

SPOŁECZNE WYMIARY ZARZĄDZANIA W PERSPEKTYWIE MŁODYCH BADACZY

Pod redakcją: Małgorzaty Striker



SIZ

wydawnictwo

management **liaths**

Społeczne wymiary zarządzania w perspektywie młodych badaczy

pod redakcją Małgorzaty Striker

SIZ

wydawnictwo

ŁÓDŹ 2026

Redakcja naukowa

dr hab. Małgorzata Striker, prof. UŁ

ORCID: 0000-0002-3631-1826

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, 90-237 Łódź ul. Matejki 22/26

Recenzenci

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ

dr Anna Lisowska

dr Magdalena Ratalewska

Projekt okładki

Kamil Dura

Emilian Gwiazdziński

Projekt typograficzny, skład i łamanie

Mateusz Poradecki

Redakcja językowo-stylistyczna i techniczna

Monika Poradecka

© Copyright by Authors, Łódź 2026

© Copyright for this edition by Wydawnictwo SIZ, Łódź 2026

Wszelkie prawa zastrzeżone

e-ISBN 978-83-68049-69-5

SIZ

wydawnictwo

Wydawnictwo SIZ

90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

pok. 112

e-mail: biuro@wydawnictwo-siz.pl

tel. 42 635 47 91

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Zarządzanie ludźmi i przywództwo w organizacji

Hanna Aksamitowska	
Hybrydowe przywództwo – liderzy w czasach AI	11
Jolanta Litoszko	
Funkcja kontrolna w kierowaniu zespołem hybrydowym – kompetencje menedżera	23
Anzhelika Denyshchuk	
Rola komunikacji w zarządzaniu organizacją	33
Jakub Kondrat	
Czy podział ról ma znaczenie? Wpływ zróżnicowania ról na wyniki i współpracę w zespole	45

Pokolenie Z na rynku pracy – oczekiwania i rozwój kariery

Paweł Jankiewicz	
Preferencje dotyczące ścieżek kariery pracujących studentów z pokolenia Z – wyniki badań empirycznych	61
Tomasz Woźniak	
Oczekiwania pracowników z pokolenia Z wobec przełożonych i pracodawców	75
Julia Obidowska	
Oczekiwania pokolenia Z wobec pracodawców w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi	87

Współczesne wyzwania rynku pracy i zarządzania zasobami ludzkimi

Julia Koszmider-Hymka	
Ageizm wobec osób 50+ na rynku pracy i działania wspierające aktywność zawodową	99
Anna Kowalska	
Od kompetencji do zdolności adaptacyjnej: mindset jako metakompetencja regulacyjna w warunkach zmiany paradygmatu kompetencyjnego	111
Julia Zasada	
Urlop menstruacyjny wśród współczesnych benefitów pracowniczych – między szansą a zagrożeniem	125

Wstęp

Problematyka społecznych wymiarów zarządzania nabiera szczególnego znaczenia w obliczu dynamicznych przemian zachodzących na rynku pracy i w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Zmieniające się modele pracy, rozwój nowych technologii, przemiany demograficzne oraz ewolucja oczekiwań pracowników sprawiają, że człowiek i jego relacje z organizacją stają się jednym z ważniejszych obszarów badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Do dyskusji nad tymi zagadnieniami włączają się również studenci podejmujący pierwsze samodzielne próby prowadzenia badań i publikowania ich wyników. Ze względu na własne doświadczenia, etap życia oraz realia społeczno-gospodarcze, w których dorastali i zdobywali pierwsze doświadczenia zawodowe, wnoszą oni do tej dyskusji swoją perspektywę oraz swoje spojrzenie na współczesne wyzwania zarządzania.

Niniejsza monografia stanowi zbiór artykułów przygotowanych przez młodych autorów rozwijających zainteresowania naukowe w obszarze zarządzania. Jej celem jest nie tylko zaprezentowanie efektów ich pracy badawczej, lecz także stworzenie przestrzeni do rozwoju warsztatu naukowego oraz wspieranie w podejmowaniu pierwszych aktywności publikacyjnych.

Monografia została podzielona na trzy części, które odzwierciedlają najważniejsze obszary zainteresowań młodych badaczy.

Pierwsza część – *Zarządzanie ludźmi i przywództwo w organizacji* – koncentruje się na zagadnieniach związanych z funkcjonowaniem współczesnych organizacji w warunkach dynamicznych zmian technologicznych i organizacyjnych. Autorzy podejmują problem ewolucji przywództwa w dobie sztucznej inteligencji, wskazując na rosnące znaczenie kompetencji interpersonalnych, etycznych oraz umiejętności budowania relacji w środowisku pracy wspieranym przez technologie cyfrowe. Analizowane są również: wyzwania związane z realizacją funkcji kontrolnej w zespołach hybrydowych, rola skutecznej komunikacji jako narzędzia zarządzania oraz znaczenie różnicowania ról zespołowych dla efektywności współpracy. Zebrane opracowania pokazują, że skuteczność współczesnego zarządzania zależy przede wszystkim od jakości relacji międzyludzkich oraz zdolności liderów do integrowania potencjału zespołu.

Druga część monografii – *Pokolenie Z na rynku pracy – oczekiwania i rozwój kariery* – poświęcona została najmłodszemu pokoleniu pracowników, którego wartości, aspiracje oraz oczekiwania coraz silniej wpływają na praktykę zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy analizują preferencje dotyczące ścieżek kariery, oczekiwania wobec przełożonych i pracodawców oraz czynniki decydujące o atrakcyjności miejsca pracy. Wyniki prezentowanych badań wskazują, że dla przedstawicieli pokolenia Z,

obok konkurencyjnego wynagrodzenia, istotne znaczenie mają możliwości rozwoju, elastyczne formy organizacji pracy, dobrostan psychiczny, partnerskie relacje oraz autentyczność działań pracodawców. Opracowania składające się na tę część monografii dostarczają również wskazówek dla organizacji poszukujących skutecznych sposobów pozyskiwania i utrzymywania młodych talentów.

Trzecia część – *Współczesne wyzwania rynku pracy i zarządzania zasobami ludzkimi* – obejmuje opracowania dotyczące zjawisk i problemów nabierających szczególnego znaczenia w warunkach dynamicznych zmian społecznych i gospodarczych. Autorzy podejmują zagadnienia związane z dyskryminacją ze względu na wiek, kształtowaniem zdolności adaptacyjnych pracowników, a także projektowaniem nowoczesnych rozwiązań wspierających dobrostan i inkluzywność w organizacjach. Przedstawione analizy pokazują, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga dziś nie tylko rozwijania kompetencji zawodowych, lecz również tworzenia środowiska sprzyjającego uczeniu się, adaptacji oraz uwzględnianiu zróżnicowanych potrzeb pracowników.

Artykuły zgromadzone w monografii mają zróżnicowany charakter metodologiczny – obejmują zarówno opracowania teoretyczne, przeglądy literatury, analizy badań wtórnych, jak i wyniki badań empirycznych prowadzonych z wykorzystaniem metod ilościowych oraz jakościowych. Wspólnym mianownikiem wszystkich rozdziałów jest próba zrozumienia współczesnych procesów zachodzących w organizacjach oraz poszukiwanie rozwiązań odpowiadających na wyzwania stojące przed zarządzaniem.

Zarządzanie ludźmi i przywództwo w organizacji

Hybrydowe przywództwo – liderzy w czasach AI

Hanna Aksamitowska

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Obecna rzeczywistość gospodarcza znajduje się w fazie transformacji napędzanej przez gwałtowną ewolucję oraz nieustanny rozwój sztucznej inteligencji¹. Systemy, które wcześniej były jedynie technologiczną zagadką, stają się nieodłącznym elementem architektury organizacyjnej, modyfikującym fundamenty jej struktury². Tak głęboka zmiana technologiczna sprawia, że tradycyjne modele przywództwa w warunkach nowoczesnej gospodarki ustępują miejsca nowym paradygmatom, opartym na zaawansowanych algorytmach³. Rozwiązania te najczęściej opisywane są w literaturze jako przywództwo hybrydowe lub cyfrowe⁴. W rozdziale przywództwo hybrydowe rozumiane jest nie tyle jako odmiana przywództwa cyfrowego (zorientowanego na środowisko wirtualne), ile jako szczególna forma przywództwa wspieranego przez systemy algorytmiczne, w której sztuczna inteligencja staje się partnerem analitycznym menedżera, co pozwala mu przenieść punkt ciężkości na miękkie, relacyjne zarządzanie ludźmi. Omawiane zagadnienie dotyczy konfliktu pomiędzy technologią automatyzacji funkcji kontrolnych a psychospołecznymi oczekiwaniami pracowników. Istotą problemu jest ocena, czy odciążenie kadry kierowniczej przez systemy algorytmiczne rzeczywiście pozwala na większą koncentrację na kapitale ludzkim. Podjęcie niniejszej problematyki wynika z potrzeby redefinicji roli lidera, który w dobie automatyzacji procesów nadzorczych stoi przed wyzwaniem połączenia technologicznej optymalizacji z humanistycznym wymiarem kierowania ludźmi.

Pomimo licznych publikacji dotyczących samej technologii AI oraz klasycznych teorii przywództwa wciąż dostrzegalny jest brak opracowań łączących te dwa obszary w kontekście codziennej pracy lidera⁵. Istniejąca luka badawcza dotyczy tego, jak au-

1 McKinsey & Company, *The State of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*, 2025, www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai (dostęp: 30.06.2026).

2 T.H. Davenport, R. Ronanki, *Artificial intelligence for the real world*, „Harvard Business Review”, 2018, vol. 96(1), s. 108–116.

3 P. Korzyński, *Przywództwo w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2025, <https://repozytorium.kozminski.edu.pl/handle/item/3878> (dostęp: 30.06.2026).

4 T.H. Davenport, R. Ronanki, *Artificial intelligence...*

5 J. Karaś, *Transformacja cyfrowa w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2025.

tomatyzacja zadań kontrolnych i administracyjnych realnie zmienia relacje wewnątrz zespołu. Brakuje kompleksowych analiz, pokazujących, w jaki sposób odciążenie kadry kierowniczej z zadań typu *hard management* rzeczywiście przekłada się na większą koncentrację na potrzebach pracowników. Praca ma na celu wypełnienie tej luki poprzez odpowiedź na pytanie, w jaki sposób automatyzacja procesów wpływa na relokację zasobów czasowych przywódcy oraz stopień jego zaangażowania w procesy związane z potrzebami psychospołecznymi zespołu.

Głównym celem pracy jest analiza, w jaki sposób automatyzacja wybranych zadań kontrolnych, administracyjnych i analitycznych wpływa na sposób wykorzystania czasu pracy liderów oraz na ich zaangażowanie w działania relacyjne wobec zespołu. W związku z tym sformułowano pytanie badawcze: „W jaki sposób algorytmiczne odciążenie menedżerów wpływa na ich możliwość wspierania psychospołecznego pracowników?”.

W celu weryfikacji postawionych założeń i rozwiązania problemu badawczego w rozdziale zastosowano podejście oparte na analizie literatury oraz badaniu jakościowym. Podstawą do rozważań jest analiza literatury przedmiotu z zakresu zarządzania, psychologii biznesu oraz sztucznej inteligencji. Część empiryczna powstała na podstawie badań jakościowych przeprowadzonych w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Głównym zadaniem wywiadów jest zbadanie związku pomiędzy automatyzacją funkcji zarządczych a faktycznymi możliwościami relokacji zasobów czasowych lidera na działania zorientowane na psychospołeczne potrzeby zespołu w celu empirycznej weryfikacji przyjętej tezy.

