

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

### Streszczenie

Współczesne organizacje działają w erze nowej gospodarki, rozumianej jako przestrzeń, w której powstają organizacje globalne, oparte na innowacjach i technologiach cyfrowych. To powoduje wzrost popytu na wiedzę i wysoko rozwinięte kompetencje pracowników i implikuje konieczność podejmowania przez organizacje działań ukierunkowanych na pozyskiwanie, rozwój oraz utrzymanie pracowników, co wymaga dostosowania sposobu realizacji funkcji personalnej do ich oczekiwań. Współistnienie na rynku pracy przedstawicieli różnych pokoleń powoduje, że te oczekiwania nie są jednorodne. Szczególnie przedstawiciele najmłodszej kohorty, *pokolenia Z* różnią się od swoich poprzedników pod względem wartości, stylu komunikacji oraz oczekiwań wobec pracy. W dysertacji dąży się do zrozumienia czy sposób realizacji współczesnej funkcji personalnej odpowiada na potrzeby *pokolenia Z* i uwzględnia specyfikę pozostałych generacji.

Celem głównym dysertacji jest opracowanie koncepcji funkcji personalnej uwzględniającej oczekiwania wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*. Przedmiotem badań jest relacja pomiędzy oczekiwaniami *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej a rzeczywistym sposobem jej realizacji w firmach w sektorze ciepłownictwa systemowego.

Problem badawczy sprowadza się do pytania: na ile i w jakim zakresie sposób realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w sektorze ciepłownictwa systemowego 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. Uszczegółowienie celu stanowią pytania badawcze: Jakie są kluczowe preferencje przedstawicieli *pokolenia Z* wobec funkcji personalnej w porównaniu do wcześniejszych pokoleń? Jakie kluczowe 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*? Ważnym aspektem przeprowadzonych badań jest równoległe pozyskanie opinii od osób zarządzających funkcją personalną firm oraz reprezentantów *pokolenia Z*, zatrudnionych lub aplikujących do tych samych organizacji.

W oparciu o analizę wyników badań wskazano, że w każdym z badanych obszarów funkcji personalnej konieczne są zmiany dostosowujące sposób jej realizacji do oczekiwań wobec niej pokoleń obecnych na rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem preferencji *pokolenia Z*. W niektórych obszarach to zmiany punktowe, w innych większe zmiany systemowe, a w kilku całkowita zmiana paradygmatu (wynagrodzenia, benefity, niektóre elementy procesu rekrutacji). Wskazano także, 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.

Zdefiniowana koncepcja, będąca celem głównym dysertacji, składa się z proponowanych obszarów i zadań funkcji personalnej dostosowanych do preferencji *pokolenia Z*, opisanych propozycji ich dostosowań do multigeneracyjności rynku pracy oraz zdefiniowanych i opisanych czterech strategicznych jej cech: elastyczności, autentyczności, transparentności i indywidualizacji. Elementy te tworzą spójną ramę organizacyjną, która porządkuje zaproponowane w koncepcji działania i umożliwia ich konsekwentne stosowanie w warunkach zróżnicowania generacyjnego.

Wkład autorski dysertacji obejmuje opracowanie własnych rozwiązań metodologicznych oraz koncepcyjnych. Zaproponowano autorską miarę luki, w procesie badawczym zastosowano komplementarne podejścia metodologiczne, obejmujące badanie pilotażowe, walidację ekspercką (z wykorzystaniem metody sędziów kompetentnych), triangulację źródeł danych oraz konstrukcję pytań lustrzanych (mirror design). Szczególne znaczenie pracy ma jej wymiar praktyczny. 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. Uzyskane rezultaty badawcze przyczyniają się do częściowego wypełnienia zidentyfikowanej luki w literaturze przedmiotu oraz mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych eksploracji naukowych w analizowanym obszarze.

*Słowa kluczowe: funkcja personalna, pokolenie Z, preferencje pokoleń, dopasowanie, transformacja.*