej, autentycznego bezpieczeństwa psychologicznego i autentycznego przywództwa.

Dyrektorzy zarządzający funkcją personalną, w ramach przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji wywiadów standaryzowanych, sklasyfikowali work-life balance jednocześnie jako czwartą w kolejności spójność (tabela nr 45) i trzecią w kolejności rozbieżność (tabela nr 46) między oczekiwaniami *pokolenia Z* i pozostałych pokoleń. Może wskazywać to na fakt, że choć work-life balance jest wartością wspólną dla wszystkich generacji, to skala oczekiwań w tym zakresie jest zróżnicowana. Przywoływane w niniejszej dysertacji ustalenia literatury przedmiotu potwierdzają, że przedstawiciele pokolenia Baby Boomers charakteryzują się silną orientacją na pracę, pokolenie X dąży do zrównoważonego podziału pomiędzy sferą

zawodową i prywatną, pokolenie Y traktuje pracę jako środek realizacji celów pozazawodowych (tabela nr 21), podczas gdy dla *pokolenia Z* zachowanie work-life balance jest kluczową wartością. Oznacza to, że poszczególne pokolenia przypisują równowadze między życiem zawodowym a prywatnym zróżnicowaną rangę. Oznacza to dla zarządzających funkcją personalną konieczność projektowania elastycznych działań, które opierają się na wspólnych zasadach, jednocześnie umożliwiając ich dopasowanie do indywidualnych potrzeb pracowników.

Zakres komunikacji (komunikacja angażująca zarekomendowana została jako jeden z aspektów budowania klimatu organizacyjnego dostosowanego do oczekiwań *pokolenia Z*), warto uzupełnić o jeden dodatkowy aspekt zwiększający stopień uwzględnienia różnorodności rynku pracy – wielokanałowość komunikacji. Jak wykazano w niniejszej dysertacji, różne pokolenia charakteryzują się odmiennymi preferencjami w zakresie komunikacji, a komunikacja wielokanałowa umożliwia równoległe dotarcie do pracowników (poprzez narzędzia cyfrowe lub tradycyjne formy kontaktu), znacznie ogranicza ryzyko wykluczenia informacyjnego i zapewnia spójność przekazu przy poszanowaniu odmiennych preferencji komunikacyjnych poszczególnych pokoleń.

Pozostałe zaproponowane w podrozdziale 4.2. działania, uwzględniające oczekiwania *pokolenia Z* (zapewnienie dobrych relacji w zespole, autentycznego bezpieczeństwa psychologicznego i autentycznego przywództwa), wydają się być na tyle uniwersalne, że pozostają adekwatne wobec potrzeb pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia. W kontekście klimatu organizacyjnego warto jednak podkreślić, że główną rolą funkcji personalnej w sytuacji różnorodności pokoleniowej jest świadome kształtowanie sprzyjającego współpracy ponadpokoleniowego klimatu organizacyjnego, w taki sposób, żeby przedstawiciele wszystkich generacji czuli się traktowani podmiotowo.

Konkludując, opis koncepcji funkcji personalnej, uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z,* pozwolił na wyodrębnienie czterech strategicznych cech tej koncepcji: elastyczność, autentyczność, transparentność i indywidualizacja. To rama organizacyjna realizacji funkcji personalnej, zapewniające tworzenie przestrzeni na

projektowanie rozwiązań, które uwzględniają potrzeby pracowników różnych generacji.

Elastyczność, rozumiana jako zdolność adaptacyjna, przejawia się w wielu zadaniach i obszarach realizacji funkcji personalnej w warunkach różnorodności rynku pracy. Rekomendując poszczególne działania w prezentowanej koncepcji, w wielu miejscach odnoszono się do konieczności odejścia od sztywnych i jednorodnych narzędzi, w kierunku tworzenia w poszczególnych obszarach funkcjonowania HR ram organizacyjnych, które pozostawiają przestrzeń na zaspokajanie różnorodnych potrzeb pracowników należących do różnych generacji (spotkania osobiste lub zdalne w rekrutacji, systemowa lub bieżąca ocena pracy, dodanie do czatów zespołu lub spotkania osobiste w onboardingu). Istotne jest, by działania te nie naruszały spójności i zapewniały jednolite standardy funkcjonowania, przy jednoczesnym elastycznym różnicowaniu praktyk HR w odpowiedzi na odmienne potrzeby generacyjne.

Autentyczność, rozumiana w kontekście wielopokoleniowym nie tylko jako spójność z deklarowanymi wartościami, lecz również jako prawdziwość i integralność praktyk organizacyjnych. Przejawia się ona w zrachowaniach menadżerów, realnie doświadczanych przez pracowników dobrych relacjach w zespole, realnym bezpieczeństwie psychologicznym w codziennej pracy oraz w autentycznych, a nie symbolicznych benefitach. Autentyczność w działaniach funkcji personalnej wydaje się kluczowa dla budowania zaufania zarówno wśród pracowników o długim stażu, jak i przedstawicieli młodszych pokoleń.

Transparentność odnosi się do jasnego komunikowania zasad działania i decyzji przedstawicieli funkcji personalnej wobec wszystkich grup pokoleniowych. Szczególnie przejawia się w obszarze wynagrodzeń, stanowiąc zmianę transformacyjną polityki HR w tym zakresie. W nie mniejszym stopniu dotyczy także oceny pracowniczej, rekrutacji, onboardingu czy rozwoju. Transparentność wspiera poczucie sprawiedliwości i przewidywalności, co wzmacnia spójność funkcjonowania zespołów międzypokoleniowych.

Indywidualizacja w warunkach zróżnicowanego demograficznie rynku pracy oznacza dla zarządzających funkcją personalną projektowanie jej działań z uwzględnieniem różnorodnych potrzeb przedstawicieli każdej kohorty pokoleniowej.

Nie chodzi o projektowanie odrębnych rozwiązań dla poszczególnych generacji, lecz o poszerzanie spektrum dostępnych możliwości w ramach spójnych ram organizacyjnych. Indywidualizacja dostępnych w ramach systemu działań pozwala na personalizację rozwoju, benefitów i ścieżek kariery bez uprzywilejowania konkretnych grup pokoleniowych.

Ustalenia dokonane w niniejszej dysertacji, w szczególności obszary i zadania funkcji personalnej uwzględniające oczekiwania *pokolenia Z* (zdefiniowane w podrozdziale 4.2.) oraz opisane propozycje ich dostosowań do multigeneracyjności rynku pracy (podrozdział 4.3), składają się na koncepcję funkcji personalnej, obejmującą oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z.* Istotnymi elementami koncepcji są również zdefiniowane i opisane w niniejszym podrozdziale cztery strategiczne jej cechy, tworzące ramę organizacyjną jej funkcjonowania.

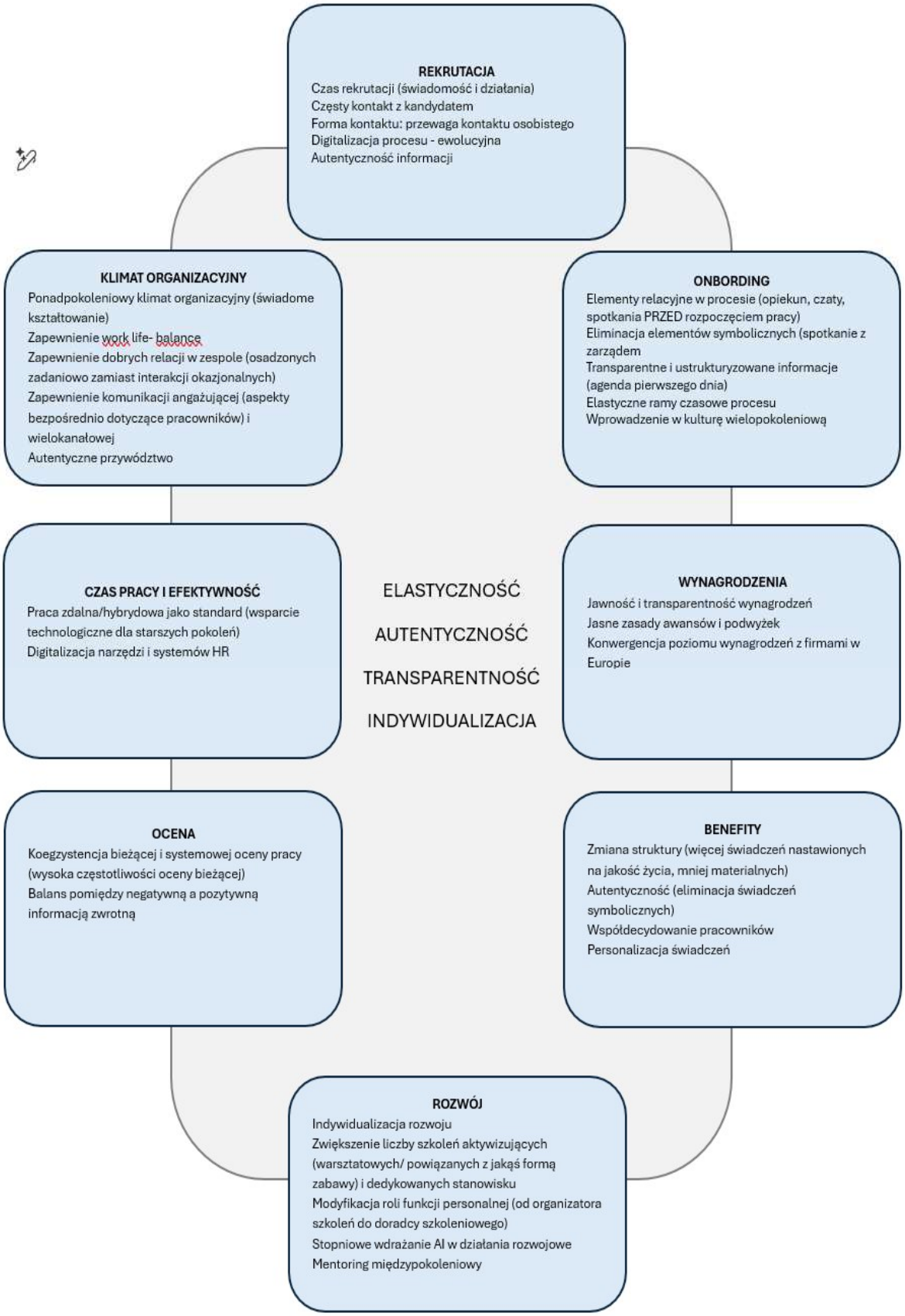
Na rysunku nr 6 dokonano syntetycznego ujęcia i graficznej prezentacji opisanej w niniejszej dysertacji koncepcji funkcji personalnej uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z.* Zdefiniowane obszary realizacji funkcji personalnej przedstawiono na rysunku w formie niebieskich prostokątów. Zasadniczą część opracowanej koncepcji stanowią syntetycznie wskazane, w ramach każdego z nich, najważniejsze działania, priorytety oraz kierunki realizacji procesów HR, których celem jest dostosowanie funkcji personalnej do oczekiwań wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*. Obszary te mają charakter operacyjny, ponieważ odnoszą się do konkretnych praktyk, procesów i rozwiązań. Element nadrzędny względem wskazanych obszarów stanowią natomiast cztery strategiczne cechy umieszczone w centralnej części koncepcji: elastyczność, transparentność, autentyczność oraz indywidualizacja. Pełnią one funkcję integrującą i kierunkową wobec wszystkich obszarów i zadań funkcji personalnej, wyznaczając sposób projektowania oraz realizacji działań HR. Oznacza to, że poszczególne procesy i rozwiązania przedstawione w koncepcji nie powinny być wdrażane w sposób izolowany, lecz jako wzajemnie powiązany system działań podporządkowanych wspólnym założeniom strategicznym. Relacja pomiędzy elementami koncepcji ma zatem charakter

funkcjonalny i hierarchiczny – cechy strategiczne wyznaczają nadrzędne zasady funkcjonowania współczesnej funkcji personalnej, natomiast poszczególne obszary HR oraz przypisane im działania stanowią narzędzia umożliwiające ich praktyczną realizację w organizacji. Rysunek nr 6 przedstawia syntetyczny framework efektu stopniowej transformacji funkcji personalnej w warunkach współistnienia wielu pokoleń na rynku pracy. Uzyskane wyniki badań wskazują, że współczesna funkcja personalna znajduje się obecnie w fazie kolejnej transformacji rozwojowej. Transformacja ta wynika ze zmian demograficznych, cyfryzacji środowiska pracy, wzrostu znaczenia dobrostanu, zmian oczekiwań pracowników oraz wielopokoleniowości organizacji, przy czym szczególnie istotnym katalizatorem tych zmian staje się *pokolenie Z.*

Przeprowadzona analiza wskazuje, że rozwój funkcji personalnej miał charakter nie wyłącznie ewolucyjny, ale w określonych momentach również transformacyjny, prowadząc do zmiany jej paradygmatu - od funkcji administracyjnej do strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim. Zmiany związane z pojawieniem się *pokolenia Z* mogą stanowić kolejny etap transformacji funkcji personalnej. Należy podkreślić, że koncepcja ta ma charakter uniwersalny na poziomie ogólnych założeń, natomiast na poziomie szczegółowej realizacji zadań wymaga dostosowania do specyfiki poszczególnych pokoleń. Wybrane przykłady sposobów takiego dostosowania zostały przedstawione w podrozdziale 4.3.

Rysunek nr 6

Koncepcja funkcji personalnej uwzględniająca oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji pokolenia Z



Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, wdrożenie zaproponowanej koncepcji funkcji personalnej, uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z,* wymaga istotnej transformacji sposobu realizacji tej funkcji we współczesnych firmach.

Należy zauważyć, że opracowana koncepcja odnosi się do zjawiska aktualnie zachodzącego i pozostającego w ciągłej zmianie. W związku z tym jej założenia wymagają elastycznego podejścia oraz bieżącego dostosowywania do zmieniających się uwarunkowań rynku pracy i ewolucji oczekiwań pokoleniowych.