Rola i modele przywództwa

Przywództwo jest szeroko rozumianym pojęciem i nie ma jednej uniwersalnej definicji⁶. W ujęciu klasycznym jest to umiejętność wpływania na zachowania pracowników, zmierzającego do realizacji zamierzonych celów, a źródłem zaangażowania jest strach przed przywódcą i bezgraniczny szacunek⁷. W tradycyjnych modelach organizacyjnych, opartych na powtarzalnych procesach i sztywnej hierarchii, dominuje przywództwo transakcyjne, oparte na negocjacji nagrody⁸, oraz organizacyjne, postrzegane jako narzędzie do rozwiązywania konfliktów i zapewniania przewagi celów

6 P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks 2010.

7 Encyklopedia Zarządzania, *Przywództwo*, b.r., <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo> (dostęp: 30.06.2026).

8 B.M. Bass, *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1999, vol. 8(1), s. 9–32, <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

wspólnych nad prywatnymi interesami jednostek⁹. Wspomniany klasyczny paradygmat przywództwa utożsamia lidera z jednostką cieszącą się wysokim prestiżem społecznym i autorytetem. W takim ujęciu lider prowadzi innych, wykazuje się odwagą i stanowczością w podejmowaniu decyzji, zarządza powierzonym zespołem, przydziela zadania i monitoruje wyniki¹⁰.

Współcześnie jednak rola lidera uległa ogromnej transformacji, zmieniając kontrolę na wsparcie i cyfryzację. Koncepcja przywództwa sytuacyjnego, szczegółowo opisana przez Petera G. Northouse'a¹¹, zakłada, że skuteczny lider musi posiadać umiejętność elastycznego adaptowania swojego zachowania do wymagań konkretnej sytuacji oraz potrzeb rozwojowych swoich podwładnych. W przeciwieństwie do modeli tradycyjnych Northouse¹² wskazuje na istnienie przywództwa transformacyjnego i opisuje podejście, które wykracza poza zwykłą relację wymiany, skupiając się na wprowadzaniu zmiany. Skłania pracowników do osiągania więcej, niż pierwotnie od nich oczekiwano. W tym podejściu uwaga jest przekierowywana na zaangażowanie pracowników oraz zmianę ich postaw. Jak wskazuje Bernard M. Bass¹³, przywództwo transformacyjne odgrywa kluczową rolę w motywowaniu pracowników do utożsamiania celów organizacji z ich własnymi interesami. Kolejnym filarem współczesnego zarządzania jest przywództwo służebne, które redefiniuje rolę lidera, stawiając go w pozycji wspierającej rozwój i dobrostan podwładnych. W tym kontekście priorytetem stają się emocje oraz potrzeby bezpieczeństwa zespołu, a lider skupia się na realizacji indywidualnych interesów pracowników¹⁴.

Ewolucja ról przywódczych opisana przez Pawła Korzyńskiego¹⁵ prowadzi ku nowoczesnym paradygmatom, które stanowią bezpośrednią odpowiedź na niestabilność i złożoność współczesnego świata. Pierwszym z nich jest przywództwo zrównoważone, w którym nadrzędnym celem jest generowanie długofalowej wartości przy jednoczesnym zachowaniu trwałej równowagi pomiędzy efektywnością ekonomiczną, odpowiedzialnością ekologiczną a kapitałem społecznym. Kolejnym kluczowym wymiarem jest przywództwo cyfrowe (inteligentne), definiowane jako zdolność do integrowania innowacji technologicznych oraz zaawansowanej analityki danych z procesami decyzyjnymi. Istotnym aspektem tego modelu jest budowanie „odporności” na zmiany, czyli – innymi słowy – dynamicznej adaptacji do gwałtownych zmian w środowisku

9 J. Karaś, *Transformacja cyfrowa...*

10 P.G. Northouse, *Leadership...*

11 *Ibidem*.

12 *Ibidem*.

13 B.M. Bass, *Two Decades...*

14 E. Glikson, A.W. Woolley, *Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research*, „Academy of Management Annals” 2020, vol. 14(2), s. 627–678, <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>

15 P. Korzyński, *Przywództwo...*

cyfrowym. Dopełnieniem tych modeli jest przywództwo inkluzywne, które za fundament efektywności uznaje wartość równości oraz zarządzanie różnorodnością. Kluczowym składnikiem sukcesu tego modelu staje się udział wszystkich członków zespołu w procesie decyzyjnym. Jak argumentuje Jacek Karaś¹⁶, modele te stanowią niezbędne uzupełnienie klasycznych teorii zarządzania, oferując liderom logikę działania, która pozwala skutecznie integrować cele społeczne z dynamiką gwałtownych przełomów technologicznych definiujących współczesną gospodarkę.

Analiza powyższych modeli pozwala na wyłonienie i sklasyfikowanie konkretnych ról, jakie lider przyjmuje w organizacji. W ujęciu tradycyjnym, bezpośrednio wynikającym z modelu transakcyjnego, lider występuje w roli nadzorcy. Jego aktywność koncentruje się na sformalizowanym sprawowaniu władzy, precyzyjnym przydzielaniu zadań oraz rygorystycznym monitorowaniu wyników, co ma zapewniać stabilność i realizację założonych celów operacyjnych¹⁷. Wraz z przejściem ku modelom sytuacyjnym i transformacyjnym lider przyjmujący postać katalizatora w ujęciu relacyjnym priorytetyzuje elastyczne wspieranie indywidualnego rozwoju podwładnych oraz stymulowanie ich wewnętrznej motywacji, co pozwala na osiąganie efektów wykraczających poza standardowe oczekiwania organizacji¹⁸.

Kolejny etap transformacji, związany z koncepcją przywództwa służebnego, definiuje lidera jako opiekuna usługującego zespołowi. Rola ta, oparta na ujęciu społecznym, wskazuje na fundamentalne znaczenie dbania o dobrostan oraz budowania głębokiego poczucia przynależności pracowników do organizacji¹⁹. Lider jako osoba łącząca innowacje technologiczne z odpowiedzialnością społeczną i budowaniem kultury włączenia w warunkach niepewności jest opisany w ujęciu przyszłościowym. W dobie powszechnej cyfryzacji lider musi odgrywać rolę innowatora cyfrowego, która wymaga od niego nie tylko biegłości w zarządzaniu danymi, ale przede wszystkim zdolności do zachowania humanistycznego podejścia w skomplikowanym i niepewnym środowisku biznesowym²⁰.

Rola sztucznej inteligencji w transformacji przywództwa

W literaturze przedmiotu sztuczna inteligencja (*Artificial Intelligence* – AI) definiowana jest jako zdolność systemu do poprawnej interpretacji danych pochodzących z otoczenia zewnętrznego, wyciągania wniosków (nauki) na ich podstawie oraz

16 J. Karaś, *Transformacja cyfrowa...*

17 B.M. Bass, *Two Decades...*

18 P.G. Northouse, *Leadership...*

19 *Ibidem*.

20 E. Glikson, A.W. Woolley, *Human Trust...*

efektywnego wykorzystywania zdobytej wiedzy do realizacji konkretnych celów poprzez proces elastycznej adaptacji²¹. Rozwój sztucznej inteligencji w obecnych czasach stał się nieodłączną częścią współczesnego biznesu, a nie tylko technologiczną zagadką²². Najnowsze artykuły w „Harvard Business Review” podkreślają, że AI nie służy wyłącznie do optymalizacji istniejących zadań, ale i do głębokiego przeprojektowania całych procesów biznesowych, wymuszając tym samym rewizję tradycyjnych paradygmatów przywództwa²³.

W konsekwencji tych zmian etap technologii wspierającej, pełniącej funkcję pomocniczą wobec kadry zarządzającej, ewoluuje w stronę technologii autonomicznej, przejmującej kluczowe zadania tradycyjnego lidera. Zjawisko to określane jest jako łańd algorytmiczny, który w literaturze przedmiotu definiuje się jako systemowe zapośredniczenie procesów decyzyjnych przez algorytmy, skutkujące przenoszeniem spornych kwestii zarządczych do sfer o ograniczonej możliwości negocjacji²⁴. Wprowadzenie tych rozwiązań znacząco przewyższa możliwości ludzkie pod względem szybkości przetwarzania danych i braku zmęczenia, co pozwala na prawie bezbłędną analizę i przewidywanie trendów w czasie rzeczywistym. W zderzeniu z naturą ludzką, obarczoną błędami poznawczymi, wpływem czynników zewnętrznych (stresu) oraz subiektywizmem, rozwiązania te mogą sugerować wysoką efektywność hard managementu sterowanego algorytmicznie – rozumianego tu jako technokratyczne, zorientowane na cele i procedury zarządzanie twarde, w którym procesy podlegają pełnej automatyzacji i sformalizowaniu²⁵.

Wymagana jest ogólna transformacja struktury zatrudnienia, polegająca na podziale obowiązków między sztuczną inteligencją wykonującą część analityczną a człowiekiem odpowiadającym za krytyczną ocenę generowanych rozwiązań. Obecna transformacja roli przywódcy jest oparta nie tylko na optymalizacji procesów, ale w głównej mierze na interpretacji „suchych” danych AI w odwołaniu do kontekstu społecznego. W kontekście algorytmicznego przywództwa sztuczna inteligencja odgrywa rolę pośrednika między pracownikiem a firmą, przejmując zadania charakterystyczne dla tradycyjnego szefa, takie jak sporządzanie grafików, podział zadań, monitorowanie postępów czy przyznawanie nagród. Maszyna w obecnych czasach jest w stanie sprawdzić, czy pracownik dobrze wykonuje przydzielone mu zadanie i jak szybko jest w stanie je zrealizować. To, że maszyna wykazuje istotną przewagę nad człowiekiem w obszarze

21 A. Kaplan, M. Haenlein, *Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence*, „Business Horizons” 2019, vol. 62(1), s. 15–25.

22 T.H. Davenport, R. Ronanki, *Artificial intelligence...*

23 *Ibidem*.

24 *Ibidem*.

25 *Ibidem*.

hard managementu²⁶, nakłada na liderów nowe wymagania – biegłość w zarządzaniu technologią oraz przede wszystkim przejęcie pełnej odpowiedzialności etycznej za decyzje systemów autonomicznych. W najnowszych publikacjach dotyczących etyki AI uwypukla się istotę odpowiedzialności przywódcy za błędy systemu²⁷. W przypadku niewłaściwej oceny pracownika lider musi liczyć się z konsekwencjami. Zajmowanie wyżej opisanego stanowiska wiąże się więc z odwagą, umiejętnością krytycznej oceny sytuacji oraz natychmiastowej reakcji.

W dobie powszechnej automatyzacji funkcji kontrolnych przydatność lidera w roli „nadzorcy” zostaje zakwestionowana. Badania z zakresu psychologii biznesu sugerują, że całkowita autonomia sztucznej inteligencji może w określonych warunkach osłabić lojalność pracownika wobec firmy oraz nasilić w nim poczucie dyskomfortu i stresu²⁸. Jak podkreślają publikacje w „Harvard Business Review”, wzrost znaczenia technologii paradoksalnie potęguje zapotrzebowanie na cechy typowo ludzkie. W obliczu takiej konkurencji współczesny lider musi inspirować, wspierać, budować poczucie przynależności, podczas gdy algorytm sprawnie deleguje zadania, monitoruje wyniki i analizuje dane rynkowe. W momencie gdy tak się dzieje, te typowo ludzkie cechy odgrywają najważniejszą rolę wśród kompetencji liderów. Zjawisko to bezpośrednio odnosi się do zidentyfikowanej wcześniej luki badawczej, wynikającej z deficytu analiz empirycznych dotyczących stopnia odciążenia kadry kierowniczej oraz strategii relokacji uwolnionych w ten sposób zasobów czasowych. Właśnie w tę przestrzeń wpisuje się główny cel rozdziału, ukierunkowany na sformułowanie założeń nowego modelu przywództwa hybrydowego. Koncepcja ta pozwoli określić, w jaki sposób wygenerowany dzięki sztucznej inteligencji kapitał czasowy menedżerów może przełożyć się na efektywne wsparcie psychospołecznych potrzeb pracowników.