Fundamentem zaprezentowanej koncepcji jest założenie, że zaproponowane w niej zadania i działania funkcji personalnej uwzględniają przede wszystkim oczekiwania *pokolenia Z*, nie prowadzą jednak do marginalizacji potrzeb innych generacji. Istotnym, podkreślanym w przedstawionej koncepcji faktem jest, że nie sprowadza się to do projektowania przez funkcję personalną odrębnych działań dla każdej generacji, lecz do tworzenia spójnych ram organizacyjnych, tak by w ich obrębie różne pokolenia mogły odnaleźć rozwiązania odpowiadające ich zróżnicowanym potrzebom. Aby to było możliwe, wszystkie przedstawione i opisane elementy koncepcji w poszczególnych obszarach realizacji funkcji personalnej muszą współistnieć. Dodatkowo istotne jest, by zdefiniowane cechy strategiczne koncepcji przejawiały się w sposobie działania podmiotów realizujących funkcję personalną w każdym z realizowanych obszarów. Takie podejście wpisuje się w koncepcję zarządzania międzypokoleniowego, rozumianego jako systemowe kształtowanie takich rozwiązań, które uwzględniają potrzeby pracowników będących przedstawicielami różnych pokoleń, w różnym wieku i na różnych etapach życia[450] i prowadzi do postrzegania współistnienia wielu pokoleń w firmie jako szansy, a nie jako czynnika ryzyka.

[450] P. Woszczyk, J. Warwas, Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego, [w]: Wiktorowicz J., Warwas J., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., Pokolenia – co się zmienia? Kompedium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s. 42.

4.4. Wnioski i implikacje wynikające z koncepcji

Na początku niniejszego podrozdziału przedstawiono syntetyczne podsumowanie stopnia realizacji założonego celu badawczego, zakresu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz celu głównego dysertacji. W dalszej części, podsumowano kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz teoretycznych i badań empirycznych oraz podjęto próbę zdefiniowania implikacji wynikających z wdrożenia koncepcji funkcji personalnej, uwzględniającej oczekiwania pokoleń obecnych na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*. Na zakończenie podrozdziału rekomendowane zostały kierunki dalszych badań, które wynikają z ograniczeń przeprowadzonych analiz oraz z potrzeby pogłębienia refleksji.

Przyjęty cel badań oraz cel główny rozprawy zostały osiągnięte, a odpowiedzi na pytania badawcze zostały udzielone. W celu zachowania przejrzystości wywodu, podsumowanie stopnia realizacji przyjętych celów oraz zakresu udzielonych odpowiedzi na pytania badawcze przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela nr 52

Podsumowanie stopnia realizacji przyjętych celów oraz zakresu udzielonych odpowiedzi na pytania badawcze

Cel	Realizacja
Cel główny dysertacji: opracowanie koncepcji funkcji personalnej uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z.*	Koncepcja w ujęciu graficznym zaprezentowana została na rysunku nr 4. Opracowana koncepcja składa się z proponowanych obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do preferencji *pokolenia Z* (podrozdział 4.2.), opisanych propozycji ich dostosowań do multigeneracyjności rynku pracy (podrozdział 4.3), oraz zdefiniowanych i opisanych (podrozdział 4.3) czterech strategicznych jej cech, tworzących ramę organizacyjną jej funkcjonowania.
Cel badań: wskazanie obszarów zgodności oraz identyfikacja luk pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej z rzeczywistym sposobem jej realizacji.	Wskazano, że w każdym z badanych obszarów realizacji funkcji personalnej konieczne są zmiany. W niektórych obszarach to zmiany punktowe, w innych większe zmiany systemowe a w kilku całkowita zmiana paradygmatu (wynagrodzenia, benefity, niektóre elementy procesu rekrutacji). Szczegółowa ocena spójności i diagnoza luki pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec funkcji

	personalnej z rzeczywistym sposobem jej realizacji w badanych firmach została dokonana w podrozdziale 4.1.
Pytanie badawcze	**Rezultat**
1.Jakie są kluczowe preferencje przedstawicieli *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej w porównaniu do wcześniejszych pokoleń?	Przedstawiciele *pokolenia Z* oczekują silniej niż wcześniejsze pokolenia przede wszystkim szybkiej i bezpośredniej komunikacji, chęci dostępu do nowych technologii, możliwości pracy zdalnej oraz zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Szczegółowa ocena kluczowych preferencji przedstawicieli *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej w porównaniu do wcześniejszych pokoleń dokonana została na płaszczyźnie teoretycznej w podrozdziałach 2.2 i 2.3 oraz w części empirycznej w podrozdziałach 3.4 i 3.5.
2. Jakie kluczowe obszary i zadania realizowane są przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach?	Funkcja personalna we współczesnych organizacjach obejmuje m. in. rekrutację, rozwój, onboarding, zarządzanie wynagrodzeniami i benefitami, ocenę pracy, kształtowanie kultury organizacyjnej, wdrażanie rozwiązań w zakresie czasu pracy i efektywności pracy. Szczegółowa ocena kluczowych obszarów i zadań realizowanych przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach dokonana została na płaszczyźnie teoretycznej w podrozdziale 1.3 oraz w części empirycznej w podrozdziale 3.4.
3.Jakie obszary i zadania realizowane przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach spójne są z preferencjami *pokolenia Z* a jakie są rozbieżne?	Wskazano, że w każdym z badanych obszarów występują zarówno spójności jak i rozbieżności w sposobie realizacji funkcji personalnej z oczekiwaniami *pokolenia Z*. Wskazano obszary największych niespójności (wynagrodzenia, benefity, niektóre elementy procesu rekrutacji). Szczegółowa ocena spójności i rozbieżności między zadaniami realizowanymi przez funkcję personalną we współczesnych organizacjach a preferencjami *pokolenia Z* została dokonana na płaszczyźnie teoretycznej w podrozdziale 2.3 oraz w części empirycznej w podrozdziale 4.1.
4.Jakie obszary i zadania funkcji personalnej należy zmodyfikować, aby odpowiadały oczekiwaniom *pokolenia Z*?	Wskazano, że konieczne zmiany obejmują wszystkie poddane badaniu obszary realizacji funkcji personalnej, w większości z nich niezbędne jest podjęcie więcej niż jednego czy dwóch działań, co świadczy o kompleksowym charakterze tych zmian. Szczegółowa propozycja obszarów i zadań funkcji personalnej, które należy zmodyfikować, aby odpowiadały oczekiwaniom *pokolenia Z* została dokonana na płaszczyźnie teoretycznej w podrozdziale 2.4, w formie koncepcji

	normatywnej, oraz w części empirycznej w podrozdziale 4.2. Wskazano także konkretne sposoby modyfikacji tych zadań.
5.Jakie obszary i zadania powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*?	Odpowiedzią na pytanie badawcze nr 5 jest zdefiniowana koncepcja będąca głównym celem dysertacji, zaprezentowana w ujęciu graficznym na rysunku nr 4. Szczegółowa propozycja obszarów i zadań, które powinna realizować funkcja personalna w sytuacji współistnienia kilku pokoleń na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z* zawarta została w podrozdziale 4.2. (preferencje pokolenia Z) oraz w podrozdziale 4.3 (dostosowania do multigeneracyjności).

Źródło: opracowanie własne

W dalszej części przedstawiono **wnioski** wynikające z przeprowadzonych analiz.

Na podstawie badań przeprowadzonych na próbie średnich i dużych firm sektora energii cieplnej oraz na próbie przedstawicieli *pokolenia Z* biorących udział w badaniu ustalono, że **sposób realizacji funkcji personalnej w zakresie wielu obszarów i zadań nie jest spójny z oczekiwaniami *pokolenia Z***. Wyniki wykazały także, że Zetki to kohorta wywierająca istotny wpływ na sposób konceptualizacji i realizacji funkcji personalnej. Właściwie **w każdym obszarze wykazano konieczność zmian**, w niektórych obszarach to zmiany punktowe, w innych większe zmiany systemowe, a w niektórych całkowita zmiana paradygmatu.

Biorąc pod uwagę strukturę współczesnego rynku pracy w Polsce, wskazano, że choć *pokolenie Z* w istotnym stopniu oddziałuje na kierunek zmian sposobu realizacji funkcji personalnej, nie wszystkie ich preferencje zgodne są z oczekiwaniami innych generacji obecnych na rynku pracy. Ponieważ firmy w coraz większym stopniu w przyszłości będą uczestniczyć w procesach konkurencji o zasoby pracy, funkcja personalna powinna być realizowana w sposób, który jednocześnie zapewnia aktywne **przyciąganie kandydatów wszystkich generacji** oraz wzmacnianie retencji zatrudnionych pracowników. W tym kontekście adaptacja działań HR do oczekiwań przyszłego pokolenia Alfa jest mniejszym wyzwaniem, ze

względu na podobieństwa między pokoleniem Alfa a *pokoleniem Z,* co powoduje*,* że Alfy raczej wzmacniają już istniejące trendy, nie tworzą ich od zera.

Kolejnym istotnym wnioskiem jest fakt, że konieczność uwzględnienia oczekiwań wszystkich generacji w sposobie realizacji funkcji personalnej nie powinna prowadzić do projektowania przez HR odrębnych dla każdego pokolenia działań, lecz do **tworzenia ramy organizacyjnej, która pozostawia przestrzeń na uwzględnienie potrzeb pracowników różnych generacji**, tak aby projektowane rozwiązania zachowywały charakter inkluzywny i systemowy. Ramę tę tworzą cztery strategiczne cechy definiujące koncepcję funkcji personalnej w ujęciu multigeneracyjnym, które konsekwentnie obecne są w wielu obszarach zaproponowanej koncepcji: elastyczność, autentyczność, transparentność i indywidualizacja. Elementy te tworzą spójną ramę organizacyjną, która porządkuje zaproponowane w koncepcji działania i umożliwia ich konsekwentne stosowanie w warunkach zróżnicowania generacyjnego.

Do kluczowych wniosków należy także stwierdzenie, że **transformację funkcji personalnej należy rozpatrywać na poziomie strategicznym i systemowym, podczas gdy dopasowanie jej działań do oczekiwań pracowników ma charakter operacyjny i narzędziowy**. Proces transformacji obejmuje diagnozę spójności i rozbieżności, identyfikację potrzeb pokoleniowych oraz propozycję adekwatnych rozwiązań dostosowawczych. Na tle tych działań stworzona zostaje szersza koncepcja transformacji funkcji personalnej. Oznacza to, że dopasowanie działań funkcji personalnej do preferencji *pokolenia Z* stanowi mechanizm operacyjny, natomiast ich skumulowany efekt prowadzi do transformacji funkcji personalnej rozumianej jako zmiana jej roli, zakresu i sposobu tworzenia wartości w organizacji.

Tak rozumiana transformacja funkcji personalnej powoduje, że wdrożenie opracowanej koncepcji może jednocześnie stanowić zarówno szanse dla organizacji, jak i generować określone zagrożenia. Transformacja funkcji personalnej na poziomie operacyjnym i narzędziowym jest łatwiejsza do implementacji, zaś wdrożenie koncepcji w wymiarze strategicznym i systemowym jest znacznie bardziej złożone i długotrwałe. Szansą związaną z wdrożeniem koncepcji jest przede wszystkim dostępność narzędzi oraz rozwiązań

umożliwiających praktyczną realizację proponowanych zmian. Dotyczy to między innymi narzędzi cyfrowych, rozwiązań wspierających komunikację, elastycznych form pracy czy działań ukierunkowanych na dobrostan pracowników. Jednocześnie zagrożeniem, w wymiarze strategicznym, jest konieczność zmiany utrwalonych sposobów postrzegania funkcji personalnej zarówno przez HR jak i kadrę menadżerską. Wdrożenie koncepcji wymagałoby odejścia od administracyjnego postrzegania funkcji personalnej na rzecz podejścia strategicznego, opartego na partnerstwie, transparentności, elastyczności oraz indywidualizacji działań wobec pracowników. Zmiana ta wiąże się również z koniecznością przekształcenia kultury organizacyjnej, co stanowi proces długofalowy i trudny do osiągnięcia w krótkim czasie.

Sformułowane wnioski stanowią punkt wyjścia do identyfikacji teoretycznych i praktycznych implikacji, wynikających z wdrożenia zaproponowanej koncepcji.

Jedną z wyłaniających się **implikacji na płaszczyźnie teoretycznej** jest zmiana sposobu ujmowania różnorodności przez funkcję personalną. Akcent z perspektywy funkcji personalnej przesuwa się z definicji pokoleń jako sztywnych kategorii analitycznych i wskazywania różnic między poszczególnymi kohortami na tworzenie ram organizacyjnych opartych na elastyczności, autentyczności, transparentności oraz indywidualizacji, dzięki którym możliwe wydaje się funkcjonowanie przedstawicieli wielu pokoleń w ramach jednego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Należy podkreślić, że wskazana implikacja teoretyczna stanowi jedynie podstawę do formułowania hipotez w dalszych badaniach, jej kategoryczne traktowanie jako rozstrzygnięcia o charakterze ostatecznym wymaga zachowania ostrożności i dalszej weryfikacji empirycznej.

Drugą istotną implikacją teoretyczną jest rozszerzenie rozumienia elastyczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Elastyczność przestaje być utożsamiana z pojedynczymi rozwiązaniami stosowanymi przez funkcję personalną. Implikacją przyjęcia zaprezentowanej koncepcji jest postrzeganie elastyczności jako koniecznej właściwości całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, zdolnego do odpowiadania na zróżnicowane potrzeby pracowników.

Na gruncie rozważań teoretycznych przedstawiona koncepcja wzmacnia także postrzeganie HR jako funkcji integrującej różnorodność pracowników, a nie

jedynie wspierającej procesy organizacyjne. Jak zauważają J. Cewińska i M. Striker, różnorodność może oddziaływać na organizację zarówno korzystnie, jak i niekorzystnie, jednak w firmach otwartych na zróżnicowanie, częściej ujawniają się jej pozytywne efekty[451]. Funkcja personalna pełni w tym ujęciu rolę mechanizmu porządkującego relacje organizacyjne w warunkach zróżnicowania rynku pracy. W konsekwencji HR zyskuje status funkcji odpowiedzialnej za koordynowanie i stabilizowanie relacji pomiędzy pracownikami różnych generacji.