Metodyka badania

Aby zweryfikować postawione założenia teoretyczno-praktyczne oraz zrealizować cel główny zastosowano metodę badań jakościowych, której wybór był spowodowany chęcią uzyskania szczegółowych oraz indywidualnych informacji. Wybór tej metodyki wynika z faktu, że sformułowanie założeń nowego modelu przywództwa hybrydowego oraz zbadanie mechanizmów relokacji zasobów czasowych liderów wymagają szczegółowej i wielowymiarowej eksploatacji indywidualnych doświadczeń kadry kierowniczej,

26 S. Baiocco, E. Fernández-Macías, U. Rani, A. Pesole, *The Algorithmic Management of Work and its Implications in Different Contexts*, „JRC Working Papers on Labour, Education and Technology”, no. 2022/02, Joint Research Centre, European Commission, Seville 2022.

27 E. Glikson, A.W. Woolley, *Human Trust...*

28 *Ibidem*.

czego nie zapewniłyby powierzchowne analizy statystyczne. Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Kryteriami włączenia respondentów do badania były: pełnienie funkcji kierowniczej (zarządzanie zespołem minimum pięcioosobowym) oraz aktywne wykorzystywanie w codziennej praktyce menedżerskiej przynajmniej jednego systemu opartego na algorytmach lub sztucznej inteligencji (np. systemy CRM, POS, narzędzia generatywne). Rekrutacja badanych odbyła się drogą bezpośrednich zaproszeń.

Badanie zostało przeprowadzone w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych (*Individual In-Depth Interview* – IDI) z dziesięcioma respondentami zajmującymi stanowiska kierownicze. Wywiady zrealizowano w okresie od kwietnia do maja 2026 roku. Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu, zawierający pytania otwarte, który został przesłany do respondentów drogą elektroniczną (e-mail). Taka forma pozwoliła menedżerom na samodzielne, swobodne i pogłębione sformułowanie odpowiedzi w dogodnym dla nich czasie. Kwestionariusz obejmował cztery główne obszary problemowe: (1) zakres zadań przekazanych systemom AI, (2) subiektywne poczucie obciążenia czasowego, (3) kierunki relokacji uwolnionego czasu oraz (4) wpływ automatyzacji na relacje i poziom stresu w zespole. Uzyskany materiał tekstowy został poddany szczegółowej analizie treści z wyodrębnieniem powtarzających się kodów oraz wątków tematycznych. W obecnej fazie analizie poddano perspektywę dziesięciu liderów reprezentujących zróżnicowane sektory gospodarki, co pozwala na uzyskanie wieloperspektywicznego obrazu zjawiska.

Charakterystyka strukturalna próby obejmuje dziesięciu menedżerów: R1 (Artur – agencja marketingu cyfrowego), R2 (Weronika – fitness, FitFabric), R3 (Paweł – agencja Silver Fox), R4 (Robert – Honya Europe), R5 (Kamil – sektor edukacji), R6 (Rafał – kursy online), R7 (Emilia – gastronomia, hotelarstwo i spa), R8 (Wojciech – dyrektor departamentu sprzedaży, PZU), R9 (Michał – kierownik kontraktu, budownictwo) oraz R10 (Karolina – menedżer kliniki, medycyna estetyczna i stomatologia).

Udzielenie szczegółowych odpowiedzi przez badanych umożliwiło pogłębioną refleksję nad analizowaną problematyką. Weryfikacja powtarzających się wzorców zachowań oraz bezpośrednie cytaty wypowiedzi respondentów będą fundamentem analizy i podstawą do wypracowania założeń teoretyczno-praktycznych nowego modelu przywództwa hybrydowego w erze sztucznej inteligencji.

Wyzwania lidera w czasach AI

Z uwagi na jakościowy charakter przeprowadzonych wywiadów prezentowane wyniki są porównawczym zestawieniem subiektywnych deklaracji respondentów. Tabela 1 porządkuje zgromadzony materiał i obrazuje częstość pojawiania się określonych wątków badawczych w wypowiedziach liderów. Warto podkreślić, że ujęte w zestawieniu dane

dotyczące obciążenia czasowego (wyrażone procentowo) stanowią wyłącznie szacunkowe, intuicyjne oceny własne osób badanych (ich subiektywne poczucie odzyskanego czasu), a nie obiektywne pomiary telemetryczne.

Tabela 1. Wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z respondentami

Respondent/ Branża	Przejęcie zadań hard manage- mentu	Deklarowane obciążenie czasowe (proc.)	Główny kierunek relokacji czasu	Wykorzystanie raportów AI do decyzji personalnych	Monitorowanie przez systemy generuje stres zespołu
R1 (Artur – firma marketingowa)	Tak (kontrola wyników, przydzielanie zadań)	20%	Zlecenia, obsługa klienta	Nie (tylko pomocniczo)	Nie (wspólna analiza)
R2 (Weronika – FitFabric)	Tak (rozliczanie wynagrodzeń, faktury, usterki)	50%	Relacje, dobrostan	Nie (analiza wyłącznie twardych danych)	Nie (przyzwyczajenie, poczucie obiektywizmu)
R3 (Paweł – agencja Silver Fox)	Tak (przydzielanie zadań, urlopy, nieobecności)	30%	Projekty	Nie (sztuczny dystans)	Nie (brak chaosu)
R4 (Robert – Honya Europe)	Tak (<i>research</i> , tworzenie treści)	10%	Akwizycja	Tak (jeden ze składników oceny)	Nie (naturalne oczekiwanie kontroli)
R5 (Kamil – edukacja)	Tak (planowanie, kontrola wyników, tworzenie treści)	40%	Wsparcie, rozwiązywanie problemów	Nie (jedynie punkt odniesienia)	Tak/nie (reakcje podzielone)
R6 (Rafał – kursy online)	Tak (dokumenty, raporty, kontrola wyników)	30%	Rozmowy <i>face to face</i> , rozpoznanie potrzeb	Nie (tylko wsparcie)	Tak (naturalny stres spowodowany zmianą)
R7 (Emilia – gastronomia)	Tak (kosztorysy, zamówienia)	10–15%	Rozwój, rozmowy	Nie (tylko wsparcie)	Tak/nie (opór przed używaniem AI)
R8 (Wojciech – PZU)	Tak (raporty, algorytmiczny dobór ofert)	25%	Kluczowe czynności biznesowe	Tak (testy rekrutacyjne AI, punkt odniesienia)	Nie (przyzwyczajenie, wymóg rynkowy)
R9 (Michał – budownictwo)	Tak (raporty)	15%	Nadzór	Nie (tylko twarde dane)	Tak/nie (opór pracowników)
R10 (Karolina – medycyna)	Tak (zużycie, raporty)	25%	Rozmowy, empatia	Nie (jedynie punkt odniesienia)	Nie (ułatwienie pracy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego w badanej próbie pozwala na zidentyfikowanie wyraźnych wzorców zachowań oraz dominujących postaw wśród liderów. Wszyscy badani menedżerowie zadeklarowali, że w ich firmach część zadań z zakresu hard managementu została zautomatyzowana przy użyciu nowoczesnych systemów informatycznych. Zjawisko to generuje zauważalne obciążenie czasowe

liderów z zadań administracyjno-kontrolnych, co w większości przypadków uwalnia blisko jedną czwartą ich codziennych roboczegodzin, dając przestrzeń do podejmowania działań o charakterze strategicznym lub relacyjnym. Uzyskane wyniki i wnioski pokazują, że kierunki relokacji odzyskanego czasu nie są jednolite i zależą od specyfiki branży. Część liderów wybiera orientację rynkową, przenosząc zasoby na obsługę klientów i realizację zleceń, podczas gdy pozostali menedżerowie relokują ten czas na sferę relacyjną – bezpośrednie wsparcie, rozmowy *face to face*, dobrostan oraz lepsze zaspokojenie potrzeb pracowników.

Na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego można stwierdzić, że proces automatyzacji objął zróżnicowane funkcje kontrolne w zależności od branży oraz zajmowanego stanowiska. Menedżerowie sektora marketingu (R1, R3) delegują maszynom przydzielanie zadań, kontrolowanie wyników oraz kontrolę czasu wolnego. W nieco większych organizacjach (R2) systemy POS i PGM służą do rozliczania wynagrodzeń, zarządzania opiniami, tworzenia faktur oraz prowadzenia procesów rekrutacyjnych. W sektorze handlowym, edukacji oraz gastronomii główne kierunki automatyzacji to *research* i tworzenie treści (R4, R5, R7). W strukturze korporacyjnej reprezentowanej przez Wojciecha (R8) automatyzacja osiąga najwyższy poziom operacyjny (*level CRM*) – systemy w czasie rzeczywistym monitorują kalendarze, przetwarzają dane i autonomicznie dobierają wykonawców oraz klientów do kampanii. Z kolei raportowanie i kontrola wyników to standard niemal w każdej branży, co potwierdzają menedżerowie z sektora budowlanego (R9) oraz medycznego (R10).

Odciążenie czasowe liderów z zadań administracyjno-kontrolnych ma najwyższy poziom w branży fitness u Weroniki, która twierdziła, że jej czas wolny zwiększył się niemal dwukrotnie. Kamil również zadeklarował, że bardzo duża część jego zadań została zautomatyzowana – wskazał na 40% odciążenia czasowego. Z kolei Rafał (R6) zwrócił uwagę na istotną prawidłowość strukturalną automatyzacji, zauważając, że: „w pełni automatyzować można wyłącznie te zadania, które są całkowicie powtarzalne”. Najmniejszy udział procentowy wskazał Robert, który w swojej firmie systemom powierza jedynie *research* oraz tworzenie treści. Zebrane wywiady potwierdzają, że automatyzacja zdejmuje z menedżerów ciężar rutynowych zadań. Podczas gdy technologia przetwarza powtarzalne informacje, przywódcy mogą skupić się na wykonywaniu innych istotnych działań.

Kluczowym elementem badania była identyfikacja wyzwań związanych ze sposobem, w jaki menedżerowie zagospodarowują odzyskany kapitał czasowy pod wpływem rozwoju AI. Analiza wypowiedzi respondentów sugeruje, że proces ten ujawnia dwie wyraźne alternatywne strategie zarządzania: orientację rynkowo-wykonawczą oraz orientację zespołowo-relacyjną. Jeśli spojrzymy na Artura, Pawła, Roberta, Wojciecha i Michała, możemy zauważyć realizację pierwszej strategii poprzez wskazane przez nich zadania, takie jak realizacja zleceń, projektów, akwizycja oraz nadzór pracy.

Przykładowo, Paweł (R3) odzyskany czas wraz ze współnikiem inwestuje w spokojne wykonywanie powierzonych im projektów. Odmienny paradygmat możemy zauważyć w wypowiedziach liderów zorientowanych relacyjnie (Weronika, Kamil, Rafał, Karolina), dla których redukcja biurokracji jest warunkiem koniecznym do zapewnienia komfortu oraz zaspokojenia potrzeb swoich pracowników. Kamil wskazał interesujący aspekt rozwoju jakości kształcenia zawodowego, a Rafał stawia w swojej organizacji na rozmowy *face to face*. Mieszane podejście prezentuje Emilia, która, uwalniając swój czas dzięki AI, z jednej strony projektuje za pomocą ChatGPT, a z drugiej bada profile psychologiczne personelu przy użyciu bezemocjonalnych, chłodnych analiz.