Na tle zdefiniowanych implikacji teoretycznych możliwe jest wskazanie **implikacji o charakterze praktycznym**, które miałyby miejsce, gdyby zdefiniowana koncepcja systemu zarządzania zasobami ludzkimi została wdrożona, zarówno na poziomie funkcji personalnej jak i na płaszczyźnie całej organizacji. Na poziomie funkcji personalnej wskazać należy: operacjonalizację redefinicji roli HR, cyfryzację funkcji personalnej oraz konieczność projektowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiającego adaptację rozwiązań do zróżnicowanych potrzeb pracowników różnych generacji.

Operacjonalizacja redefinicji roli HR jest konsekwencją zmiany statusu funkcji personalnej. Dotychczasowy sposób jej realizacji był często skoncentrowany na zadaniach administracyjnych, współcześnie dostrzec można zmianę w kierunku odpowiedzialności za koordynowanie i stabilizowanie relacji pomiędzy pracownikami różnych generacji. W wymiarze praktycznym oznacza to, że funkcja personalna coraz wyraźniej pełni rolę doradczą i ekspercką, wspierając zarówno pracowników jak i kadrę zarządzającą.

Zdefiniowane implikacje teoretyczne (zmiana sposobu postrzegania różnorodności i rozszerzenie rozumienia elastyczności), wskazują na konieczność projektowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiającego adaptację rozwiązań do zróżnicowanych potrzeb pracowników różnych generacji. W praktyce oznacza to odejście od segmentowania rozwiązań HR według kategorii pokoleniowych na rzecz wspólnych ram organizacyjnych, opartych na jednolitych zasadach i kryteriach. Na poziomie praktycznym implikacje te obejmują projektowanie spójnych, często modułowych procesów i narzędzi, które są wspólne

[451] J. Cewińska, M. Striker, Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2020, s.19.

dla wszystkich pracowników, lecz możliwe do różnicowania na poziomie form, tempa i zakresu. W obszarze rekrutacji mogłoby to na przykład oznaczać utrzymanie jednolitych kryteriów oceny i struktury procesu przy jednoczesnym dopuszczeniu różnorodnych form spotkań z kandydatami. W zakresie onboardingu mogłoby przejawiać się w stosowaniu wspólnego programu adaptacyjnego o określonych celach i kamieniach milowych, który może być elastycznie realizowany pod względem tempa. Natomiast w procesie rozwoju mogłoby polegać na funkcjonowaniu jednolitego systemu rozwoju, umożliwiającego jednocześnie wybór formy rozwoju z zależności od indywidualnych preferencji.

Ostatnią wskazaną implikacją praktyczną, wynikającą z wdrożenia zaprezentowanej koncepcji, wydaje się intensywna cyfryzacja funkcji personalnej. Jest to implikacja będąca konsekwencją wspomnianej powyżej konieczności projektowania przez funkcję personalną modułowych, możliwych do różnicowania w zależności od potrzeb pracowników procesów i narzędzi. W dużych organizacjach projektowanie takich systemów i narzędzi przy jednoczesnym zachowaniu standaryzacji jest praktycznie niemożliwe bez zaawansowanej cyfryzacji funkcji personalnej. Jak pisze Ł. Sienkiewicz, *„funkcja personalna musi działać w sposób bardziej zwinny, adaptacyjny, z wykorzystaniem nowych narzędzi”*[452].

Wdrożenie zaprezentowanej koncepcji nie ogranicza się tylko do implikacji na płaszczyźnie realizacji funkcji personalnej, lecz oddziałuje na całą organizację.

Po pierwsze, jedną z implikacji na płaszczyźnie całej firmy wydaje się zwiększenie zdolności organizacji do pozyskiwania i utrzymywania pracowników. Wynika to z faktu, że wdrożenie zawartych w koncepcji działań dostosowanych do zróżnicowanych potrzeb pracowników poszczególnych generacji zwiększy atrakcyjność organizacji jako pracodawcy. W warunkach zmniejszającej się podaży siły roboczej, której konsekwencją jest rosnąca konkurencja o zasoby pracy, elastyczne procesy i narzędzia dotyczące pracowników mogą stać się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej.

Po drugie, dopasowanie narzędzi i procesów do oczekiwań poszczególnych pokoleń będzie sprzyjać wzrostowi satysfakcji pracowników, co stanowi istotny

[452] Ł. Sienkiewicz, Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej, Wolters Kluwer, Warszawa, 2023, s. 49.

czynnik ograniczający rotację. W konsekwencji wdrożenie koncepcji może prowadzić do wzmocnienia zarówno zdolności rekrutacyjnych jak i retencyjnych organizacji.

Zasadne jest podkreślenie, że badania własne autorki przeprowadzono w firmach sektora ciepłownictwa systemowego. W dostępnej literaturze przedmiotu brak jest opracowań badawczych odnoszących się bezpośrednio do postrzegania tego sektora przez przedstawicieli *pokolenia Z*. W związku z tym, zasadne jest odwołanie się do wyników badań dotyczących sektora energetycznego, z których wynika, że nie należy on do sektorów szczególnie preferowanych przez *pokolenie Z* jako kierunek rozwoju kariery zawodowej[453]. Jednocześnie wydaje się, że sektor ten posiada istotny potencjał przyciągania młodych pracowników[454], szczególnie w kontekście transformacji energetycznej oraz działań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Jak wskazywano w podrozdziale 3.2. niniejszej rozprawy, ciepłownictwo systemowe odgrywa ważną rolę w procesie transformacji energetycznej, wymagającej pozyskania pracowników zdolnych do realizacji procesów dekarbonizacji i cyfryzacji. Jak wskazuje A. Rogozińska-Pawelczyk, w obliczu rosnących wyzwań w zakresie energetyki, kluczowe jest skupienie się na postawach i zaangażowaniu pracowników[455]. Jednocześnie badania dotyczące *pokolenia Z* podkreślają znaczenie takich czynników, jak zrównoważony rozwój oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii. Zestawienie tych ustaleń prowadzi do hipotezy, że ograniczona atrakcyjność percepcyjna sektora ciepłownictwa nie wynika z braku jego dopasowania do wartości *pokolenia Z*, lecz z niedostatecznego dopasowania do ich oczekiwań oraz niewystarczającej komunikacji jego transformacyjnego potencjału. Sformułowanie tej hipotezy stanowi przesłankę do kontynuowania badań empirycznych ukierunkowanych na jej weryfikację. Przeprowadzone przez autorkę badania tylko w części wypełniają istniejącą lukę poznawczą, jednak uzyskane rezultaty mogą stanowić istotne źródło wiedzy

[453] Przedstawiciele *pokolenia Z* wykazują preferencję wobec sektorów charakteryzujących się wysoką dynamiką rozwoju, takich jak technologie informacyjne, opieka zdrowotna oraz usługi finansowe, postrzegając je jako sprzyjające realizacji długoterminowych celów zawodowych. Raport globalny oparty na badaniu 11 250 respondentów w 15 krajach, *The Gen Z Workplace Blueprint: Future-Focused, Fast-Moving*, Randstad, 2025, s.19.

[454] 89% badanych młodych pracowników wykazało zainteresowanie karierą w branży energetycznej. *Energy Transition Skills: Initial Findings Report*, Student Energy, raport opracowany we współpracy z firmą Ørsted, 2022, s. 3.

[455] A. Rogozińska-Pawełczyk, What Contributes to the Greening of the Polish Energy Industry? Pro-Environmental Inclusive Leadership and Pro-Environmental Behavior- A Moderation–Mediation Analysis, [w]: „Energies", 2024, vol. 17, nr 4337, s. 3.

wspierające kształtowanie employer brandingu ciepłownictwa systemowego. Dlatego koncentracja badań na tym sektorze stanowi istotną wartość poznawczą pracy.

Mimo podjęcia wszelkich starań, niniejsza dysertacja nie jest pozbawiona ograniczeń.

Po pierwsze, pomimo wskazanych powyżej wartości poznawczych i praktycznych koncentracji na sektorze ciepłowniczym, charakteryzuje się on wysokim poziomem regulacji prawnych i specyficzną strukturą własnościową, dlatego uwarunkowania funkcjonowania tego sektora mogą być w jakiejś części odmienne w porównaniu z innymi branżami.

Po drugie, należy wskazać na ograniczenia przyjętego modelu badawczego, wynikające m.in. ze specyfiki badanej próby oraz zastosowanych narzędzi, a także z faktu, że 104 odpowiedzi przedstawicieli *pokolenia Z* pochodziły wyłącznie z części badanych organizacji, co oznacza ograniczone możliwości uogólniania uzyskanych rezultatów poza analizowany kontekst.

Po trzecie, ograniczeniem przeprowadzonych badań jest ich osadzenie w specyfice polskiego rynku pracy, sposobie realizacji funkcji personalnej w polskich firmach oraz oczekiwaniach polskich przedstawicieli *pokolenia Z*. Analizy mają więc charakter kontekstowy, a generalizacja uzyskanych wyników na funkcję personalną funkcjonującą w odmiennych realiach może być ograniczona.

Po czwarte, złożoność i zmienność kategorii pokoleniowych w czasie powoduje, że wykorzystanie ich w badaniach jest uproszczeniem rzeczywistości. Wielokrotnie w pracy podkreślano, że granice pokoleniowe są umowne i płynne, cechy przypisywane pokoleniom mają charakter uogólnień a oczekiwania zmieniają się wraz z wiekiem. Kategorie pokoleniowe nie są więc stałe ani jednorodne, co może prowadzić do nadmiernych uogólnień oraz obniża trwałość wniosków w czasie.

Pomimo opisanych ograniczeń, uzyskane wyniki mogą stanowić ramy dla projektowania rozwiązań sektorowych, a przyjęta metodyka badawcza, zastosowane narzędzie oraz opracowany model mają charakter transferowalny, co oznacza możliwość ich adaptacji i wykorzystania w innych sektorach gospodarki.

W związku z opisanymi ograniczeniami, dalsze badania powinny, w ocenie autorki, obejmować szersze spektrum sektorów, co pozwoliłyby na pogłębienie analiz oraz zwiększenie uniwersalności wniosków. Kolejna płaszczyzna dalszych badań mogłaby obejmować przeprowadzanie badań w dłuższym okresie i być skoncentrowana na obserwacji tej samej grupy (reprezentantów *pokolenia Z)*, aby sprawdzić, jak zmieniają się ich oczekiwania wobec funkcji personalnej. Pozwoliłyby one zaobserwować, czy utrzymują się one w czasie, czy wynikają z etapu życia. Ostatnią płaszczyzną dalszych analiz jest pogłębienie badań w ujęciu międzynarodowym. Uwzględnienie perspektywy porównawczej pozwoliłoby na weryfikację, czy obserwowane zależności mają charakter uniwersalny, czy też są uwarunkowane specyfiką kraju.

Autorka żywi przekonanie, że uzyskane rezultaty badawcze przyczyniają się do częściowego wypełnienia zidentyfikowanej luki w literaturze przedmiotu oraz będą stanowić punkt wyjścia do dalszych eksploracji naukowych w analizowanym obszarze. Jednocześnie szczególne znaczenie pracy ma jej wymiar praktyczny. Zaproponowana koncepcja funkcji personalnej uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z* stanowi narzędzie wspierające funkcję personalną i umożliwia dostosowanie sposobu jej realizacji do zróżnicowanych potrzeb pracowników.

BIBLIOGRAFIA

1. Abuhantash A., The future of HR management: Exploring the potential of e-HRM for improving employee experience and organizational outcomes, [w]: World Journal of advanced Research and Reviews, College of Business Administration, University of the People, California, USA, 2023.
2. Abode, Working for the future, A report on recruiting and retaining Gen Z, 2024.
3. Adiawaty S., Moeins A., Sunaryo W., Differences in commitment enhancement to the organization between Generation X and Generation Y, [w]: Journal of World Science, Volume 3 Nr. 2, Universitas Pakuan, Indonesia, 2024.
4. Aldag R.J., Stearns T.M., Management, South-Western Publ., Cincinnati, OH, 1987, [w]: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, Pocztowski A., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.
5. Andrałojć M., Ławrynowicz M., Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y, [w]: Zarządzanie Zasobami ludzkimi, Nr 5/2012, 2012.
6. Andrzejczak A., Tendencje zmian w zakresie szkolenia i rozwoju pracowników, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania (red.) Miś A., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2021.
7. Anisiewicz U., Elastyczny wymiar czasu pracy a zaangażowanie i kreatywność pracowników różnych pokoleń, [w]: Biznes w kulturze, kultura w biznesie, kreatywność w kulturze, (red.) Kwiecień A., Nocoń A., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2023.
8. Antczak Z., Funkcja personalna (na tle nauk o zarządzaniu) a uwarunkowania metodologiczno-paradygmatyczne nauk społecznych, [w]: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 24 (Zarządzanie 6), Wrocław, 2008.
9. Antczak Z., Diagnoza ewolucji funkcji personalnej [w]: Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków, Król H., (red.), Vizja Press&IT, Warszawa, 2006.
10. Antczak Z., Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań, Antykwa, Warszawa – Kluczbork, 2004.
11. Antczak Z., Ku kapitałowi ludzkiemu- trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce, [w]: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 349, Wydawnictwo UEW, Wrocław, 2014.
12. Antczak Z., Poziomy zaawansowania realizacji funkcji personalnej jako przyrosty wartości, Wrocławski Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2011.
13. Antczak Z., Skutki przeobrażeń organizacji a funkcja personalna. Wybrane zagadnienia, [w]: Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Zarzadzanie 5, Nr 1187, Wrocław, 2007.
14. Antczak Z., Wirtualizacja funkcji personalnej, [w]: Zarządzania Zasobami ludzkimi, 2005.
15. Aon, Global Wellbeing Survey 2022-2023, 2023.
16. Apanowicz J., Metodologia ogólna, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia, 2002.
17. Apanowicz J., Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania, WSAiB, Gdynia, 2000.
18. Armstrong M., Taylor S., Armstrong’s handbook of human resource management practice, 13th Edition, Kogan Page, London, 2014.
19. Armstrong M., Zarządzanie ludźmi, Praktyczny Przewodnik dla menedżerów liniowych, Rebis, 2014.
20. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Stratega i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1998.