Wdrożenie systemów cyfrowych redefiniuje także sferę stresu organizacyjnego. Z wypowiedzi menedżerów wynika, że nowoczesne przywództwo dąży do minimalizacji stresu organizacyjnego. Grupa respondentów, w skład której wchodzi Weronika, Paweł oraz Karolina, wskazała, że zespoły są w głównej mierze przyzwyczajone do cyfrowego monitoringu efektów swojej pracy. W ich opinii przejrzystość systemów eliminuje chaos informacyjny oraz zapewnia personelowi poczucie obiektywizmu i sprawiedliwości ocen. Unikalne stanowisko w tej kwestii zajął Wojciech (R8), zarządzający ekspertami sprzedaży. Zauważył on, że w strukturach nowoczesnego biznesu stały monitoring jest naturalną częścią codziennej pracy, a technologia staje się bezwzględny weryfikatorem kompetencji rynkowych: „Jeżeli pracownik nie potrafi korzystać z narzędzi, za kilka miesięcy go nie będzie u mnie w departamencie”. Odmienne spostrzeżenia prezentowali natomiast Rafał, Emilia oraz Michał, którzy zauważyli, że automatyzacja procesów kontrolnych wciąż wywołuje u podwładnych pewien stopień dyskomfortu lub oporu.

Ostatni etap analizy dotyczy nienaruszalnych granic automatyzacji. Menedżerowie zgodnie twierdzili, że decyzje personalne muszą stanowić wyłączną domenę człowieka. Jak argumentował Rafał (R6): „CV samo w sobie nie pokazuje, jakim ktoś jest człowiekiem”. Karolina (R10) wykluczyła automatyzację rekrutacji personelu medycznego, wskazując na konieczność oceny empatii i cech miękkich. Co ciekawe, Wojciech (R8) jako jedyny wykorzystuje systemy AI do przeprowadzenia aż 50% procesu rekrutacji na stanowiska kierownicze, jednak nawet on kategorycznie zaznaczył, że ostateczna decyzja i awans zależą od czynnika ludzkiego. Całość dyskursu podsumowuje deklaracja Wojciecha (R8), według którego nienaruszalną granicą technologii jest samo przywództwo: „Zarządzania ludźmi, kreowania mentalności, bycia liderem. Tego komputer się nigdy nie nauczy. Czuć, kochać, wygrywać”.

Wnioski, rekomendacje i zakończenie

Zaobserwowane u wszystkich dziesięciu respondentów odciążenie z zadań administracyjnych może stanowić praktyczne potwierdzenie głębokiej rekonfiguracji środowiska pracy, w którym tradycyjny nadzór ludzki ustępuje miejsca „ładowi algorytmicznemu”²⁹. W konsekwencji tradycyjne, autokratyczne modele przywództwa wydają się tracić swoją dotychczasową efektywność i uzasadnienie w nowoczesnych organizacjach³⁰. Wyniki te przybliżają realizację celu pracy i wpisują się w zidentyfikowaną lukę badawczą, sugerując, że uwolnienie zasobów czasowych nie uruchamia automatycznie humanistycznego zwrotu ku pracownikom, jak powierzchownie zakłada część literatury. Głównym wnioskiem z analizy empirycznej jest to, że automatyzacja staje się katalizatorem dla dwóch skrajnie odmiennych strategii zarządzania odzyskanym czasem: orientacji rynkowo-wykonawczej oraz zespołowo-relacyjnej. Wyartykułowanie tej dwoistości pozwala na przełamanie uproszczonego schematu myślenia o automatycznie pozytywnym wpływie AI na relacje w biznesie.

Pierwsza z nich, czyli strategia zespołowo-relacyjna, odnajduje swój odpowiednik w założeniach przywództwa transformacyjnego oraz służebnego³¹. Przykładem tego podejścia jest Kamil (R5), który odzyskany czas inwestuje we wsparcie zespołu i rozmowy rozwojowe, czy Weronika (R2), dla której redukcja biurokracji o połowę stała się warunkiem koniecznym do bezpośredniego dbania o dobrostan pracowników. Z kolei druga, równorzędna strategia rynkowo-wykonawcza ujawnia zupełnie inny, pragmatyczno-utilitytarny wymiar przywództwa. Dominowała ona u połowy respondentów (R1, R3, R4, R8, R9). Podejście Wojciecha (R8) z wielkiej korporacji jasno pokazuje, że technologia bywa po prostu narzędziem nacisku na lepsze wyniki finansowe. Zamiast dbać o relacje z ludźmi, Wojciech inwestuje odzyskany czas w kluczowe interesy firmy, a system CRM służy mu do pilnowania procedur, wyłapywania błędów i ostrej selekcji pracowników³².

Te dwa zupełnie różne podejścia spaja nowoczesna koncepcja przywództwa cyfrowego³³. Wskazuje ona na możliwość powodzenia w przejmowaniu przez algorytmy rutynowego nadzoru, dzięki czemu lider może skupić się na zadaniach *stricte* ludzkich, dbaniu o zespół oraz kontrolowaniu systemów, które tę pracę wykonują.

Głównym ograniczeniem metodologicznym prezentowanego badania jest stosunkowo niewielka próba badawcza, składająca się z dziesięciu respondentów, co uniemożliwia bezpośrednią generalizację wyników na całą populację kadr zarządzających.

29 T.H. Davenport, R. Ronanki, *Artificial intelligence...*

30 J. Karaś, *Transformacja cyfrowa...*

31 P.G. Northouse, *Leadership...*

32 E. Glikson, A. Woolley W., *Human Trust...*

33 P. Korzyński, *Przywództwo...*

Ograniczeniem jest także opieranie się na deklaracjach liderów, bez weryfikacji danych systemowych czy opinii całego zespołu, co w przyszłości warto uzupełnić o badania mieszane³⁴.

W wymiarze teoretycznym przyszłe kierunki badań powinny koncentrować się na empirycznej weryfikacji opisanych strategii na szerokich próbach badawczych oraz na analizie relacji międzyludzkich i samopoczucia pracowników w zautomatyzowanym środowisku pracy. Z perspektywy praktycznej kluczową rekomendacją jest wdrożenie programów rozwojowych dla menedżerów, które pozwolą na skuteczne łączenie umiejętności cyfrowych z budowaniem dobrych relacji w zespole, co stanowi fundament zarządzania hybrydowego w dobie automatyzacji.

Bibliografia

- Baiocco S., Fernández-Macías E., Rani U., Pesole A., *The Algorithmic Management of Work and its Implications in Different Contexts*, „JRC Working Papers on Labour, Education and Technology”, no. 2022/02, Joint Research Centre, European Commission, Seville 2022.
- Bass B.M., *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1999, vol. 8(1), s. 9–32, <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Davenport T.H., Ronanki R., *Artificial intelligence for the real world*, „Harvard Business Review”, 2018, vol. 96(1), s. 108–116.
- Encyklopedia Zarządzania, *Przywództwo*, b.r., <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo> (dostęp: 30.06.2026).
- Glikson E., Woolley A.W., *Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research*, „Academy of Management Annals” 2020, vol. 14(2), s. 627–678, <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>
- Kaplan A., Haenlein M., *Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence*, „Business Horizons” 2019, vol. 62(1), s. 15–25.
- Karaś J., *Transformacja cyfrowa w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2025.
- Korzyński P., *Przywództwo w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2025, <https://repozytorium.kozminski.edu.pl/handle/item/3878> (dostęp: 30.06.2026).
- McKinsey & Company, *The State of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*, 2025, <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (dostęp: 30.06.2026).
- Northouse P.G., *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks 2010.

34 McKinsey & Company, *The State of AI...*

Funkcja kontrolna w kierowaniu zespołem hybrydowym – kompetencje menedżera

Jolanta Litoszko

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Współczesne wzorce zarządzania podlegają gwałtownym zmianom, wymuszonym zarówno przez postęp technologiczny, jak i globalne kryzysy, które trwale zmieniły strukturę środowiska pracy. Przejście od tradycyjnej pracy stacjonarnej do systemu hybrydowej organizacji¹ stało się nie tylko odpowiedzią na sytuację pandemiczną, ale i stałym elementem strategii nowoczesnych przedsiębiorstw. W tym kontekście jedna z podstawowych funkcji zarządzania, czyli kontrola, nabiera zupełnie nowego znaczenia.

W środowisku hybrydowym klasyczne ujęcie kontroli jako funkcji nadzorczej staje się niewystarczające. Praca odbywa się nie tylko w biurze, więc kontrola oparta na obserwowaniu pracownika przy biurku ulega redefinicji. Menedżer staje przed wyzwaniem adaptacji nowoczesnych mechanizmów kontrolnych oraz narzędzi wspomagających zarządzanie w warunkach globalnego ryzyka. Celem rozdziału jest identyfikacja kluczowych kompetencji, jakie powinien posiadać współczesny lider, aby skutecznie realizować funkcję kontrolną w środowisku hybrydowym. Rozdział powstał na podstawie analizy treści literatury.

W dobie pracy rozproszonej tradycyjne mechanizmy nadzoru ustępują miejsca zarządzaniu przez cele. Kluczowa jest umiejętność precyzyjnego definiowania zadań na podstawie metody SMART. Dzięki nadaniu celom cech mierzalności i określenia w czasie kontrola przestaje być kojarzona z subiektywną oceną, a staje się obiektywną weryfikacją stopnia realizacji założeń². Jest to szczególnie istotne w budowaniu satysfakcji pracowników, która wymaga jasnych reguł gry i transparentności.

1 I. Bednarska-Wnuk, *Hybrydowa organizacja pracy: konsekwencje i wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022, s. 11.

2 E. Stroińska, *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2020 s. 145.

Ewolucja funkcji kontroli w środowisku hybrydowym

Kontrola ma duże znaczenie w procesie zarządzania organizacją. Funkcja ta polega na weryfikacji stopnia realizacji celów wyznaczonych przez kierownictwo na etapie planowania. Umożliwia ona wykrywanie nieprawidłowości, wskazywanie obszarów wymagających poprawy oraz formułowanie wniosków sprzyjających bardziej efektywnemu wykonywaniu zadań w przyszłości³.

W klasycznej teorii organizacji i zarządzania kontrola postrzegana była jako proces zapewniający, że działania organizacji są zgodne z jej planami. Występowała ona najczęściej dopiero po wykonywaniu działań, stanowiąc czynność końcową, sprowadzającą się do identyfikacji odchyłeń i poprawienia ewentualnych błędów. Miała ona głównie charakter inspekcyjny i represyjny, koncentrujący się na wykrywaniu błędów *ex post*, a nie zapobieganiu im w czasie rzeczywistym⁴.

W literaturze praca hybrydowa określana jest jako szczególna odmiana elastycznej organizacji pracy, w której obowiązki zawodowe realizowane są naprzemiennie w przestrzeni biurowej oraz poza siedzibą pracodawcy. Taka forma organizacji pracy zakłada, że pracownik wykonuje zadania częściowo z domu (lub z innego dowolnie wybranego miejsca), a częściowo w biurze, według stałego bądź zmiennego harmonogramu. Pracownik w trakcie realizacji powierzonych zadań – niezależnie od lokalizacji – wykorzystuje technologie informatyczne⁵. W obliczu popularyzacji takiej formy pracy tradycyjne podejście do kontroli traci na znaczeniu. Jednym z kluczowych wyzwań organizacji hybrydowych jest „brak lub ograniczenie kontroli nad efektywnością pracy (czas, jakość, wydajność)”⁶. Prowadzi to do konieczności przededefiniowania podejścia do kontroli i otwarcia się na nowoczesne koncepcje zarządzania. Wymusza to na menedżerach zmianę orientacji z kontroli procesu na kontrolę efektów. Jak podkreśla Izabela Bednarska-Wnuk, jednym z warunków umożliwiających efektywne wykonywanie pracy zdalnej lub hybrydowej są „wymierne efekty pracy, które można poddać ewaluacji”⁷. Oznacza to, że w środowisku hybrydowym ocena pracownika musi opierać się przede wszystkim na rezultatach, a nie na sposobie wykonywania zadań. Wynika to z utraty możliwości bezpośredniej obserwacji, co utrudnia ocenę zaangażowania, sposobu pracy oraz wykorzystania czasu pracy.