21. Artwińska A., Mrozik A., O pokoleniach z perspektywy niemieckiej, [w]: Teksty Drugie, 2016.
22. Asril A., Perdhana M.S., Generation Z in Energy Industry: Paradigm Shift in Organizational Dynamics, [w]: Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 2024, vol.8, nr 1.
23. Axelborn S., Svedberg M., Preparing for Pay Transparency, A Qualitative Study on the Implementation of the EU Pay Transparency Directive, Umea School of Business, Economics and Statistics, Department of Business Administration, Spring 2025.
24. Barwińska-Małajowicz A., Przynależność pokoleniowa jako czynnik determinujący cech i postaw wobec życia zawodowego i społecznego, [w]: Humanities and social sciences, Nr 1/2022, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2022.
25. Batorski B., Dzieci z sieci – dostęp i korzystanie z Internetu przez dzieci w wieku przedszkolnym, [w]: Pyżalski J., (red.), Małe dzieci w świecie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Pomiędzy utopijnymi szansami a przesadzonymi zagrożeniami, Wydawnictwo Eter, Łódź, 2017.
26. Beck-Krala E., Wynagrodzenia pracowników w organizacji- teoria i praktyka, Wydawnictwo AGH, Kraków, 2013.
27. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., The HR Scored Card linking people, strategy and performance, Harvard Business School Press, 2001.
28. Beer M., Human Resource Management: A General Managers Perspective, The Free Press, New York, 1984.
29. Bielińska -Dusza E., Hamerska M., Praca zdalna na tle różnic pokoleniowych, [w]: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Vol. 67, Nr 5, Wrocław, 2023.
30. Bindra S, Bhattacharya S, Bhattacharya S., Traditional to digital: human resource management transformation. Journal of Work-Applied Management, 2025, online: https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019.
31. Bombiak E., Teorie motywacji – analiza krytyczna, Zeszyty Naukowe AP, Administracja i Zarządzanie, Nr 79 (6)2008, Siedlce, 2008.
32. Bombiak E., Funkcja personalna w chmurze - korzyści i zagrożenia, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce, 2017.
33. Bombiak E., Nowe trendy w obszarze funkcji personalnej, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce, 2020.
34. Bondarouk T., Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. The International Journal of Human Resource Management, 28(9), 2017.
35. Borkowska S., Wynagrodzenia efektywne: oczekiwania a rzeczywistość, [w]: S. Borkowska (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość, IPiSS, Warszawa 2006.
36. Borowska-Pietrzak A., Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji. Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2023.
37. Budhwar P., Artificial intelligence - challenges and opportunities for international HRM. The International Journal of Human Resource Management, 33(6), 2022.
38. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, The Employment Situation - March 2026, News Release, 3 April 2026, online: https://www.bls.gov/news.release/pdf/empsit.pdf.
39. Cameron R., Neal L., Historia gospodarcza świata- od paleolitu do czasów najnowszych, Książka i Wiedza, Warszawa, 2003.
40. Cewińska J., Striker M., Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
41. Cewińska J., Striker M., Styl życia jako zmienna różnicująca decyzje kierownicze, [w]: Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, 2019, nr 1(51), online: https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1302.

42. Chillakuri B., Understanding Generation Z expectations for effective onboarding, [w]: Journal of Organizational Change Management, July 2020, Indian Institute of Foreign Trade, India, online: https://www.emerald.com/insight/0953-4814.htm.
43. Chomątowska B., Janiak-Rejno I., Does Gen Z Question the Wisdom of Returning to the Office? Results of the Research Conducted During the COVID-19 Pandemic on the Youngest Generation of Employees, [w]: European Research Studies Journal Volume XXV, Issue 2, 2022.
44. Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A., Bariery dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia "Baby Boomers", [w]: Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce - teoria i praktyka, Nr 1, 2018.
45. Ciekanowski Z., Nowicka N., Generacyjne wyzwania w zakresie funkcjonowania współczesnych organizacji, [w]: Nowoczesne Systemy Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Zeszyt 14/2019, Nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, 2019.
46. Cieplewski J., Kostrowiecka I., Landau Z., Tomaszewski J., Historia gospodarcza świata XIX i XX wieku, wyd. II, PWE, Warszawa, 1971.
47. Colliers Poland, Raport Hybrid and Beyond 2024, Warszawa, 2025.
48. Coupland D., Generation X: Tales for an Accelerated Culture, St. Martin's Press, New York, 1991.
49. Crawford J.A., Kelder J.A., Do We Measure Leadership Effectively? Articulating and Evaluating Scale Development Psychometrics for Best Practice, The Leadership Quarterly, Vol. 30, No. 1, 2019.
50. Creswell JW., Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, SAGE Publications, California, 2009.
51. Czakon W., Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, wyd. rozszerzone, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2015.
52. Czerska M., Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji, [w]: Organizacja zachowań zespołowych, R. Rutka, P. Wróbel (red.), PWE, 2012.
53. Czubasiewicz H., A. Czerminski, Teoria i praktyka podejmowania decyzji, Uniwersytet Gdański, Gdańsk, 1985.
54. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa, wybrane uwarunkowania, red. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P., Gdańsk, 2019.
55. Czubasiewicz H., Grajewski P., Koncepcja systemowych rozwiązań ZZL w realiach działania organizacji procesowej, [w]: Zarządzanie i Finanse Vol.16, NO. 3/2/2018.
56. Czubasiewicz H., Grajewski P., Warunki skutecznego wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji, [w]: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1104, Wrocław, 2006.
57. Czubasiewicz H., Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2005.
58. Czubasiewicz H., Rola służb personalnych w zarządzaniu, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Czubasiewicz (red.), Wydawnictwa Akademickie, Warszawa, 2021.
59. Czubasiewicz H., Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2020.
60. Czubasiewicz H., Zadania HRM w kontekście kulturowym, [w:] Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, 2/3, Gdańsk, 2009.
61. Czubasiewicz H., Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowym środowisku biznesowym, [w]: Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2020.

62. Czubasiewicz H., Grajewski P., Projektowanie systemów ocen okresowych pracowników, [w]: Przegląd Organizacji 5/98, 1998.
63. Ćwiklicki M., Współczesne oblicza tayloryzmu, [w]: Rozwój koncepcji i metod zarządzania, Czekaj J., Lisiński M., (red.), Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2011.
64. Dacka M., Funkcjonowanie pokolenia Alfa – wyzwania i zagrożenia. Rola edukacji medialnej w kształtowaniu nowej generacji. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J: Paedagogia - Psychologia, 36(2), 2023.
65. Deloitte Global, Gen Z and Millennial survey, 2025.
66. Deloitte Insight, Global Human Capital Trends 2024, 2024.
67. Dolińska-Weryńska D., Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy, [w]: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z.92, Nr 1955, 2016.
68. Drucker P. F., Praktyka Zarządzania, MT Biznes, 1998.
69. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r., Dz.U.UE.L.2023.132.21, online: https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE
70. Dzierż S.J., Podleśna K.E., The Recruitment and Selection Process as a Key Component of Human Resource Acquisition Strategy, Journal of Intercultural Management Vol. 17, No. 2, SAN University, 2025.
71. Eckert M., Nadolny A., Stobrawa W., Historia gospodarcza i społeczna świata XIX i XX wieku, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej, Zielona Góra, 1991.
72. Eger, V. M., Georganta E., Zuercher, P. D. J., Mueller, F., Bohné, T., & Diefenbach, S., The power of play: gamification in virtual workplace training. European Journal of Work and Organizational Psychology, 34(2), 2025, online: https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2412360.
73. Encyklopedia Britannica, online: www.britannica.com/dictionary/generation.
74. Encyklopedia PWN, online: www.encyklopedia.pwn.pl.
75. Encyklopedia Zarządzania, online: https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcja_personalna.
76. Energy Transition Skills: Initial Findings Report, Student Energy, 2022.
77. Enpulse, Work War Z raport, 2025.
78. Europejski Bank Centralny, online: https://www.ecb.europa.eu/press/annual-reports-financial-statements/annual/html/ecb.ar2022.
79. Eurostat. (2025). Labour market slack in the EU accounted for 11.7% of the extended labour force in 2024. European Commission, Eurostat, 2025, online: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251212-1.
80. EY- Przewodnik podatkowy EY: Bezpieczny Pracownik i Pracodawca 2025, Warszawa, 2025.
81. EY, Praca zdalna po polsku, Warszawa 2024.
82. Fatyga B., Wstęp do polskiego wydania, [w]: Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Tapscott D., Warszawa, 2010.
83. Fidelis M., Artwińska A., Mrozik A., Zawadzka A., Pożytki z „pokolenia". Dyskusja o „pokoleniu" jako kategorii analitycznej, [w]: Teksty drugie, Nr 1, 2016.
84. Flick U., Projektowanie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2011.
85. Francik A., Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec zmian na rynku pracy i nieuchronności innowacji, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania, Miś A., (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2021.
86. Gableta M., Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2004.
87. Gałaj W., Pokolenie Z na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska-Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014.

88. Gaul J., Pokoleniowe trajektorie, [w]: Przegląd Powszechny, Nr 2, 1995.
89. Gertner, Top 5 Priorities for HR Leaders in 2025, 2025.
90. Gi Group Holding, Barometr rynku pracy, edycja 19, 2025.
91. Giddens A., Sutton P., Socjologia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012.
92. Gillon S., Boomer Nation: The Largest and Richest Generation Ever, and How it Changed America, Free Press, New York, 2004.
93. Główny Urząd Statystyczny, Badanie Aktywności ekonomicznej ludności (BAEL), dane za IV. kwartał 2025 r.
94. Główny Urząd Statystyczny, Badanie Aktywności zawodowej ludności, IV kwartał 2024.
95. Główny Urząd Statystyczny, Przedsiębiorstwa aktywne w I. kwartale 2025 r., Warszawa, 2025.
96. Główny Urząd Statystyczny, Rocznik Pracy 2024, online: https;//stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-trzecim-kwartale-2024-roku.
97. Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja makroekonomiczna w Polsce na tle procesów w gospodarce światowej w 2023 r., Warszawa, 2024.
98. Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju, dane za 2025 r., Warszawa, 2026.
99. Główny Urząd Statystyczny, Warunki pracy w 2019 roku, Warszawa, 2020.
100. Główny Urząd Statystyczny, Zużycie energii w gospodarstwach domowych w 2021 r., Warszawa/Rzeszów, 2023.
101. Golnau W., (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa, 2004.
102. Gołembski M., Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju, CeDeWu, Warszawa, 2019.
103. Gong Q., Fan D., Bartram T., Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda, [w]: The International Journal of Human Resource Management, 12/2024, online: https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2440065.
104. Grabara JK, Kot S., Pigoń Ł., Optymalizacja procesu rekrutacji: wybrane wnioski z praktyki w Polsce, Journal of International Studies, Vol. 9, No 3, Politechnika Częstochowska, 2016.
105. Grabiwoda B., E-konsumenci jutra. Pokolenie Z i technologie mobilne, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź, 2019.
106. Grabus M., Wzmacnianie funkcji personalnej w procesie rozwoju firmy, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi, 1/2014.
107. Grafton recruitment, Pokolenia na polskim rynku pracy, Warszawa, 2022.
108. Grant Thornton International, Praca zdalna okiem przedsiębiorców, Warszawa, 2025.
109. Grenčíková A., Španková J., Kozová K., Generational differences in work preferences in the context of the labor market: slovakian case, Vadyba Journal of Management, Nr 1(40), 2024.
110. Hensel P., Glinka B., Teoria ugruntowana, [w]: Badania jakościowe. Podejścia i teorie. red. D. Jemielniak, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2012.
111. Henseler Ch., Generation X Goes Global: Mapping a Youth Culture in Motion, New York: Routledge, 2013.
112. Hetrick W.P., Boje D.M., Organization and the Body: Post-Fordist Dimensions, [w]: Journal of Organizational Change Management, Vol. 5, No. 1, 1992.
113. Howe N., Strauss W., The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny, Three Rivers Press, 1999.
114. Huk K., Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim, [w]: Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, 2013 (35). Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2013.