W organizacji hybrydowej kontrola powinna być elastyczna i dopasowana do specyfiki pracy zespołu. Menedżer rezygnuje z mikrozarządzania na rzecz wyznaczania

3 Encyklopedia Zarządzania, *Funkcje zarządzania*, b.r., https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania (dostęp: 20.05.2026).

4 B.R. Kuc, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 82.

5 I. Bednarska-Wnuk, *Hybrydowa organizacja pracy...*, s. 17.

6 *Ibidem*, s. 26.

7 *Ibidem*, s. 14.

konkretnych, prostych, mierzalnych i zrozumiałych dla każdego pracownika celów (za pomocą metody SMART). Ważnym elementem, mającym poprawić relacje w zespole, jest dbanie o współpracę, wykazywanie inicjatywy w zespole czy dzielenie się wiedzą. Dodatkowo warto rozmawiać otwarcie o przeciążeniu grupy lub o ewentualnych konfliktach, a do tego warto użyć ankiet lub rozmów w cztery oczy⁸. Dobór właściwych elementów wiąże się z koniecznością rozwijania nowych kompetencji przywódczych. Współczesny lider nie powinien opierać wiedzy na teorii lub raportach branżowych. Dzisiejsze narzędzia zarządzania bazują na tworzeniu relacji i monitorowaniu kapitału ludzkiego. Nadzorowanie zespołu poprzez tradycyjne sprawowanie władzy traci na znaczeniu i zmienia się w proces dwustronnej komunikacji, w której lider wspiera autonomię pracownika i opiera się na uczciwej wymianie informacji. W kulturze opartej na wzajemnym zaufaniu łatwiej jest powierzyć pracownikowi nadzór nad wykonywaniem zadania, włączyć go w proces podejmowania decyzji, uwzględniać jego pomysły, kreatywność i innowacyjność⁹. Zbyt obsesyjna kontrola może poróżnić obie strony i doprowadzić do tego, że osoby zaangażowane w działania zapomną o dobru organizacji. W kontekście ewolucyjnym oznacza to stałe przejście od systemów reaktywnych (wykrywania błędów *ex post*) do systemów proaktywnych. Proces ten jest wspierany przez nowoczesny controlling zarządczy, który ma za zadanie elastycznie dopasowywać się do zmieniającego się otoczenia biznesowego¹⁰. Ostatecznie ewolucja kontroli w środowisku hybrydowym doprowadziła do sytuacji, w której skuteczność menedżera nie jest mierzona liczbą inspekcji, lecz zdolnością do stworzenia środowiska pracy, w którym pracownik jest w stanie, mimo braku fizycznej obecności, wykazać wysoki poziom zaangażowania i odpowiedzialność za powierzone zadania.

Wyzwania i bariery w realizacji funkcji kontroli z perspektywy menedżera zespołu hybrydowego

Obecne otoczenie biznesowe stawia przed kadrą kierowniczą nowe wyzwania. Menedżerowie, przyzwyczajeni do osobistego kontaktu z członkami zespołu, muszą mierzyć się z koniecznością zarządzania na odległość. Postęp technologiczny spowodował, że od menedżerów oraz członków zespołów wymaga się wyższych kompetencji związanych ze zdalną współpracą. Praca hybrydowa w porównaniu do pracy stacjonarnej

8 Grzegorzek, *Zarządzanie hybrydowym zespołem – wyzwania i rozwiązania*, 2025, <https://www.grzegorzek.eu/zarządzanie-hybrydowym-zespołem-wyzwania-i-rozwiazania/> (dostęp: 20.05.2026).

9 J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 13.

10 A. Kwiatek, A. Przewoźna-Krzemińska, *Rola controllingu personalnego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2025, s. 157.

wymaga większej świadomości, innej organizacji czasu pracy, innego wyznaczenia priorytetów oraz oddzielenia życia prywatnego od czasu pracy¹¹. Pierwszą barierą, z jaką mierzy się współczesny menedżer, jest wyzwanie psychologiczne związane z lękiem przed utratą bezpośredniej kontroli nad pracownikiem. Menedżerowie muszą nauczyć się sprawować władzę, kiedy nie mają bezpośredniej kontroli¹². Utrudniona możliwość sprawowania nadzoru wzmacnia dyskomfort wynikający z utraty narzędzi, które wcześniej definiowały rolę lidera. W klasycznym biurze nadzór opierał się na obecności, lider widział, czy pracownik siedzi przy biurku i wykonuje swoje obowiązki. W środowisku hybrydowym całkowicie to zanika, co u wielu osób budzi niepokój o spadek produktywności zespołu. Komunikacja bezpośrednia zostaje zastąpiona przez komunikację cyfrową.

Kolejnym wyzwaniem jest bariera komunikacyjna. W tradycyjnych warunkach menedżer mógł natychmiast zweryfikować stan projektu przez krótką osobistą rozmowę. Praca hybrydowa naturalnie wymusza przejście na komunikację asynchroniczną, w której odpowiedzi nie są natychmiastowe, a pracownicy wykonują zadania w różnych godzinach. Bez wysokich kompetencji organizacyjnych menedżera funkcja kontroli szybko zamienia się w chaos informacyjny¹³. W konsekwencji menedżerowie często wpadają w pułapkę bombardowania podwładnych dziesiątkami wiadomości na komunikatorach (takich jak MS Teams czy Slack) lub wymagają ciągłego pisanie raportów, co – zamiast pomagać – jedynie frustruje zespół i marnuje czas, który powinien być przeznaczony na realną pracę.

Ostatnim kluczowym wyzwaniem jest redefinicja sposobu budowania autorytetu i zaufania. Kiedy bezpośredni kontakt jest ograniczony, lider nie może budować swojej pozycji wyłącznie na formalnej władzy i hierarchii. Musi nauczyć się ufać pracownikom, jednocześnie sprawdzając ich wyniki w sposób dyskretny i partnerski. Musi umieć obiektywnie ocenić rzeczywiste zaangażowanie ludzi, patrząc wyłącznie na dostarczone efekty, a nie na czas spędzony przed ekranem komputera. Ta konieczność ciągłego balansowania między dawaniem pracownikom autonomii a egzekwowaniem założeń (np. przy użyciu metody SMART) jest ogromnym obciążeniem psychicznym dla menedżera i wymaga od niego rozwinięcia wysokich kompetencji interpersonalnych oraz inteligencji emocjonalnej.

11 M. Poroszeńska, *Wyzwania menedżerskie związane z pracą hybrydową w organizacjach produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2024, s. 59.

12 P.H. Drucker, *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004, s. 285.

13 P. Omiotek, *Obecny rynek pracy a praca zdalna – wyzwania dla kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2022, s. 56.

Kluczowe kompetencje menedżera w procesie kontroli w pracy hybrydowej

Kompetencje to złożona kompozycja wiedzy, umiejętności oraz postaw, które łącznie umożliwiają pracownikowi osiąganie oczekiwanych rezultatów. Redukowanie kompetencji wyłącznie do wiedzy i umiejętności pomija istotne elementy, takie jak postawy, motywacje czy indywidualny sposób działania¹⁴.

Nowoczesna kontrola skupia się na efektach i zaufaniu, a to z kolei wymaga od menedżerów nowego zestawu umiejętności i kompetencji. Tradycyjne umiejętności nadzorcze muszą zostać zastąpione przez synergię kompetencji twardych oraz miękkich. W tekście *Kluczowe kompetencje liderów w organizacjach XXI wieku* Barbara Grześ podkreśla, że fundamentem współczesnego przywództwa jest jego „ludzka strona”, obejmująca inteligencję emocjonalną, szacunek, zaufanie oraz odpowiedzialność. Jednocześnie liderzy muszą rozwijać kompetencje techniczne, takie jak biegłość technologiczna, zarządzanie danymi czy wykorzystywanie nowych mediów, które umożliwiają monitorowanie wyników pracy w środowisku hybrydowym bez konieczności stosowania tradycyjnego nadzoru¹⁵. W efekcie umiejętności relacyjne i komunikacyjne muszą być wspierane kompetencjami twardymi: analityką, technologią cyfrową oraz przetwarzaniem danych. To właśnie synergia obu tych obszarów pozwala menedżerom skutecznie oceniać efekty pracy, budować zaufanie i wspierać pracowników, zgodnie z kierunkiem zmian opisanym przez cytowaną autorkę.

Wymóg ten wiąże się z fundamentalną kompetencją, jaką jest delegowanie zadań poprzez metodę SMART. W zespole, w którym bezpośredni kontakt z pracownikiem jest ograniczony, menedżer, aby zarządzać strategicznie organizacją, musi dla każdego pracownika wyznaczyć cele, które są określone w czasie, istotne i mierzalne¹⁶. Metoda ta polega na włączeniu pracownika w dyskusję, wytłumaczeniu poprawnie zadania, wyjaśnieniu dlaczego i w jaki sposób przeprowadzony zostanie projekt. Stanowi to punkt wyjścia do obiektywnej kontroli wyników. Umiejętność precyzyjnego wyznaczania zadań pozwala wyeliminować dwuznaczność, która najczęściej w pracy zdalnej staje się źródłem konfliktów i spadku efektywności.

Zrozumienie technologii to fundamentalna kompetencja lidera w dobie czwartej rewolucji przemysłowej. Zaawansowane kompetencje technologiczne stają się podstawą skutecznego zarządzania organizacją. „Zrozumienie technologii jest więc pierwszą

14 T. Czapla, *Kompetencje pracowników – kontekst strategiczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 72.

15 B. Grześ, *Kluczowe kompetencje liderów w organizacjach XXI wieku*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2025, s. 165–168.

16 Encyklopedia Zarządzania, *Zasada SMART*, b.r., https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART (dostęp: 22.05.2026).

kompetencją lidera przyszłości”¹⁷. Oznacza to poprawną obsługę narzędzi cyfrowych, ale i świadomość, w jaki sposób wpływają one na procesy organizacyjne, komunikację i sposób realizacji zadań. Tym samym kompetencje technologiczne stały się tak samo ważne jak kompetencje interpersonalne. Co więcej, warto wyróżnić przywództwo technologiczne, definiowane jako umiejętność rozumienia innowacji technicznych, wyszukiwania nowych rozwiązań oraz stosowania narzędzi cyfrowych w pracy zespołu¹⁸. W dzisiejszych czasach od liderów oczekuje się rozwijania się i znajomości trendów. Rosnące znaczenie sztucznej inteligencji, analizy big data, obsługi programów do komunikowania się online, zdalnego monitoringu efektów stwarza nowe możliwości, ale również wyzwania¹⁹. Ułatwiają one monitorowanie postępów pracy lub obiektywne ocenianie jej wyników bez konieczności wychodzenia z domu.

Kompetencje technologiczne muszą iść w parze z umiejętnościami miękkimi, takimi jak inteligencja emocjonalna, komunikacja czy zdolność budowania zaufania. Menedżerowie mają stały kontakt z ludźmi, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Dlatego lider powinien umiejętnie nawiązywać relacje z jednostkami, rozumieć i motywować²⁰ – szczególnie w organizacji pracy hybrydowej, gdzie relacje są ograniczone przez brak fizyczności. Poprawna komunikacja ułatwia budowanie relacji i zwiększa jakość interakcji międzyludzkich, które decydują o klimacie w organizacji i zaangażowaniu zespołu. Fundamentem efektywnego komunikowania się jest przekazywanie jasnych, konkretnych i regularnych wytycznych. Dzięki temu zespół wie, jakie cele ma osiągnąć. Niezbędnym elementem tego systemu jest dwustronny przepływ informacji (*feedback*). Proces ten musi być elastyczny, stale optymalizowany i dopasowywany do bieżących potrzeb. Podczas zarządzania lider musi zwrócić szczególną uwagę na ochronę kanałów komunikacji, co pozwala zbudować wzajemne zaufanie. Również regularne informowanie o planach organizacji na okres najbliższych lat redukuje lęk przed nieznanym i neutralizuje dezinformację²¹.