115. Hysa B., Zarządzanie różnorodnością pokoleniową, [w]: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z.97, Nr 1964, 2016.
116. ICAN Institute, Benefity przyszłości, 2024.
117. Izba Coachingu, VI. Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą, online: www.izbacoachingu.com/wpcontent/uploads/2021/01/Raport_OBZZ2021.pdf.
118. Jabłoński Ł., Ewolucja podejść do kapitału ludzkiego w naukach ekonomicznych, Gospodarka Narodowa, The Polish Journal of Economics, 2(306) 2021, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2021.
119. Jacoby S.M., The development of International Labour Markets in American Manufacturing Firms, [w]: International Labour Markets. Praca zbiorowa pod red. P. Ostermana, MIT, Cambridge, 1984.
120. Jaiswal R., HR Strategies for Generation Alpha: What would it look like? International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT) vol. 11, nr 7, 2023.
121. Jamka B., Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie - zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011.
122. Jankowiak N., Czerwińska-Lubszczyk A., Pokolenia na rynku pracy – podejście teoretyczne, [w]: Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji, Nr.13/2, 2024.
123. Johnson R.B., Onwuegbuzie A.J., Turner L.A., Towards a definition of mixed methods research, [w]: Journal of Mixed Methods Research, 2007, t.1, nr 2.
124. Juchnowicz M., Kinowska H., Walczak K., Transparentność wynagradzania, Aspekty zarządcze, metodyczne i prawne, PWE, Warszawa, 2025.
125. Kacprzak M. i in., Employment and Competencies of Employees in the Energy Sector in Poland, [w]: Energies, 2022, Nawrocki T.L., Analysis of Human Capital Efficiency in Polish Energy Companies, 2024.
126. Kaliński J., Historia gospodarcza XIX i XX w., PWE, Warszawa, 2008.
127. Kamińska A., Kategoria pokolenia w badaniach nad społeczeństwem i kulturą, [w]: Kultura i Historia, Nr 11/2007, Lublin, 2007.
128. Kanigel R., The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency, Penguin Group, New York, 1997.
129. Kawka T., Borovac- Zekan S., Preferences of Generation Z at the beginning of professional careers on the example of polish and Croatian students, [w]: Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series No. 187, Silesian University of Technology, 2023.
130. Kawka T., Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki, [w]: Zarządzanie i Finanse, nr 16(1.2).
131. Kawka T., Goić S., Contreiras J.P., Bento D.E.M, Rethinking Human Capital Management in the Age of Generation Z, Gdańsk University Press, Gdańsk, 2025
132. Kawka T., Organizacje sportowe w kontekście nowej gospodarki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wrocław, 2011.
133. Kawka T., Pokolenie Neet wobec rynku pracy w trudnych czasach, [w]: Organizacje wobec wyzwań społeczno-gospodarczych, red. D. Molek- Winiarska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2020.
134. Kawka T., Postawy pokolenia Z wobec środowiska pracy na przykładzie pracujących studentów w Polsce i Chorwacji, Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, 2 (992), Kraków, 2021.
135. Kawka T., Goić S., Contreiras J.P., Bento D.E.M., Rethinking Human Capital Management in the age of Generation Z. A cross- cultural Perspective from Poland, Croatia and Portugal, Sopot- Split-Faro, 2025.
136. Kawka T., Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki, Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014.

137. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Wyd. Głównej Szkoły handlowej, Warszawa, 1997.
138. Klincewicz K., Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2016.
139. Kopertyńska M.W., Podejście do motywowania pracowników w perspektywie 40 minionych lat, [w]: 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania, Miś A. (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, 2021.
140. Korzyński P., E-zarządzanie i przywództwo, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, Pocztowski A., Rakowska A., Sitko-Lutek A. (red.), Wolters Kluwer, Warszawa, 2021.
141. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa, 2010.
142. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, wyd.4, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, 1969.
143. Kożusznik B., Psychologia zachowań organizacyjnych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2011.
144. Krawczyk R., Komunikowanie interpersonalne: Wybrane problemy teorii i praktyki. Difin, Warszawa, 2019.
145. Król H., Transformacja pracy i funkcji personalnej, [w]: Król H., Ludwiczyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
146. Krupa K., Ewolucja procesu zmian organizacyjnych, Wybrane poglądy i koncepcje, Łódź, 2003.
147. Kubiak E., Pokolenie X na rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska-Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014.
148. Kukołowicz P., Leszczyński P., Lubasiński J., Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2024.
149. Kurniawan A.W., The Meaning of “Career Success” for the Alpha Generation: A Narrative Study of Young People Entering the Workforce in the Hybrid Era, [w]: International Journal of Humanities and Business Studies (IJHABS). Makassar: Malaqbi Publisher, online: https://malaqbipublisher.com/index.php/IJHABS, online ISSN: 2988-5450, 2025.
150. Kwiatkowski M., Pokolenie Y na współczesnym rynku pracy, Psychospołeczne uwarunkowania startu zawodowego, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa, 2019.
151. Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., Li, L. Z., Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. Journal of Management, Nr 45(2), 2019.
152. Leksykon Zarządzania, red. prowadzący Adamska M., Difin, Warszawa, 2004.
153. Lisiński M, Szarucki M., Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości, PWE, Warszawa, 2020.
154. Listwan T., (red.) Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa, 2002.
155. Listwan T., Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami, [w:] T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2010.
156. Listwan T., Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami, [w]: Zarządzanie kadrami, (red.), C. H. Beck, Warszawa, 2006.
157. Listwan T., Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce, [w]: Osiągniecia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Lachiewicz S., Nogalski B., Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2010.
158. Listwan T., Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji, Prace naukowe UE we Wrocławiu, Nr. 31, 2008.
159. Lyons S., Kuroń L., Różnice pokoleniowe w miejscu pracy. Przegląd dowodów i wskazówek do przyszłych badań, Journal of Organizational Behavior Nr.35, 2014.

160. Ławińska O., Korombel A., Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2023.
161. Mabaso C., Reward preferences to attract and retain Generation Z, Acta Commercii 25(1), a1345, online: https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1345, 2025.
162. Makowski K. (red.), Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi, Poltex, Warszawa, 2002.
163. Mannheim K., Das Problem der Generationen, Heidelberg,1928, online: www.1000dokumente.de/dokumente/karl_manheim,_"das problem_der_generationen".
164. Marciniak J., Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer, Warszawa, 2015.
165. Marzec I., Różnice w zaangażowaniu organizacyjnym pokolenia wyżu Baby Boomersów i pokoleń x,y,z, [w]: Prace naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie seria 182, 2023.
166. Maszke A.W., Metodologiczne podstawy badań empirycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2004.
167. Mazur – Wierzbicka E., Wieczorek- Szymańska A., Leoński W., Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność, CeDeWu, Warszawa, 2023.
168. Mazur-Wierzbicka E., Kompetencje pokolenia Y - wybrane aspekty, [w]: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 39 T.3, 2015.
169. McCrindle Research, Understanding Generation Alpha, Australia, 2020.
170. McLean Company, Human Trends 2025, Mc Lean Company, 2025.
171. McLeod S., Maslow's hierarchy of needs, [w]: Simply Psychology, The University of Manchester, 2024.
172. Mercer, Mercer Global Talent Trends 2024-2025, 2025.
173. Meyer-Ferreira P., Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis, Köln: Luchterhand. Persch, Die Bewertung von Humankapital, Köln, 2010.
174. Micheal Page, Talent Trends 2024, Michael Page Insihgts, 2024.
175. Microsoft WorkLab, Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? 2022, online: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work.
176. Mierzwińska L., Ujda- Dyńka B., Filip P., Nowa gospodarka a współczesne wyzwania w sferze personalnej organizacji, Przedsiębiorstwo i region Nr 6/2014, 2014.
177. Mikuła B., Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w]: Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty Mikuła B., Myjak T., Trzcińska H., Nowy Sącz, 2023.
178. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Barometr Zawodów 2025, Raport podsumowujący badania w Polsce, Kraków, 2025.
179. Miroński J., Wpływ poglądów i przekonań menedżerów na ich zdolność wykorzystania i rozwijania potencjału pracowników, [w]: Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie Politechniki Łódzkiej, Nr 51 (1146), Łódź, 2013.
180. Miś A., Ewolucja koncepcji kariery, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, ewolucja i współczesność, red. Pocztowski A., Rakowska A., Sitko- Lutek A., Wolters Kluwer, Warszawa, 2021.
181. Miś A., Tożsamość pokoleniowa w organizacjach. Wyzwania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, [w]: Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. Zarządzanie zorientowane na interesy, (red.) Gableta M., Pietroń-Pyszczek A., Prace Naukowe Nr.224, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2011.
182. Moczydłowska M., Pawelec G., Eksperyment w Hawthorn – przełom w rozumieniu roli mechanizmów społecznych w organizacji, [w]: Akademia Zarządzania 3(2) z 2019, Politechnika Białostocka, Białystok, 2019.

183. Murzyn M., Nogieć J., Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń, [w]: Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Wrocław, 2015.
184. Musiał A., Kleinschmidt P., Rubczyński A., Transformacja ciepłownictwa w Polsce Edycja 2025, Forum Energii, Warszawa, 2025.
185. Mustofa A.Z., Hierarchy of Human Needs, [w]: A Humanistic Psychology Approach of Abraham Maslow, Kawanua International Journal of Multicultural Studies, Vol. 3, No. 2, December 2022, State Islamic University (UIN) of Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia, 2022.
186. Myjak T., Ewolucja funkcji personalnej, [w]: Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty Mikuła B., Myjak T., Trzcińska H., Nowy Sącz, 2023.
187. Myjak T., Zmiany i wyzwania w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3-4, 2023.
188. Niezgoda M., Czy pokolenie może być stracone? [w]: Polityka młodzieżowa: problemy i perspektywy, Nr 5, Przemyśl-Drohobycz, 2014.
189. Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, 1996.
190. Nowak S., Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa, 1985.
191. Oczkowska R., Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji, [w:] R. Oczkowska (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi – uwarunkowania. Instrumenty. Trendy, PWN, Warszawa 2019.
192. Oleksyn T., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, wyd. III, Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014.
193. Ossowska M., O człowieku, moralności i nauce, PWN, Warszawa, 1983.
194. Pan Y., Froese J.F., An interdisciplinary review of AI and HRM. The International Journal of Human Resource Management, 34(6), 2023.
195. Parkers A., Kulturowe aspekty zmiany organizacyjnej, [w]: Kulturowa zmienność systemów zarządzania (red.) Sułkowski Ł., Bednarek M., Parkers A., Diffin, Warszawa, 2016.
196. Pawlak Z., Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe, Poltex, 2003.
197. Pawlak Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, 2011.
198. Permatasari, D., Setiyawan, S., The effect of flexible work arrangement and work life balance on turnover intention of Y generation employees, [w]: International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science, XIII(II), 2024, online: https://doi.org/10.51583/ijltemas.2024.130201.
199. Pęczak M., Starzy etosowcy i młodzi pragmatycy, [w]: Więź, Nr 6, 1992.
200. Pilch T., Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe, Wydawnictwo „Żak", Warszawa, 2001.
201. Piotrowski W., Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia, [w]: Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, wydanie IV, PWN, Warszawa, 1998.
202. Pocztowski A, Miś A., Sapeta T., Purgał J., Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy, Opracowania PCZ, Zeszyt nr 9, Warszawa, 2021.
203. Pocztowski A., Fragmentacja funkcji personalnej, [w]: Człowiek w pracy i polityce społecznej, Szambelańczyk J., Żukowski M. (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, 2010.
204. Pocztowski A., Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki (red). Wiśniewski Z., Pocztowski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
205. Pocztowski A., Funkcja personalna, diagnoza i kierunki zmian, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2007.
206. Pocztowski A., Miś A., Analiza zasobów ludzkich w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2000.

207. Pocztowski A., Stan obecny i kierunki rozwoju funkcji personalnej w Polsce, [w]: Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej. Problematyka zasobów ludzkich, Niedzielski E. (red.), Uniwersytet Warmińsko- Mazurski, Olsztyn, 2004.
208. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków, 1998.
209. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania, PWE, Warszawa, 2018.
210. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
211. Polskie Towarzystwo Energetyki Cieplnej- raport, Wpływ regulacji UE na transformację sektora scentralizowanego ciepłownictwa w Polsce, 2024.
212. Prensky M., Digital Natives, Digital Immigrants, [w]: On the Horizon, MCB University Press, vol. 9, no. 5, 2001.
213. Prima, C., Hussain, W., & Ferraris, A. (2024), No more war (for talent): The impact of HR analytics on talent management activities and management Decisions, 62(10), 3109-3131, online: https://doi.org/10.1108/md-07-2023-1198.
214. Puppel S., Strawbery fields forever. Krótki szkic do obrazu pokolenia Baby Boomers (urodzonych w latach 1946- 1956) uprawiających dziedzinę językoznawstwa, [w]: Scripta Neophilologica Posnaniensia,Tom XVII, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, 2017.
215. Putri P.A.R., Prasetiyowati S.S., Sibaroni Y., The Performance of Equal-Width and Equal-Frequency Discretization Methods on Data Features in Classification Process, Sinkron: Jurnal dan Penelitian Teknik Informatika, vol. 8, no. 4, 2023.
216. Rakowska A., Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu M.C. Skłodowskiej, Lublin, 2021.
217. Rakowska A., Sitko- Lutek A., Doskonalenie kompetencji menedżerskich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.
218. Randstad, The Gen Z Workplace Blueprint: Future-Focused, Fast-Moving, 2025.
219. Roberts I.M., Spreizer G., Dutton J., Quinn R., Heaphy E., Barker B., How to play your strengths, [w]: Harvard Business Review, 1/2005, 2005.
220. Rogozińska- Pawelczyk A., Cewińska J., Lubrańska A., Oleksiak P., Striker M., Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2019.
221. Rogozińska-Pawelczyk A., What Contributes to the Greening of the Polish Energy Industry? Pro-Environmental Inclusive Leadership and Pro-Environmental Behavior- A Moderation–Mediation Analysis, [w]: „Energies", 2024, vol. 17, nr 4337.
222. Rogozińska- Pawelczyk A., Zarzadzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, A. Rogozińska - Pawelczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014.
223. Rostkowski T., Healthcare Problems and Ensuring Sustainable Development among Employees, [w]: Education of Economists and Managers, vol. 57, nr 3, 2020.
224. Rostkowski T., Wasilewski J., Modele narracji o sprawiedliwości systemu wynagradzania, [w]: Edukacja ekonomistów i managerów, vol. 49, nr 3, 2018.
225. Ryan R.M., Deci E.L., Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, American Psychologist, No. 55, 2000.
226. Rys M., Schollaert E., Van Hoye G., Living the employer brand during a crisis? A qualitative study on internal employer branding in times of the COVID-19 pandemic, Ghent University, Ghent, Belgium, 2024, online: https://journals.plos.org/plosone/article/authors?id=10.1371/journal.pone.0303361.
227. Sadkowska J., Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2021.