Zachowana synergia kompetencji technologicznych, komunikacyjnych oraz interpersonalnych menedżera tworzy system niezbędny do efektywnego realizowania funkcji kontroli. W środowisku hybrydowym kontrola przestaje być aktem nadzoru, a staje się procesem ciągłym i wielowymiarowym. Współczesny menedżer potrafi motywować,

17 D. Jagoda-Sobalak, M. Kaliciak-Gebauer, *Rozwój kompetencji lidera w erze cyfrowej na podstawie badań i doświadczenia menedżerów*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2025, s. 70.

18 *Ibidem*, s. 78.

19 S. Zając, *Model kompetencji menedżerskich jako klucz do efektywnego przywództwa w organizacji*, b.r., https://witalni.pl/baza_wiedzy/model-kompetencji-menedzerskich-jako-klucz-do-efektywnego-przywodztwa-w-organizacji/ (dostęp: 25.05.2026).

20 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 56.

21 A. Wilczyński, *Umiejętności lidera budujące zaangażowanie pracowników w okresie pandemii*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2023, z. 18, nr 2, s. 58.

wspierać i obiektywnie oceniać postępy pracy. Dopiero połączenie dwóch obszarów pozwala na dopasowanie funkcji kontroli do specyfiki zespołu hybrydowego. Dzięki temu funkcja kontroli w pełni integruje się z celami organizacji i wspiera w realizacji jej założeń strategicznych.

Konstrukcja modelowego profilu kompetencyjnego współczesnego lidera wymaga precyzyjnego przypisania poszczególnych umiejętności do realizowanych przez niego celów zarządczych. W kontekście sprawowania funkcji kontroli w zespole hybrydowym kompetencje menedżerskie można podzielić na trzy główne, przenikające się domeny: operacyjną, interpersonalną oraz technologiczną. Kompletny model tych kompetencji wraz z ich bezpośrednim przełożeniem na proces weryfikacji efektów pracy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Kompetencje menedżera w realizacji funkcji kontroli

Kompetencje	Kluczowe umiejętności składowe	Przełożenie na realizację funkcji kontroli
Kompetencje operacyjne	– Operacjonalizacja celów za pomocą metody SMART. – Zarządzanie oparte na efektach. – Określanie i monitorowanie tzw. kamieni milowych. – Zgodność celów organizacji z celami pracowników. – Eliminowanie dwuznaczności. – Organizacja czasu pracy w różnych godzinach. – Wsparcie zespołu w oddzieleniu życia prywatnego od zawodowego.	Pozwalają na całkowitą rezygnację z kontroli czasu pracy, zastępując ją obiektywną i mierzalną oceną dostarczonych przez pracownika wyników. Redukują chaos informacyjny i strukturyzują proces weryfikacji.
Kompetencje interpersonalne	– Budowanie bezpieczeństwa psychologicznego na odległość. – Wykorzystanie empatii i inteligencji emocjonalnej. – Konstruktywne udzielanie dwustronnego feedbacku. – Budowanie autorytetu na zaufaniu i współpracy. – Regularne informowanie o planach organizacji. – Świadome radzenie sobie z lękiem przed utratą fizycznego nadzoru.	Zmieniają charakter kontroli z opresyjnego nadzoru w proces wsparcia. Pracownik raportuje błędy bez lęku, opierając relację z szefem na wzajemnym zaufaniu.
Kompetencje technologiczne	– Zaawansowana obsługa platform. – Wykorzystanie systemów analitycznych i automatyzacji AI. – Dobór optymalnych kanałów komunikacji. – Przywództwo technologiczne. – Ochrona i zabezpieczanie kanałów komunikacji.	Dostarczają liderowi informacji o statusie pracownika i jego wynikach pracy za pomocą komputera. Zrozumienie technologii ułatwia dyskretne monitorowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 56; T. Czapla, *Kompetencje pracowników – kontekst strategiczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 72; I. Bednarska-Wnuk, *Hybrydowa organizacja pracy – konsekwencje i wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022, s. 107; P. Omiotek, *Obecny rynek pracy a praca zdalna – wyzwania dla kultury organizacyjnej*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2022 s. 56; A. Wilczyński, *Umiejętności lidera budujące zaangażowanie pracowników w okresie pandemii*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2023, z. 18, nr 2, s. 58; B. Grześ, *Kluczowe kompetencje liderów w organizacjach XXI wieku*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2025, s. 165–168; D. Jagoda-Sobalak, M. Kaliciak-Gebauer, *Rozwój kompetencji lidera w erze cyfrowej na podstawie badań i doświadczenia menedżerów*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2025, s. 70; S. Zając, *Model kompetencji menedżerskich jako klucz do efektywnego przywództwa w organizacji*, b.r., https://witalni.pl/baza_wiedzy/model-kompetencji-menedzerskich-jako-klucz-do-efektywnego-przywodztwa-w-organizacji/ (dostęp: 25.05.2026).

Zakończenie

Transformacja środowiska pracy w kierunku organizacji w systemie hybrydowym wymusiła ewolucję funkcji kontrolnej w procesie zarządzania. Współczesna kontrola w środowisku hybrydowym jest realizowana poprzez wyniki (tzw. kontrola oparta na wynikach) i wymaga od menedżerów wzajemnego zaufania i współpracy z pracownikami. Inwestowanie w ich edukację pozwoli liderom poprawić zarówno umiejętności miękkie, jak i twarde. Po połączeniu miękkich i twardych umiejętności lidera powstaje „kompetentny” lider. Jeśli jeden z tych obszarów jest lekceważony przez menedżera, prowadzi to do dysfunkcji i chaosu w całej organizacji.

Nowy sposób kontroli stanowi dla menedżerów ogromne wyzwanie pod względem psychologicznym. Kluczowe jest, aby przezwyciężyć strach przed fizyczną utratą kontroli. Wraz z tym bardzo cenna stała się technologia. Menedżerowie mają obecnie możliwość bieżącego monitorowania stanu realizacji projektu. Wymaga to od lidera dojrzałości w przydzielaniu najbardziej odpowiedniego kanału komunikacji, maksymalizacji przepływu informacji i ochrony zespołu przed przeciążeniami.

Praca hybrydowa przyniosła poważne zmiany w kulturze firmy, jeśli chodzi o kontrolę. Modelowy profil kompetencyjny powinien charakteryzować się ścisłą synergią trzech domen: operacyjnej, interpersonalnej oraz technologicznej. W wymiarze operacyjnym profil nowoczesnego menedżera definiuje umiejętność precyzyjnego delegowania zadań i rezygnacji z mikrozarządzania. W obszarze kompetencji interpersonalnych kluczowe stają się wysoka inteligencja emocjonalna, zdolność budowania autorytetu oraz konstruktywny *feedback*. Z kolei domena technologiczna wymaga nie tylko biegłości w obsłudze platform cyfrowych, ale i strategicznego rozumienia wpływu innowacji na procesy zespołowe.

Ewolucja przyniosła poważne zmiany w kulturze przedsiębiorstw w kontekście funkcji kontrolnej. Znajomość odpowiednich narzędzi i technik zarządzania pracą hybrydową sprzyja maksymalizacji efektywności pracowników oraz budowaniu ich długotrwałego zaangażowania na rzecz organizacji. Jest to ważne, ponieważ mamy wielu ludzi w miejscu pracy, którzy dorastali inaczej niż poprzednie pokolenia i oczekują, że będą informowani, dostaną zestaw zasad, których należy przestrzegać, gdy są w pracy, i będą mieli możliwości podejmowania własnych decyzji.

Nowoczesny hybrydowy lider zespołu nie jest tradycyjnym przełożonym, ale raczej twórcą bezpiecznej przestrzeni pracy. Połączenie zaufania i obiektywnej weryfikacji wyników mierzalnej wydajności jest kluczem do adaptacji i długoterminowego sukcesu każdej nowoczesnej organizacji.

Bibliografia

- Bednarska-Wnuk I., *Hybrydowa organizacja pracy: konsekwencje i wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022.
- Czapla T., *Kompetencje pracowników – kontekst strategiczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Drucker P.H., *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.
- Encyklopedia Zarządzania, *Funkcje zarządzania*, b.r., https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania (dostęp: 20.05.2026).
- Encyklopedia Zarządzania, *Zasada SMART*, b.r., https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART (dostęp: 22.05.2026).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Grzegorzek, *Zarządzanie hybrydowym zespołem – wyzwania i rozwiązania*, 2025, <https://www.grzegorzek.eu/zarządzanie-hybrydowym-zespołem-wyzwania-i-rozwiazania/> (dostęp: 20.05.2026).
- Grześ B., *Kluczowe kompetencje liderów w organizacjach XXI wieku*, Federacja Naukowa WSB-DSW Merito, Warszawa 2023.
- Jagoda-Sobalak D., Kaliciak-Gebauer M., *Rozwój kompetencji lidera w erze cyfrowej na podstawie badań i doświadczenia menedżerów*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2025.
- Kuc B.R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Kwiatek A., Przewoźna-Krzemińska A., *Rola controllingu personalnego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2025.
- Omiotek P., *Obecny rynek pracy a praca zdalna – wyzwania dla kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2022.
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Poroszeńska M., *Wyzwania menedżerskie związane z pracą hybrydową w organizacjach produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2024.
- Stroińska E., *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2020.
- Wilczyński A., *Umiejętności lidera budujące zaangażowanie pracowników w okresie pandemii*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2023, z. 18, nr 2.
- Zając S., *Model kompetencji menedżerskich jako klucz do efektywnego przywództwa w organizacji*, b.r., https://witalni.pl/baza_wiedzy/model-kompetencji-menedzerskich-jako-klucz-do-efektywnego-przywodztwa-w-organizacji/ (dostęp: 25.05.2026).

Rola komunikacji w zarządzaniu organizacją

Anzhelika Denyshchuk

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Celem niniejszego rozdziału jest analiza wpływu procesu komunikacji na efektywność pracy zespołowej w organizacji na podstawie przeglądu literatury oraz wyników badań własnych. Komunikacja to proces przekazywania informacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą w celu osiągnięcia wzajemnego zrozumienia¹. Dzięki komunikacji organizacja pozyskuje nowych klientów i partnerów, a także utrzymuje z nimi trwałe relacje. Komunikacja pełni kilka kluczowych funkcji – informacyjną (polega na wymianie faktów, teorii, opinii między ludźmi lub zespołami), motywacyjną (polega na motywowaniu i zachęcaniu pracowników do pewnego działania), emocyjną, określaną również jako ekspresyjna (obejmuje wydarzenia firmowe, różne formy integracji, czaty firmowe), kontrolną (pomaga w porównywaniu wyników z oczekiwaniami, monitorowaniu realizacji zadań i ich ocenianiu) i regulacyjną (komunikacja wewnątrz firmy, która pomaga organizować sprawne działanie pracowników)². Komunikacja może być również kompetentna, czyli oznaczać umiejętność skutecznego (porozumienie wszystkich uczestników między sobą) i stosownego (zachowanie się w sposób zgodny z normami i oczekiwaniami) komunikowania się w pewnej sytuacji. Każda komunikacja zawiera kluczowy element – wiadomość, która obejmuje słowa, dźwięki, działania i gesty wykorzystywane w trakcie komunikacji³. Wiadomości mogą być wyrażane werbalnie i niewerbalnie. Komunikacja niewerbalna to dźwięki, działania i gesty, które uzupełniają przekaz słowny dla lepszego zrozumienia. Komunikaty niewerbalne przekazują emocje oraz stan psychiczny pracowników w relacjach interpersonalnych⁴. Komunikacja werbalna polega na przekazywaniu informacji za pomocą słów i dzieli się na ustną (rozmowy bezpośrednie, żargon) i pisemną (raporty, dokumenty itp.). Taka komunikacja jest zazwyczaj świadoma i dobrowolna, ma na celu przekazanie wiadomości

1 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

2 S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

3 H. Skłodowski, *Komunikacja w biznesie. I nie tylko...*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 3, cz. 3, s. 19–35.