228. Sakthivel Murugan M., Management Principles and Practices, New Age International Publisher, New Delhi, 2005.
229. Salvadorinho J., Hines P., Kumar M., Ferreira C., Teixeira L., From Gen Z to Boomers: Motivational drivers shaping Industry 5.0 and the future of work, [w]: Futures, vol. 175, 2026, art. 103731.
230. Sapient Insights Group 2022–2023, HR Systems Survey White Paper, 25th Annual Edition, 2023.
231. Schick A., Hobson P., Ibisch P., Conservation and sustainable development in a VUCA World: The need for a systemic and eco-system-based approach, Ecosystem Health and Sustainability, vol.3, issue 4, 2017.
232. SD Worx, HR&Payroll Pulse 2025, Jak pracuje Europa, 2025.
233. Setiawan S., Rusilowati U., Hetilaniar A.J., Wang R., Transforming Human Resource Practices in the Digital Age. A Study on Workforce Resilience and Innovation, [w]: Journal of Computer Science and Technology Application, Vol. 2, No. 1, 2025.
234. SHRM, SHRM Talent Trends 2024, 2024.
235. Sidor-Rządkowska M., Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach, [w]: Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 51/2 2018, Szczecin, 2018.
236. Sienkiewicz Ł., Optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego. Perspektywa przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza SGH, SGH, Warszawa, 2018.
237. Sienkiewicz Ł., Sidor-Rządkowska M., Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej, Wolters Kluwer, Warszawa, 2023.
238. Sikorski Cz., Kultura organizacyjna, C.H. Beck, Warszawa, 2006.
239. Sim R.R., Sauser W.I. Jr., Legal and Regulatory Issues in Human resources Management, w: Contemporary Human Resource Management Issues, Information Age Publishing, 2014.
240. Skodlarski J., Historia gospodarcza, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2011.
241. Skrzypek E., Zarządzanie wiedzą jako podstawa efektywności zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, [w]: Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H: Oeconomia, Vol. 35 (2011), Lublin, 2011.
242. Slagsvold B., Hansen T., The Baby-boomer generation. Another breed of elderly people? [w]: Falch-Eriksen A., Takle M., Slagsvold B., Generational Tensions and Solidarity Within Advanced Welfare States, Nova, Oslo, 2022.
243. Słownik języka polskiego, PWN, 1992.
244. Słownik socjologii i nauk społecznych, 2004.
245. Słownik wyrazów obcych, PWN, 1995.
246. Smolbik- Jęczmień A., Żarczyńska- Dorbiesz. A., Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród pokoleń koegzystujących na rynku pracy, [w]: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3/4, 2017.
247. Smolbik-Jęczmień A., Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y-nowe wyzwania, [w]: Modern Management Review Nr 20/4, 2013.
248. Smolbik-Jęczmień A., Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi, [w]: Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 18, z. 2, cz. 2, 2017a.
249. Stachová K., Stacho Z., Šamalík P., Sekan F., The Impact of E-HRM Tools on Employee Engagement, Administrative Sciences 14: 303. https://doi.org/10.3390/admsci14110303, 2024.
250. Stachowska S., Kobus S., Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej, [w]: Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa-wybrane uwarunkowania, (red.) Antonowicz P., Czubasiewicz H., Antonowicz A., Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2019.
251. Standing G., The Precariat: The New Dangerous Class, Bloomsbury Academic, 2011.
252. Steers R.M., Porter L.V., Motivation and Work Behaviour. McGraw-Hill, Nowy Jork 1983.

253. Stewart M., Do Generations Truly Differ?, Academic questions, Reviews Spring 2024, Boston, 2024.
254. Stillman D., Stillman J., Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace, HarperCollins, 2017.
255. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Kierowanie, PWE, wyd. II. zmienione, Warszawa,1998.
256. Storey J., Human Resource Management: A Critical Text, Thomson Learning, London, 2007.
257. Strohmeier S., Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 2020.
258. Strohmeier S., Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, 17(1), 2007.
259. Strużyna J., Doskonalenie Zarzadzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, wyd. II, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamickiego, Katowice,1997.
260. Strużyna J., Ku zarządzaniu kapitałem ludzkim- ciągły czy nieciągły charakter zmiany w zarządzaniu? [w]: Organizacja i kierowanie. Nr 2(132), 2008.
261. Sułkowski Ł., Procesy kulturowe w organizacji, Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, 2002.
262. Suwa M., Pokolenie Y na polskim rynku pracy, [w]: Pokolenia na rynku pracy, Rogozińska- Pawelczyk A., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014.
263. Szafraniec K., Pokolenia i polskie zmiany. 45 lat badań wzdłuż czasu, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2022.
264. Szambelańczyk J., Ewolucyjność versus kontekstualna nieciągłość systemowa funkcji personalnej, [w]: Zarządzanie kapitałem ludzkim- wyzwania i trendy (red.), A Wojtczuk-Turek), Oficyna Wydawnicza SGH, SGH, Warszawa, 2019.
265. Szambelańczyk J., Funkcja personalna w Polsce- od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, [w]: A. Miś, 40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2021.
266. Szpak J., Historia gospodarcza Powszechna, PWE, Warszawa, 2007.
267. Sztumski J., Wstęp do metod i badań społecznych, Wydawnictwo „Śląsk", Katowice, 1995.
268. Szukalski P., Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2012.
269. Szymanowska A., Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, 2014.
270. Ślusarczyk Z., Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie, nr 2(27)/2018 [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka, 2018.
271. Światowa Organizacja Zdrowia, online: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-healt.
272. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V., Artificial intelligence in human resources management. California Management Review, 61(4), 2019.
273. Tapscott D., Grow up digital. How the next generation is changing your world, McGraw-Hill, New York, 2009.
274. Taylor F.W., Zasady naukowego zarządzania, [w]: Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism, praca zbiorowa pod red. J. Kurnala, PWE, Warszawa,1972.
275. Traffit Raport, Trendy w rekrutacji 2024/2025, 2025.
276. Twenge J.M., Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future, Atria Books, 2023.
277. Tyrańska M., Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach, [w]: Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły ekonomicznej w Tarnowie, nr 2(13)/2009 T. 2, Tarnów, 2009.

278. Urząd Regulacji Energetyki, Energetyka cieplna w liczbach, Warszawa, 2025.
279. Vadithe R.N., Impact of HR Digitalization on HR-Transformation: The Mediating Role of Artificial Intelligence and HR Analytics. [w]: South Asian Journal of Human Resources Management, 2025, online: https://doi.org/10.1177/23220937251326985.
280. Wang, J.L., Fan, J.J., Liu, Y., Guo, H.T., & Guo, M.Y., Geopolitical turbulence in the Middle East: Reshaping global energy landscape? Petroleum Science (Elsevier), 2026, online: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1995822626001755.
281. Wasiluk A., Kojta B., Atrakcyjność pracodawców – perspektywa pokolenia Z, [w]: Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2023.
282. Waworuntu, E.C., Kainde, S.J.R., Mandagi, D.W., Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. Society, 10(2), 2022.
283. Wątroba W., Pokolenia w społeczeństwach postkapitalistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2022.
284. Weroniczak, L., Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian, [w]: Majerska W., (red.), Bo życie to nieustanny rozwój, Poradnik, Wydawnictwo Edustacja, Poznań, 2010.
285. Wieczorek- Szymańska A., Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii- przegląd wybranych podejść. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Nr 17, Szczecin, 2010.
286. Wiernek B., Personel firmy jako zasób strategiczny, [w]: Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, (red.) L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer, Kraków, 2006.
287. Wiktorowicz J., Warwas J., Pokolenia na rynku pracy, [w]: Wiktorowicz J., Warwas J., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016.
288. Wiktorowicz J., Warwas J., Jawor- Joniewicz A., Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2018.
289. Winnicka Wejs A., Kierunki zmian w inwestycjach w kapitał ludzki- studia wprowadzające, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej, red. Mendryk I., Difin, Warszawa, 2021.
290. Woszczyk P., Warwas J., Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego, [w]: Wiktorowicz J., Warwas J., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016.
291. Woźniak J., O zastosowaniu ICT w HR i co z tego wynika dla HR w polskich organizacjach i dla badaczy tego zjawiska, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, ewolucja i współczesność, red. Pocztowski A., Rakowska A., Sitko- Lutek A., Wolters Kluwer, Warszawa, 2021.
292. Wudarzewski G., Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych, [w]: Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 1(33)/2013, Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław, 2013.
293. Wudarzewski G., Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny, [w]: Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 5 (5) Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław, 2005.
294. Wyka K., Pokolenia literackie, Kraków, 1977.
295. Xuxu H., Ming Q., Songchao W., The Application of Electronic Human Resource Management Systems (e-HRM) in HR Management, [w]: Advances in Economics and Management Research,10/2024, Shanghai, 2024.
296. YouGov Analysis Institute, Zooming in Gen Z, 2022/2023 r.
297. Zając Cz., Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, [w]: Zarządzanie i Finanse, vol.12 nr 1, 2014.

298. Zając Cz., Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych, PWE, Warszawa, 2012.
299. Zając Cz., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2007.
300. Zieleniewski J., Organizacja i Zarządzanie, PWN, Warszawa, 1981.
301. Zooming in Gen Z, Benify, 2022/2023 r., online: https://www.letstalkbizcw.co.uk/media/rphjzf1b/zooming_in_on_genz_2023
302. Zwiech P., Funkcja personalna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Zeszyty Naukowe 2011, Poznań, 2011.
303. Żarczyńska-Dobiesz A., Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer, Kraków, 2008.
304. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., Pokolenie Z na rynku pracy- wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, [w]: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 350, 2014.
305. Żuromskaitė-Nagaj B., Gen Z values and their preferences for a changing labour market, Scientific papers of Silesian university of technology, Organization and management Series No. 208, Institute of management University of Szczecin, Szczecin, 2024.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek nr 1 *Ewolucja roli funkcji personalnej w kolejnych fazach jej rozwoju*..... 44

Rysunek nr 2 *Techniczny model pokoleń według J.M. Twenge*..... 74

Rysunek nr 3 *Normatywna koncepcja funkcji personalnej dostosowana do oczekiwań pokolenia Z* 126

Rysunek nr 4 *Schemat procesu badawczego* 149

Rysunek nr 5 *Sekwencyjny mechanizm transformacji funkcji personalnej* 151

Rysunek nr 6 *Koncepcja funkcji personalnej uwzględniająca oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji pokolenia Z* 280

SPIS WYKRESÓW

Wykres nr 1 Odsetek firm oferujących pracownikom programy mentoringowe 59

Wykres nr 2 *Odsetek organizacji wskazujących długość i stopień skomplikowania procesu rekrutacji jako przeszkodę w efektywnym prowadzeniu procesu rekrutacji*. 60

Wykres nr 3, 4, 5 61

Adaptacja systemów HR w badanych firmach (wykres 3- systemy pay-roll, wykres 4- czas pracy, wykres 5- platformy benefitowe) 61

Wykres nr 6 *Podejście firm do zarządzania zmianą* 64

Wykres nr 7 *Najważniejsze czynniki w pracy zawodowej dla pokolenia Z*..... 102

Wykres nr 8 *Benefity oferowane w ramach funkcji personalnej (częstość wskazań) w badanych firmach oraz preferencje pokolenia Z w tym zakresie (wskazana średnia pozycja)* 156

Wykres nr 9 *Benefity oferowane w ramach funkcji personalnej w badanych firmach oraz preferencje pokolenia Z w tym zakresie- ranking wskazań*..... 158

Wykres nr 10 *Zadania realizowane przez menedżerów wg zarządzających funkcją personalną (częstość wskazań) oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie (średnia wskazana pozycja)* 162

Wykres nr 11 *Zadania realizowane przez menedżerów wg zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie- ranking wskazań*..... 163

Wykres nr 12 *Oczekiwania pokolenia Z oraz działania realizowane w ramach funkcji personalnej w zakresie komunikacji, wynagrodzeń, ocen pracowniczych oraz nowych technologii - udział procentowy wskazań*..... 167

Wykres nr 13 *Oczekiwania pokolenia Z oraz działania realizowane w ramach funkcji personalnej w zakresie komunikacji, wynagrodzeń, ocen pracowniczych oraz nowych technologii – ranking wskazań*..... 169

Wykres nr 14 *Moment kontaktu z kandydatem w procesie rekrutacji wskazywany przez zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie - udział procentowy wskazań* 172

Wykres nr 15 *Moment kontaktu z kandydatem w procesie rekrutacji wskazywany przez zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań* 174

Wykres nr 16 *Spotkania nowego pracownika przed rozpoczęciem pracy – praktyki realizowane w ramach funkcji personalnej i oczekiwania pokolenia Z – procentowy udział wskazań* 176

Wykres nr 17 *Spotkania nowego pracownika przed rozpoczęciem pracy – praktyki realizowane w ramach funkcji personalnej i oczekiwania pokolenia Z – ranking wskazań*..... 178

Wykres nr 18 *Elementy procesu onboardingu realizowane w firmach oraz oczekiwane przez reprezentantów pokolenia Z– procentowy udział wskazań*..... 180

Wykres nr 19 *Elementy procesu onboardingu realizowane w firmach oraz oczekiwane przez przedstawicieli pokolenia Z– ranking wskazań* 182

Wykres nr 20 *Powody odejść z firmy przedstawicieli pokolenia Z – procentowy udział wskazań reprezentantów pokolenia Z oraz zarządzających funkcją personalną* 185

Wykres nr 21 *Powody odejść z firmy przedstawicieli pokolenia Z – ranking wskazań reprezentantów pokolenia Z oraz zarządzających funkcją personalną* 186

Wykres nr 22 *Formy wspierania rozwoju pracowników według wskazań zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie – procentowy udział wskazań* 189

Wykres nr 23 *Formy wspierania rozwoju pracowników według wskazań zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie – ranking wskazań* 190

Wykres nr 24 *Zakres pytania o opinie realizowany w firmach według zarządzających funkcją personalną i oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie - procentowy udział wskazań* 193

Wykres nr 25 *Zakres pytania o opinie realizowany w firmach według zarządzających funkcją personalną i oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań* 195

Wykres nr 26 *Informacje przekazywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie* 198

- udział procentowy wskazań 198

Wykres nr 27 *Informacje przekazywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań* 200

Wykres nr 28 *Kanały komunikacyjne wykorzystywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie - procentowy udział wskazań* 203

Wykres nr 29 *Kanały komunikacyjne wykorzystywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań* 204

Wykres nr 30 *Czas trwania rekrutacji deklarowany przez zarządzających funkcją personalną* 205

Wykres nr 31 *Czas trwania rekrutacji: oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z* ... 206

Wykres nr 32 *Timing rozpoczęcia poszukiwań nowej pracy przez przedstawicieli pokolenia Z po zakończeniu dotychczasowego zatrudnienia- według zarządzających funkcją personalną i przedstawicieli pokolenia Z* 207

Wykres nr 33 *Formy działań rozwojowych realizowane w firmach, według kierujących HR oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie – procentowy udział wskazań* 209

Wykres nr 34 *Formy działań rozwojowych realizowane w firmach, według kierujących HR oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie – ranking wskazań*.....211

Wykres nr 35 *Czynniki, od których uzależnione jest wynagrodzenie w firmach (wg wskazań zarządzających funkcją personalną) oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie - procentowy udział wskazań*..... 213

Wykres nr 36 *Czynniki, od których uzależnione jest wynagrodzenie w firmach (wg wskazań zarządzających funkcją personalną) oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie - ranking wskazań*..... 215

Wykres nr 37 *Kluczowe kryteria wyboru pracodawcy pokolenia Z oraz wskazania zarządzających funkcją personalną w zakresie tych kryteriów – średnie rangi wskazań w obu grupach respondentów*..... 218

Wykres nr 38 *Kluczowe kryteria wyboru pracodawcy pokolenia Z oraz wskazania zarządzających funkcją personalną w zakresie tych kryteriów - ranking wskazań* . 219

Wykres nr 39 *Spójności oczekiwań pokolenia Z z oczekiwaniami pozostałych pokoleń- synteza wskazań*..... 226

Wykres nr 40 *Rozbieżności oczekiwań pokolenia Z względem oczekiwań pozostałych pokoleń- synteza wskazań*..... 226

SPIS TABEL

Tabela nr 1 *Definicje funkcji personalnej*.....11

Tabela nr 2 *Przegląd głównych faz realizacji funkcji personalnej wg H. Króla* 21

Tabela nr 3 *Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej* 22

Tabela nr 4 *Fazy rozwoju funkcji personalnej* 24

Tabela nr 5 *Główne zadania funkcji personalnej w fazie operacyjnej* 28

Tabela nr 6 *Główne zadania funkcji personalnej w fazie taktycznej*..... 31

Tabela nr 7 *Nowe zadania funkcji personalnej w fazie strategicznej*..... 35

Tabela nr 8 *Nowe zadania funkcji personalnej w fazie kapitału ludzkiego* 40

Tabela nr 9 *Cechy charakterystyczne procesu rozwoju funkcji personalnej* 43

Tabela nr 10 *Istotne zmiany determinujące działalność firm i funkcji personalnej w ostatnich latach*..... 46

Tabela nr 11 *Modyfikacje w zakresie obszarów i zadań funkcji personalnej w ostatnich latach*..... 49

Tabela nr 12 *Porównanie obciążenia administracyjnego funkcji personalnej przed i po wdrożeniu e-HRM*..... 53

Tabela nr 13 *Obszary funkcji HR ujęte w formie procedur i realizowane w badanych przedsiębiorstwach*..... 55

Tabela nr 14 *Procent firm wykorzystujących sztuczną inteligencje z podziałem na obszary*..... 62

Tabela nr 15 *Cechy współczesnego rynku pracy w Polsce*..... 68

Tabela nr 16 *Definicje pojęcia pokolenie*..... 70

Tabela nr 17 *Pokolenia na rynku pracy*..... 76

Tabela nr 18 *Struktura wiekowa zatrudnionych pracowników na polskim rynku pracy w roku 2024*..... 77

Tabela nr 19 *Charakterystyka pokoleń funkcjonujących na rynku pracy*..... 78

Tabela nr 20 *Możliwości funkcjonowania w rzeczywistości globalnej i stosunek do świata cyfrowego pokoleń funkcjonujących na rynku pracy*..... 89

Tabela nr 21 *Cechy i preferencje wpływające na oczekiwania trzech najstarszych pokoleń funkcjonujących na rynku pracy wobec pracodawcy i funkcji personalnej* .. 90

Tabela nr 22 *Cechy pokolenia Z o pozytywnych i negatywnych implikacjach dla funkcji personalnej*..... 98

Tabela nr 23 *Wnioski w zakresie dostosowania funkcji personalnej do oczekiwań pokolenia Z*.....119

Tabela nr 24 *Cele cząstkowe dysertacji na trzech płaszczyznach*..... 129

Tabela nr 25 *Zestawienie firm zaproszonych do badania/uczestniczących w badaniu* 136

Tabela nr 26 *Miary diagnozy luk między realizowanymi przez funkcję personalną zadaniami a oczekiwaniami pokolenia Z*..... 143

Tabela nr 27 *Struktura modelu badawczego zastosowanego w badaniu*..... 145

Tabela nr 28 *Benefity oferowane w ramach funkcji personalnej w badanych firmach oraz preferencje pokolenia Z w tym zakresie*..... 155

Tabela nr 29 *Interpretacja pól macierzy zgodności ocen zarządzających funkcją personalną i reprezentantów pokolenia Z*..... 159

Tabela nr 30 *Zadania realizowane przez menedżerów wg zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie* 161

Tabela nr 31 *Oczekiwania pokolenia Z oraz działania realizowane w ramach funkcji personalnej w zakresie komunikacji, wynagrodzeń, ocen pracowniczych oraz nowych technologii* 166

Tabela nr 32 *Moment kontaktu z kandydatem w procesie rekrutacji wskazywany przez zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania pokolenia Z w tym zakresie* 171

Tabela nr 33 *Spotkania nowego pracownika przed rozpoczęciem pracy – praktyki realizowane w ramach funkcji personalnej i oczekiwania pokolenia Z*..... 176

Tabela nr 34 *Elementy procesu onboardingu realizowane w firmach oraz oczekiwane przez pokolenie Z* 179

Tabela nr 35 *Powody odejść z firmy pokolenia Z – według przedstawicieli pokolenia Z oraz według zarządzających funkcją personalną* 183

Tabela nr 36 *Formy wspierania rozwoju pracowników według wskazań zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie* 188

Tabela nr 37 *Zakres pytania o opinie realizowany w firmach według zarządzających funkcją personalną i oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie*..... 192

Tabela nr 38 *Informacje przekazywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania reprezentantów pokolenia Z w tym zakresie* 196

Tabela nr 39 *Kanały komunikacyjne wykorzystywane w procesie rekrutacji według zarządzających funkcją personalną oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie* 202

Tabela nr 40 *Formy działań rozwojowych realizowane w firmach, według kierujących HR oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie*..... 208

Tabela nr 41 *Czynniki, od których uzależnione jest wynagrodzenie w firmach (wg wskazań zarządzających funkcją personalną) oraz oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z w tym zakresie* 212

Tabela nr 42 *Kluczowe kryteria wyboru pracodawcy według przedstawicieli pokolenia Z oraz wskazania zarządzających funkcją personalną w zakresie tych kryteriów* .. 216

Tabela nr 43 *Średnie luki, liczba pozycji zgodnych oraz średnie luki w pozycjach niezgodnych w odpowiedziach przedstawicieli pokolenia Z i zarządzających funkcją personalną*..... 220

Tabela nr 44 *Rozbieżności w odpowiedziach przedstawicieli pokolenia Z i zarządzających funkcją personalną (luka ≥3)* 222

Tabela nr 45 *Spójności oczekiwań pokolenia Z z oczekiwaniami pozostałych pokoleń* 224

Tabela nr 46 *Rozbieżności oczekiwań pokolenia Z względem oczekiwań pozostałych pokoleń* 225

Tabela nr 47 *Spójności i rozbieżności w procesie rekrutacji- percepcja przedstawicieli pokolenia Z oraz zarządzających funkcją personalną* 236

Tabela nr 48 *Ocena potrzeby zmian w realizacji funkcji personalnej w kontekście oczekiwań pokolenia Z* 242

Tabela nr 49 *Proponowane modyfikacje obszarów i zadań funkcji personalnej uwzględniające oczekiwania pokolenia Z* 244

Tabela nr 50 *Porównanie założeń opisanej normatywnej koncepcji funkcji personalnej (podrozdział 2.4. dysertacji) dostosowanej do pokolenia Z z wnioskami wynikającymi z przeprowadzonych badań własnych* 261

Tabela nr 51 *Pokolenie Alfa- cechy oraz prognozowane przyszłe oczekiwania wobec pracodawców*..... 268

Tabela nr 52 *Podsumowanie stopnia realizacji przyjętych celów oraz zakresu udzielonych odpowiedzi na pytania badawcze* 283

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik nr 1. Kwestionariusz FIRMY……...…311

Załącznik nr 2. Kwestionariusz POKOLENIE Z……..…..314

Załącznik nr 3. Kwestionariusz WYWIADU STANDARYZOWANEGO……318

ZAŁĄCZNIK NR 1: Kwestionariusz FIRMY

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Szanowni Państwo,

Zwracam się z prośbą o wzięcie udziału w ankiecie realizowanej w ramach badań naukowych. Celem badań jest wskazanie obszarów zgodności oraz identyfikacja luk pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej z rzeczywistym sposobem jej realizacji. Ankieta jest anonimowa, a wyniki badania są poufne i posłużą jedynie do realizacji prac badawczych. Wypełnienie kwestionariusza zajmuje nie więcej niż 10 min. Z góry dziękuję.

I. BADANIE

1	Jakie benefity oferuje Pani/ Pana firma? *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*		
	□ dodatkowy urlop □ praca zdalna/ hybrydowA □ opieka medyczna □ dopłata do wypoczynku □ karnety na siłownie, bilety na wydarzenia □ eventy organizowane dla pracowników □ nowoczesna przestrzeń pracy □ przyjazna atmosfera □ konsultacje psychologa □ owoce/ soki dla pracowników		
2	Uważam, że menadżerowie w naszej firmie: *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*		
	□ wyznaczają pracownikom jasne cele □ zapewniają pracownikom równowagę między praca zawodową a życiem prywatnym □ ściśle kontrolują pracę pracowników □ są dostępni wtedy, gdy pracownicy tego potrzebują □ udzielają rad i wskazówek pracownikom □ zapewniają pracownikom dużą samodzielność □ dbają o dobre relacje w zespole □ eliminują sytuacje powodujące stres pracowników □ dbają o nieformalne relacje i dobrą atmosferę □ na bieżąco przekazują informacje z firmy		
3	Proszę zaznaczyć TAK lub NIE	TAK	NIE
	Oferujemy pracownikom możliwość wykorzystania najnowszych technologii (w tym sztucznej inteligencji) w ich codziennej pracy.		
	Rozmowy rekrutacyjne i technologia prowadzimy w części lub całości z wykorzystaniem sztucznej inteligencji.		
	Menadżerowie w naszej firmie przekazują pracownikom informacje na temat ich działań, które wymagają poprawy.		
	Menadżerowie w naszej firmie przekazują pracownikom informacje na temat ich działań, które wykonywane są z bardzo dobra jakością.		
	Gdy pracownik popełni błąd, jest on komunikowany innym pracownikom, żeby nie popełnili podobnego błędu.		

	Menadżerowie w naszej firmie chwalą pracowników na forum.		
	W naszej firmie funkcjonuje roczna ocena pracownicza.		
	Publikujemy informacje o wysokości wynagrodzenia na danym stanowisku w ogłoszeniach rekrutacyjnych.		
	Informacje o działaniach koniecznych do uzyskania podwyżki są jawne i jasno komunikowane.		
4	W trakcie trwania rekrutacji kontaktujemy się z kandydatami: *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*		
	□ bezpośrednio po dostarczeniu CV kandydata □ bezpośrednio po przeczytaniu CV kandydata □ jeśli zapraszamy kandydata na rozmowę □ bezpośrednio po każdym etapie rozmowy □ po zakończeniu rekrutacji z podziękowaniem za udział □ informujemy o statusie rekrutacji każdą osobę, która zaaplikowała		
5	Wybrany przez nas kandydat PRZED rozpoczęciem pracy spotyka się z: *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*		
	□ przełożonym □ członkami zespołu, w którym będzie pracował □ innymi nowozatrudnionymi pracownikami □ zarządem firmy lub dyrektorem □ HR □ nikim		
6	Które z poniższych działań są elementami procesu wdrożenia nowego pracownika w Pani/Pana firmie? *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*		
	□ dołączenie do grupowych czatów zespołu □ zapewnienie pracownikowi pierwszego dnia wszystkich materiałów koniecznych do pracy (m.in. laptop, telefon) □ organizacja pierwszego dnia pracy pracownika w formie agendy/ harmonogramu/ rozpiski działań (co? kiedy? z kim?) □ organizacja wspólnego eventu (np. wspólny lunch) nowego pracownika z jego zespołem □ dokładne wyjaśnienie celów i strategii firmy □ dokładne wyjaśnienie zadań na stanowisku □ spotkanie z zarządem firmy lub dyrektorem □ pomoc wyznaczonego „opiekuna”, do którego nowy pracownik zwraca się z pytaniami		
7	Pani/ Pana zdaniem, młodzi pracownicy (30 lat i poniżej) odchodzą z firmy, w której: (*proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*		
	□ nie mają możliwości rozwoju □ mają zbyt niskie wynagrodzenie □ pracują za dużo i za często w nadgodzinach □ mają szefa, którego nie cenią □ realizują nieciekawe zadania rozwój □ nie są doceniani i chwaleni □ często doświadczają nadmiernej presji i stresu □ nie czują się dobrze ze współpracownikami □ nie mają możliwości korzystania z nowoczesnych technologii □ nie są pytani o opinię		