4 A. Szejniuk, *Istota i znaczenie komunikacji w procesie zarządzania*, „Journal of Modern Science” 2016, vol. 29(2), s. 43–54.

od jednej osoby do innej. Jeszcze przed rozpoczęciem procesu komunikacji ważne jest zrobienie dobrego pierwszego wrażenia⁵. Bazując na pierwszym wrażeniu, rozmówca tworzy sobie obraz danej osoby, na którym będzie się opierać komunikacja. Aby zrobić dobre pierwsze wrażenie, należy rozumieć, że powstaje ono pod wpływem komunikatów niewerbalnych. Postawa, uśmiech, estetyka ubrania – to wszystko wpływa na pierwszą opinię rozmówcy.

Niniejszy rozdział koncentruje się na opisie wpływu komunikacji na realizację celów i efektywność pracy. Część teoretyczna została zweryfikowana poprzez badania własne autorki pracy, a całość zwieńczona podsumowaniem.

Komunikacja jako narzędzie podejmowania decyzji

Pojęcie decyzji

Decyzja to dokonywanie świadomego i nielosowego wyboru spośród dostępnych wariantów odpowiadających przyjętym kryteriom⁶. Każda decyzja polega na ocenie ryzyka i wyróżnieniu tej opcji, która zostanie podjęta w działaniu. Skuteczni zarządzający nie podejmują wielu decyzji – koncentrują się jedynie na podejmowaniu najważniejszych⁷. Dlatego ważna jest nie tyle szybkość decyzji, ile jej skuteczność. Najdłuższym etapem podejmowania decyzji jest jej wprowadzenie w życie i dopóki nie zostanie ona przekształcona w konkretne działania, nie jest to decyzja – można ją w najlepszym wypadku nazwać pobożnym życzeniem⁸.

Etapy podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji to złożony proces, który składa się z następujących etapów:

- 1) klasyfikacja problemu – jeśli problem ma charakter powtarzalny, to należy podjąć decyzję na podstawie reguł i zasad; jeżeli jest to niepowtarzalne zdarzenie, to należy je rozwiązać w momencie wystąpienia, sposobem najlepiej dopasowanym do zdarzenia;

5 I. Nowakowska, *Formowanie wrażeń na temat osobowości – proces niezbędny czy szkodliwy? Przegląd badań i implikacje praktyczne*, „Horyzonty Wychowania” 2016, nr 15(36), s. 127–140.

6 P. Mikosik, *Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji zespołowych – metody i narzędzia*, [w:] K. Szymańska (red.), *Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 215–230.

7 P.F. Drucker, J.S. Hammond, H. Raiffa, A. Etzioni, C. Argyris, P. Stryker, A.M. Hayashi, *Podejmowanie skutecznych decyzji*, [w:] J. Kall (red.), *Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 7–18.

8 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 8.

- 2) zdefiniowanie problemu – na tym etapie należy „zrozumieć” problem – na czym on polega, jakie są jego szczegóły i co jest kluczem do jego rozwiązywania;
- 3) określenie założeń dotyczących problemu – na tym etapie należy definiować cel, jaki można osiągnąć poprzez podjęcie tej decyzji i określić minimum warunków, które musi spełnić; należy rozważyć następujące pytania: „Jakie warunki muszą być spełnione?”, „Jakie cele muszą zostać zrealizowane dzięki tej decyzji?”;
- 4) określenie najlepszego sposobu działania – określenie kroków niezbędnych do podjęcia skutecznej decyzji, następnie – biorąc pod uwagę możliwości realizacji założonego celu – modyfikacja planu; na tym etapie należy określić działania niezbędne do rozwiązania problemu oraz to, na jakie kompromisy należy się zgodzić, aby decyzja została podjęta;
- 5) bezpośrednia realizacja decyzji – wykonanie wszystkich potrzebnych kroków zmierzających do rozwiązania problemu;
- 6) kontrola skuteczności podjętej decyzji – przeprowadzenie kontroli podjętej decyzji, jej skuteczności i słuszności; można rozważyć następujące pytania: „Czy problem został rozwiązany?”, „Jak decyzja została wprowadzona?”, „Czy podjęta decyzja spełnia ustalone warunki?”.

Jeżeli te etapy nie będą połączone, nie uda się podjąć skutecznej decyzji. Aby podjęta decyzja została jak najlepiej zrealizowana, niezbędne jest również dopasowanie umiejętności osób do działań, jakie należy wykonać.

Znaczenie komunikacji w podejmowaniu decyzji

W racjonalnych zachowaniach przedsiębiorstw najważniejszym etapem przed podejmowaniem decyzji jest gromadzenie informacji poprzez komunikację⁹. Efektywność decyzji zależy od zasobów informacyjnych i sposobów ich przetwarzania. Proces decyzyjny z udziałem kilku osób składa się z takich samych etapów jak w przypadku decyzji podejmowanej przez jedną osobę. Podstawową różnicą jest komunikacja – uczestnicy procesu wpływają na siebie nawzajem i ustalają wspólny rezultat każdego etapu, który jest akceptowany przez wszystkich¹⁰. Najczęściej przy podejmowaniu decyzji uczestnicy komunikują się, opierając się na relacjach panujących pomiędzy członkami grupy. W trakcie takiego procesu przekazywane są sposoby i metody rozwiązywania problemu oraz informacje dotyczące samej wymiany informacji. Warto też pamiętać, że przepływ informacji bezpośrednio oddziałuje na efektywność pracy

9 W. Patrzałek, *Procesy komunikacji a mechanizmy podejmowania decyzji w gospodarstwach domowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.

10 J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2013, nr 65, s. 257–265.

i motywację pracowników – otwarta i bezpośrednia komunikacja sprzyja tworzeniu pozytywnej atmosfery w zespole i podnosi poziom zaufania, co jest ważnym czynnikiem w swobodnym wyrażaniu własnych pomysłów¹¹. Dlatego kierownik powinien zarządzać komunikacją, rozpoznając bariery i potrzeby komunikacyjne oraz brak wiedzy lub informacji, które mogą prowadzić do błędów w realizacji poszczególnych etapów albo do nieporozumień między członkami zespołu.

Umiejętności interpersonalne. Komunikacja interpersonalna

Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem podczas podejmowania decyzji są kompetencje interpersonalne. Dzięki umiejętnościom interpersonalnym możliwe jest lepsze zrozumienie członków zespołu, ich stylu komunikacji oraz mocnych stron podczas wykonywania określonych zadań. Te umiejętności skierowane są na określony cel/etap decyzji i są one kluczowe dla osiągnięcia najlepszego efektu pracy i skutecznej komunikacji. Cechą tych umiejętności jest to, że są one powtarzalne – np. jeśli komuś raz udało się skutecznie powiązać wszystkie etapy procesu decyzyjnego, to członkowie zespołu przypisują tej osobie tę umiejętność i zaczynają ufać jej w danej sprawie. Dodatkowo te umiejętności dostosowane są do poszczególnych etapów, co pomaga podwyższyć ich efektywność.

Komunikacja interpersonalna to proces interakcyjny, w którym muszą aktywnie komunikować się co najmniej dwie osoby, przyjmując wymiennie rolę nadawcy i odbiorcy. Komunikowanie jest procesem obustronnym, a treść ulega modyfikacji pod wpływem czynników interpersonalnych. W psychologii społecznej proces interakcji między dwoma osobami rozpatruje się jako wymianę bodźców reakcji, wymianę nagród i kar, kształtowanie się postaw interpersonalnych¹².

Komunikacja interpersonalna w przedsiębiorstwie najczęściej przyjmuje postać rozmowy nieformalnej, która staje się podstawą trwałości i spójności grupy. Dodatkowo komunikacja interpersonalna pozwala szybciej i skuteczniej dostosować sposób komunikacji do odbiorcy/nadawcy, co też pomaga w porozumiewaniu się i podejmowaniu decyzji.

11 R. Winkler, *Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 64(1), s. 473–481.

12 W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1994.

Wpływ komunikacji na realizację celów i efektywność pracy

Czym jest cel i jak go osiągnąć? System SMART

Cele to rezultaty, które można osiągnąć poprzez określone działania. Wyznaczają kierunek postępowania i pomagają w realizowaniu założonego celu¹³. Jednakże w pierwszej kolejności należy poprawnie je określić. Najważniejszym krokiem przy osiągnięciu celu jest zrozumienie, czy ten cel w ogóle jest potrzebny: często cele przedsiębiorstwa są narzucone przez inne osoby lub zbędne dla wykonania powierzonego zadania w przedsiębiorstwie. Dlatego, żeby zrozumieć, czy cel jest potrzebny, należy rozważyć następujące pytania: „Jakie korzyści przyniesie zespołowi osiągnięcie tego celu?”, „Czy osiągnięcie tego celu wpłynie na zmianę w projekcie/zdaniu?”.

Po zrozumieniu celu należy go efektywnie ustalić. Konkretny plan działań pomaga w utrzymaniu motywacji i zachęca do wykonywania działań związanych z celem. Jedną z najczęściej stosowanych metod określenia konkretnego i jasnego celu jest system SMART¹⁴. Jest to skrót od słów wskazujących, co należy uwzględnić w celu, aby był on efektywny: *S – specific*, czyli konkretny – oznacza, że cel musi być dokładnie określony, np. poprzez wskazanie zakresu oraz terminu realizacji zadań; *M – measurable*, czyli mierzalny – oznacza, że cel musi być łatwo mierzalny, aby było wygodniej przeprowadzić kontrolę – musi zawierać jakieś liczby (liczbę dni, godzin) lub jakiś wskaźnik mierzalności, aby cel i rezultat można było porównać; *A – achievable*, czyli osiągalny – cel musi być realistyczny i możliwy do wykonania; *R – relevant*, czyli istotny – cel musi pasować do wartości firmy, możliwości realizacji i dążeń organizacji; *T – time-bound*, czyli określony w czasie.

Omawiając zagadnienie wpływu komunikacji na efektywność w miejscu pracy, warto odnieść się również do inteligencji emocjonalnej. Stanowi ona podstawę efektywnej komunikacji, ponieważ emocje są nieodłącznym elementem funkcjonowania człowieka¹⁵. Jest to umiejętność rozumienia nie tylko własnych emocji i uczuć, ale również emocji innych osób. Zarządzanie ludźmi opiera się na indywidualnym podejściu do każdego członka zespołu z uwzględnieniem jego potrzeb, uczuć i emocji. Przy tak prowadzonym procesie komunikacji członkowie zespołu będą czuli się bezpiecznie

13 R. Wilczyński, *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 803, s. 547–558.

14 R. Cynamon, *Metoda SMART jako element prawidłowej kontroli zarządczej*, „Finanse Komunalne” 2019, nr 11–12, s. 73–86; M. Koniusz, *Wpływ komunikacji na realizację celów organizacji publicznej*, „Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування” 2017, nr 2(80), s. 81–91.

15 K. Michałek, *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2022, nr 2/35, s. 107–119.

podczas wyrażania własnych pomysłów i idei, a do ewentualnych uwag i zastrzeżeń będą podchodzić z otwartą postawą, nastawioną na korektę i udoskonalenie. Kierujący zespołem, posiadający inteligencję emocjonalną, może poprzez jej stosowanie wpłynąć na poprawę efektywności pracy, samopoczucia i motywacji poszczególnych członków zespołu. Emocje stanowią nieodłączny element funkcjonowania każdego człowieka, jednakże nie każdy potrafi je rozumieć, co może wpłynąć na brak kontroli nad nimi. Dlatego ważny jest dobór odpowiednich słów i postawy do konkretnej osoby. W niektórych sytuacjach lepsze jest powstrzymanie się od reakcji, aby uniknąć eskalacji konfliktu.