8	Wspieramy rozwój naszych pracowników poprzez: *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*
	□ indywidualne wsparcie przełożonych przy realizacji zadań □ indywidualne programy rozwojowe (np. coaching, mentoring) □ szkolenia z tematów związanych ze stanowiskiem □ szkolenia z tematów ogólnych (np. komunikacja, organizacja czasu pracy) □ realizację grupowych programów rozwojowych dla utalentowanych pracowników □ zapewnienie dostępu do szkoleń na platformach edukacyjnych □ dopasowane, zindywidualizowane plany szkoleń lub działania rozwojowe
9	W jakich kwestiach pracownicy w Pani/Pana firmie są pytani o opinie? *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*
	□ jakie benefity firma powinna oferować □ jakie szkolenia grupowe firma powinna organizować □ jak firma powinna urządzić przestrzeń pracy □ jakie powinny być cele i strategia firmy □ jakie pracownicy mają pomysły w zakresie poprawy organizacji pracy w firmie □ jakie pracownicy mają pomysły w zakresie poprawy organizacji pracy w ich dziale i na ich stanowisku
10	Jakie informacje przekazujecie Państwo kandydatom w procesie rekrutacji? *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*
	□ jak wygląda zwykły dzień pracy na stanowisku, na które aplikują □ jakie są godziny pracy □ czy i jak często konieczna jest praca w nadgodzinach □ jakie są zadania i cele na stanowisku, na które aplikują □ jakie są relacje między współpracownikami w zespole □ jaki jest cel i zakres działania firmy □ jakie benefity firma oferuje □ jacy są współpracownicy i przełożony w dziale, do którego aplikuje □ jakie są kryteria awansu □ jak wygląda miejsce pracy na stanowisku, na które aplikują □ czy możliwa jest praca zdalna □ jakie jest wynagrodzenie na stanowisku, na które aplikują
11	W jakiej formie przekazują Państwo te informacje? *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*
	□ przez HR lub przełożonego w trakcie rozmowy rekrutacyjnej □ w formie krótkiego filmu □ w formie opisu na stronie internetowej lub na platformie rekrutacyjnej (np. pracuj.pl) □ w formie informacji przekazywanych przez chatboota
12	Jaki jest średni czas procesu rekrutacyjnego w Pani/ Pana firmie? - od momentu otrzymania pierwszego CV do momentu wyboru kandydata. *(proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)*
	□ poniżej 3 tygodni □ 3-4 tygodnie □ powyżej miesiąca
13	Pani/ Pana zdaniem, młodzi pracownicy (30 lat i poniżej) po zakończeniu pracy w jednej firmie zaczynają szukać nowej pracy: *(proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi)*
	□ praktycznie od razu □ po kilku tygodniach □ robią sobie dłuższą przerwę (po kilku miesiącach)

14	Oferujemy naszym pracownikom: *(proszę o zaznaczenie dowolnej liczby odpowiedzi)*
	□ szkolenia online □ szkolenia stacjonarne □ warsztaty angażujące uczestników □ szkolenia wykorzystujące AI (rozszerzona rzeczywistość) □ szkolenia powiązane z jakąś forma zabawy lub rywalizacji
15	Wynagrodzenie na danym stanowisku jest uzależnione w Pani/ Pana firmie od: *(proszę o zaznaczenie max 3 odpowiedzi)*
	□ efektów i jakości wykonywanej pracy □ doświadczenia i stażu pracy □ poziomu wykształcenia, prestiżu szkoły □ zaangażowania i inicjatywy w pracy □ wysokości wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Polsce □ wysokości wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Europie
16	Które z poniższych kryteriów są Pani/Pana zdaniem najważniejsze dla młodych pracowników (30 lat i poniżej) przy podejmowaniu decyzji o wyborze pracodawcy? *(proszę o uszeregowanie w kolejności 1 – najważniejsze, 10- najmniej ważne)*
	□ wynagrodzenie □ możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej □ ciekawe i różnorodne zadania na potencjalnym stanowisku □ przyjazna, nowoczesna przestrzeń pracy □ wrażenie, że pracują tam przyjaźni ludzie □ możliwość rozwoju □ zaangażowanie społeczne firmy □ zachowanie balansu między pracą a życiem prywatnym □ branża i wielkość firmy □ dobra opinia firmy na rynku

Wielkość firmy
□ średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników) □ duże przedsiębiorstwo (powyżej 250 pracowników)

Dziękuję za udział w badaniu.

ZAŁĄCZNIK NR 2: Kwestionariusz POKOLENIE Z

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Szanowni Państwo,

Zwracam się z prośbą o wzięcie udziału w ankiecie realizowanej w ramach badań naukowych. Celem badań jest wskazanie obszarów zgodności oraz identyfikacja luk pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej z rzeczywistym sposobem jej realizacji. Ankieta jest anonimowa, a wyniki badania są poufne i posłużą jedynie do realizacji prac badawczych. Wypełnienie kwestionariusza zajmuje nie więcej niż 10 min. Z góry dziękuję.

I. BADANIE

1	Jakie benefity byłyby dla Ciebie najbardziej atrakcyjne? *(uszereguj w kolejności 1 – najważniejsze, 10- najmniej ważne)*		
	□ dodatkowy urlop □ praca zdalna/ hybrydowa □ opieka medyczna □ dopłata do wypoczynku □ karnety na siłownie, bilety na wydarzenia □ eventy organizowane dla pracowników □ nowoczesna przestrzeń pracy □ przyjazna atmosfera □ konsultacje psychologa □ owoce/ soki dla pracowników		
2	Uważam, że mój przełożony powinien: *(uszereguj w kolejności 1 – najważniejsze, 10- najmniej ważne)*		
	□ wyznaczać jasne cele □ zapewniać mi równowagę między praca zawodową a życiem prywatnym □ ściśle kontrolować moją prace □ być dostępny wtedy, gdy tego potrzebuję □ udzielać rad i wskazówek □ zapewniać dużą samodzielność □ dbać o dobre relacje w zespole □ eliminować sytuacje powodujące mój stres □ dbać o nieformalne relacje i dobrą atmosferę □ na bieżąco przekazywać informacje z firmy		
3	Zaznacz TAK lub NIE	TAK	NIE
	Oczekuje, że będę miał możliwość wykorzystania najnowszych technologii (w tym AI) w swojej codziennej pracy.		
	Rozmowa rekrutacyjna może być prowadzona przez AI, nie musi być prowadzona przez człowieka.		
	Chciał(a)bym otrzymywać informacje na temat moich działań, które wymagają poprawy.		
	Chciał(a)bym otrzymywać na bieżąco informacje na temat moich działań, które wykonywane są z bardzo dobra jakością.		
	Gdy popełnię błąd, powinien on być komunikowany innym pracownikom, żeby nie popełnili podobnego błędu.		
	Gdy zrobię coś naprawdę dobrze, chciał(a)bym być pochwalony/a na forum.		

	Chciał(a)bym, by mój przełożony raz w roku podsumował co zrobiłem/am dobrze a co źle w trakcie dłuższej rozmowy ze mną.		
	Informacje o wysokości wynagrodzenia na danym stanowisku powinna być publikowana w ogłoszeniach rekrutacyjnych.		
	Informacje o działaniach koniecznych do uzyskania podwyżki powinny być jawne i jasno komunikowane.		
4	Chciał(a)bym, by firma, do której aplikuję kontaktowała się ze mną w trakcie trwania rekrutacji: (*zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)*		
	□ bezpośrednio po dostarczeniu CV □ bezpośrednio po przeczytaniu mojego CV przez przedstawicieli firmy □ jeśli dostanę zaproszenie na rozmowę □ bezpośrednio po każdym etapie rozmowy □ po zakończeniu rekrutacji z podziękowaniem za udział □ firma powinna informować mnie o statusie rekrutacji nawet jeśli nie planują zaproszenia mnie na rozmowę		
5	Z kim chciał(a)byś się spotkać zanim rozpoczniesz prace w nowej firmie? *(zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)*		
	□ z przełożonym □ z członkami zespołu, w którym będę pracował/a □ z innymi nowozatrudnionymi pracownikami □ z zarządem firmy lub dyrektorem □ z HR □ z nikim		
6	Co pomogłoby Ci najbardziej w pierwszych dniach pacy? *(zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)*		
	□ dołączenie do grupowych czatów mojego zespołu □ dobra logistyka materiałów (lapotop, telefon czeka na mnie pierwszego dnia) □ dobra organizacja pierwszego dnia pracy (wiem, dokąd pójść i o której) □ wspólny event (np. lunch) z moim zespołem □ dokładne wyjaśnienie celów i strategii firmy □ dokładne wyjaśnienie zadań na stanowisku □ spotkanie z zarządem firmy □ pomoc wyznaczonego „opiekuna”, do którego można zwracać się z pytaniami		
7	Odszedłbym/odeszłabym z firmy, w której: (*zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)*		
	□ nie mam możliwości rozwoju □ mam zbyt niskie wynagrodzenie □ pracuje za dużo i za często w nadgodzinach □ mam szefa, którego nie cenię □ realizuję nieciekawe zadania □ nie jestem doceniany/a i chwalony/a □ często doświadczam nadmiernej presji i stresu □ nie czuję się dobrze ze współpracownikami □ nie mam możliwości korzystania z nowoczesnych technologii □ nie jestem pytany/a o opinię		
8	Oczekuję, że mój pracodawca pomoże mi w rozwoju poprzez: *(zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)*		
	□ indywidualne wsparcie mojego przełożonego przy realizacji zadań □ indywidualne programy rozwojowe (np. coaching, mentoring)		

	□ szkolenia z tematów związanych z moim stanowiskiem □ szkolenia z tematów ogólnych (np. komunikacja, organizacja czasu pracy) □ realizację grupowych programów rozwojowych dla utalentowanych pracowników □ zapewnienie dostępu do szkoleń na platformach edukacyjnych □ dopasowane do mnie, zindywidualizowane plany szkoleń lub działań rozwojowych
9	W jakich kwestiach chciał(a)byś być pytany o opinie? *(zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)*
	□ jakie benefity firma powinna oferować □ jakie szkolenia grupowe firma powinna organizować □ jak firma powinna urządzić moja przestrzeń pracy □ jakie powinny być cele i strategia firmy □ jakie mam pomysły w zakresie poprawy organizacji pracy w firmie □ jakie mam pomysły w zakresie poprawy organizacji pracy w moim dziale i na moim stanowisku
10	Co chciał(a)byś, aby firma, do której aplikujesz powiedziała Ci przed podjęciem pracy? *(zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)*
	□ jak wygląda zwykły dzień pracy □ jakie są godziny pracy □ czy trzeba pracować w nadgodzinach □ jakie są zadania i cele na moim stanowisku pracy □ jakie są relacje między współpracownikami □ jaki jest cel i zakres działania firmy □ jakie benefity firma oferuje □ jacy są moi współpracownicy w dziale i przełożony □ jakie są kryteria awansu □ jak wygląda moje miejsce pracy □ czy mogę pracować zdalnie □ jakie jest wynagrodzenie na moim stanowisku
11	W jakiej formie chciał(a)byś uzyskać te informacje o firmie? *(zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi)*
	□ od HR lub przełożonego w trakcie rozmowy rekrutacyjnej □ obejrzeć krótki film z informacjami o firmie □ przeczytać na stronie internetowej lub na platformie rekrutacyjnej (np. pracuj.pl) □ usłyszeć informacje przekazywane przez chatboota
12	Jak reagujesz, gdy rekrutacja trwa dłużej niż trzy tygodnie? *(zaznacz 1 odpowiedź)*
	□ tracę zainteresowanie □ czekam, ale uważam, że to mało profesjonalne □ cierpliwie czekam
13	Jak szybko po zakończeniu pracy w jednej firmie wchodzisz w tryb szukania nowej? *(zaznacz 1 odpowiedź)*
	□ praktycznie od razu □ daję sobie chwilę (kilka tygodni) □ robię sobie dłuższą przerwę (miesiące)
14	Uważam ze najlepiej przyswajam wiedze poprzez *(zaznacz max. 3 odpowiedzi)*
	□ szkolenia online □ szkolenia stacjonarne □ warsztaty angażujące uczestników

	□ szkolenia wykorzystujące AI (rozszerzona rzeczywistość) □ szkolenia powiązane z jakąś forma zabawy lub rywalizacji
15	Moje wynagrodzenie powinno być uzależnione od: *(zaznacz max 3 odpowiedzi)*
	□ efektów i jakości wykonywanej pracy □ doświadczenia i stażu pracy □ poziomu mojego wykształcenia, prestiżu uczelni □ zaangażowania i inicjatywy w pracy □ wysokości wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Polsce □ wysokości wynagrodzenia na podobnym stanowisku w Europie
16	Które z poniższych kryteriów są najważniejsze dla Ciebie przy podejmowaniu decyzji o wyborze pracodawcy? *(uszereguj w kolejności 1 – najważniejsze, 10- najmniej ważne)*
	□ wynagrodzenie □ możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej □ ciekawe i różnorodne zadania na potencjalnym stanowisku □ przyjazna, nowoczesna przestrzeń pracy □ wrażenie, że pracują tam przyjaźni ludzie □ możliwość rozwoju □ zaangażowanie społeczne firmy □ zachowanie balansu między pracą a życiem prywatnym □ branża i wielkość firmy □ dobra opinia firmy na rynku

Dziękuję za udzial w badaniu.

ZAŁĄCZNIK NR 3: Kwestionariusz WYWIADU STANDARYZOWANEGO

Szanowni Państwo,

W związku z przygotowywanym opracowaniem dotyczącym stopnia gotowości funkcji personalnej do sprostania oczekiwaniom *pokolenia Z*, zwracam się z prośbą o udzielenie odpowiedzi na dwa krótkie pytania. Państwa perspektywa będzie niezwykle cenna i pozwoli lepiej zrozumieć, jak HR w sektorze ciepłownictwa systemowego adaptuje się do nowych wyzwań związanych z demografią.

1.Które ze zidentyfikowanych przez Ciebie oczekiwań pokolenia Z wobec funkcji personalnej są Twoim zdaniem najbardziej spójne z oczekiwaniami innych pokoleń obecnych na rynku pracy?

2.Które ze zidentyfikowanych przez Ciebie oczekiwań pokolenia Z wobec funkcji personalnej są całkowicie rozbieżne z oczekiwaniami innych pokoleń obecnych na rynku pracy?

Dziękuję za udzial w badaniu.