Efektywność pracy a motywacja

Efektywność pracy w znacznym stopniu zależy od motywacji i zaangażowania pracowników¹⁶.

Motywacja to gotowość oraz wewnętrzna potrzeba do działania. Motywowanie wymaga prawidłowej komunikacji¹⁷. Komunikowanie pomaga uniknąć nieporozumień i plotek. Osoby przekazujące komunikaty muszą upewnić się, że wszyscy rozumieją zakres powierzonych zadań, ponieważ nadawca komunikatu ponosi odpowiedzialność za jego prawidłowe przekazanie. Warto też zadbać o to, żeby forma komunikacji była odpowiednia dla każdego członka zespołu.

Motywacja pracowników jest oparta na interakcji, która wykorzystuje czynniki motywacyjne dla przygotowania członków zespołu do pracy. Aby zwiększyć satysfakcję pracowników, należy znaleźć indywidualne podejście do każdego. Odpowiednio zmotywowany pracownik pracuje bardziej efektywnie i z większym zaangażowaniem¹⁸. Pracownik cechujący się niskim poziomem motywacji działa mniej efektywnie i może być pozbawiony szerszego spojrzenia na cel wykonywanego zadania. Kluczowym czynnikiem, który może wpłynąć na zmianę takiej postawy, jest rozmowa, czyli jedna z podstawowych form komunikacji. Ważne jest, aby menedżer cechował się wysoką inteligencją emocjonalną i rozumiał emocje swojego pracownika. Warto zachęcać członków zespołu do koncentrowania się na pozytywnych rezultatach pracy i działaniach.

16 J. Osuch, *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A. Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne” 2012, nr 1, s. 101–120.

17 A. Pierścieniak, D. Krent, K. Jakiela, *Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2013, nr 5, s. 38–47.

18 A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, M. Wręga, *Motywacja pod lupą: praktyczny poradnik dla szefów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.

Prawidłowa, skuteczna komunikacja wpływa na zaangażowanie pracowników i może zwiększać poziom ich motywacji, co jest niezbędne do efektywnej pracy i realizacji celów. W procesie komunikacji warto również wziąć pod uwagę aspekt emocji i odczuć pracowników, otwarcie rozmawiać o trudnościach i barierach, jakie napotykają podczas realizacji powierzonych zadań i celów. Równie istotne jest dopasowanie wskazanych celów i zadania do umiejętności i kompetencji pracownika, aby zwiększać efektywność pracy całej firmy.

Opis badania własnego

Głównym problemem badawczym rozdziału jest określenie zależności pomiędzy jakością komunikacji a efektywnością pracy w zespole. Postawiono pytanie badawcze: „Czy jakość komunikacji wpływa na efektywność pracy zespołowej?”. Hipotezą badawczą jest założenie, że skuteczność przepływu informacji stanowi podstawę sprawnego funkcjonowania zespołu i pozytywnie wpływa na efektywność jego działań.

Ograniczeniem przeprowadzonego badania była niewielka liczebność próby oraz fakt, że respondenci reprezentowali różne organizacje, dlatego wyniki nie mogą być uogólniane na wszystkie organizacje.

Cel badania

Celem badania jest określenie zależności pomiędzy procesem komunikacji a efektywnością pracy w zespole. Autorka niniejszego rozdziału przeprowadziła w maju 2026 roku badanie ankietowe z wykorzystaniem metody CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*). Zastosowano celowy dobór próby, ponieważ respondentami były osoby spełniające określone kryteria badawcze. Kryterium doboru respondentów było posiadanie statusu studenta oraz aktywność zawodowa w różnych branżach. W badaniu uczestniczyły zarówno osoby pełniące funkcje kierownicze, jak i członkowie zespołów. Udział w badaniu był anonimowy i dobrowolny.

Uzyskane wyniki mogą zostać wykorzystane przez menedżerów podczas planowania procesu komunikacji w organizacji oraz przy tworzeniu działań zwiększających efektywność współpracy zespołowej.

Analiza badania

W badaniu uczestniczyło 66 osób w wieku od 18 do 26 lat, w tym 61,5% kobiet, 30,8% mężczyzn, 7,7% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o płeć. Badaniem objęto dwie grupy pracowników – osoby pełniące funkcje kierownicze i osoby będące członkami zespołu. Należy jednak nadmienić, iż respondenci nie pracowali w tym samym przedsiębiorstwie, stąd nie można bezpośrednio porównywać opinii członków zespołu z opiniami osób pełniących funkcję kierowniczą.

Analiza częstości nieporozumień wynikających z błędów w komunikacji wykazała zróżnicowane wyniki: 5,7% badanych osób udzieliło odpowiedzi „bardzo rzadko”, 27,1% – „rzadko”, 38,6% dało odpowiedź „średnio”, 18,6% – „często”, 10% wybrało odpowiedź „bardzo często”. Na podstawie wyników można wyciągnąć wniosek, że komunikacja jest jednym z czynników konfliktów w zespole. Uzyskane wyniki są zgodne z założeniem Józefa Obera, że skuteczna komunikacja stanowi jeden z podstawowych warunków sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁹.

W odniesieniu do zrozumiałości poleceń wydawanych przez przełożonych większość członków zespołu zadeklarowała wysoki poziom zrozumienia zadań: 36,8% dało odpowiedź „raczej tak”, 55,3% – „tak”, 5,3% – „raczej nie” i tylko 2,6% udzieliło odpowiedzi „nie”. Można zatem wnioskować, iż proces komunikacji bezpośrednio wpływa na sposób realizacji powierzonych zadań i celów.

Większość respondentów oceniła przekazywane komunikaty jako zrozumiałe i wskazała, że nie ma dodatkowych pytań. To może świadczyć z jednej strony o tym, że przełożeni komunikują się efektywnie, a z drugiej może wskazywać na konieczność wprowadzenia zmian, aby komunikacja była lepiej dostosowana do poszczególnych pracowników.

Badanie poziomu informacji niezbędnych do wykonywania zadań wykazało, że większość respondentów (łącznie 50%) otrzymuje wystarczającą ilość danych („tak” – 21,1%, „raczej tak” – 28,9%). Jednocześnie 26,3% badanych wykazało niepewność w tej kwestii, a 23,7% oceniło ilość informacji jako niewystarczającą. Można zatem wnioskować, że pracownicy otrzymują zazwyczaj wystarczającą ilość informacji potrzebnych do wykonania zadania. Częstotliwość dopytywania o szczegóły obowiązków również wskazuje na zróżnicowanie w poziomie zaopatrzenia w informacje: 13,2% osób dopytuje „bardzo rzadko”, 42,1% „rzadko”, 31,6% „często”, natomiast tylko 7,9% udzieliło odpowiedzi „nigdy”. Wyniki potwierdzają znaczenie komunikacji dla efektywności pracy poszczególnych pracowników.

Poniżej zaprezentowano perspektywę kierowniczą w ramach poruszanego zagadnienia.

19 J. Ober, *Funkcja i rola...*

Większość uczestników badania uznała, że rola komunikacji w zarządzaniu zespołem jest bardzo wysoka: 0% – „wcale nie pomaga”, 3,1% – „czasem pomaga”, 15,6% – „pomaga”, 34,4% – „bardzo pomaga”, 46,9% – „stanowi najważniejszą część w zarządzaniu zespołem”. Wyniki te potwierdzają znaczenie komunikacji również z perspektywy osoby pełniącej funkcję kierowniczą oraz poglądy Ricky’ego W. Griffina, który uważa, że komunikacja stanowi jeden z podstawowych elementów procesu zarządzania²⁰. Stopień zrozumienia informacji przez podwładnych kierownicy ocenili pozytywnie: 93,8% uważało, że pracownicy rozumieją przekaz w sposób pełny lub niemal pełny i jedynie 6,3% rozumiało tylko całość.

W zakresie preferowanych kanałów wymiany informacji kierownicy najczęściej wskazywali na spotkanie bezpośrednie – 31,3%; odpowiedzi „e-mail” wybrało 28,1% respondentów, „telefonicznie” – 15,6%, „spotkanie online” – 25%, a „komunikatory (tj. Messenger, WhatsApp, Telegram)” tylko 6,3%. Takie wyniki mogą wskazywać, że przy spotkaniu bezpośrednim możliwe jest odczytanie emocji rozmówcy i podniesienie poziomu zaufania tej osoby.

Częstotliwość komunikacji z zespołem potwierdza intensywność interakcji: 37,5% badanych udzieliło odpowiedzi „często (codziennie)”, kolejne 31,3% wskazało „bardzo często (kilka razy dziennie)”. Odpowiedź „regularnie (kilka razy w tygodniu)” wybrało 21,9% ankietowanych, natomiast jedynie 9,4% badanych wskazało odpowiedź „rzadko (rzadziej niż raz w tygodniu)”. Można zatem wnioskować, że komunikacja stanowi istotny element procesu zarządzania zespołem. Podobne wnioski prezentuje Renata Winkler, podkreślając znaczenie systematycznej komunikacji dla koordynacji działań zespołu projektowego²¹.

Wnioski z badania i rekomendacje

Przeprowadzone badanie empiryczne umożliwiło realizację założonego celu, którym było określenie zależności pomiędzy przepływem informacji a efektywnością pracy zespołowej. Zebrany materiał badawczy wskazał na zgodność wyników z przyjętą hipotezą – jakość przepływu informacji stanowi istotny element sprawności operacyjnej oraz stopnia realizacji celów organizacji.

Prezentowane wyniki dowodzą, że współcześni kierownicy opierają zarządzanie na intensywnej wymianie informacji. Świadczy o tym wysoka częstotliwość interakcji menedżerskich – 37,5% respondentów stwierdziło, że kontaktuje się z zespołem

²⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*

²¹ R. Winkler, *Przywództwo i komunikacja...*

codziennie („często”), natomiast kolejne 31,3% wskazało na interakcję odbywającą się nawet kilka razy w ciągu doby („bardzo często”).

Badanie wykazało, że komunikacja odgrywa podwójną rolę: z jednej strony dobra wymiana informacji pozwala zespołowi osiągać lepsze wyniki, z drugiej wszelkie błędy w przekazywaniu i rozumieniu poleceń mogą być powodem konfliktów oraz problemów w firmie. Zgromadzony materiał badawczy wykazał również, że najczęściej stosowaną formą komunikacji przez osoby pełniące funkcje kierownicze są spotkania bezpośrednie (31,3%), co może świadczyć o ich znaczeniu dla skutecznego przepływu informacji. Taki typ komunikacji pozwala na bieżąco obserwować reakcje pracowników i dzięki temu szybciej i łatwiej rozwiązywać konflikty i nieporozumienia.

Podsumowanie

Skuteczna komunikacja ma istotny wpływ na zarządzanie zespołem. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonego badania, w którym 55,3% respondentów zadeklarowało, że po wyjaśnieniu od przełożonego rozumie sposób wykonania powierzonych zadań. Dzięki skutecznej komunikacji pracownicy otrzymują informacje od przełożonych. Odpowiedni przepływ informacji pomaga w realizacji celów i podejmowaniu decyzji, a także może zwiększać poziom motywacji członków zespołu poprzez właściwe zrozumienie wykonywanych zadań, celów i podejmowanych decyzji. Brak skutecznej komunikacji może powodować nieporozumienia i konflikty, co może mieć bezpośrednie przełożenie na efektywność wykonywanej pracy. W badaniu 38,6% respondentów wskazało, iż nieporozumienia wynikające z błędów komunikacyjnych występują w zespołach ze średnią częstotliwością, natomiast 28,6% oceniło, że zdarzają się one często lub bardzo często. Tym samym poprawne zrozumienie wszelkich elementów wpływających na proces komunikacji oraz jego umiejętne wykorzystanie zarówno po stronie kierowników, jak i członków zespołu może wpływać na efektywność decyzji i przyczyniać się do zwiększenia skuteczności działań firmy. Z perspektywy osób pełniących funkcje kierownicze komunikacja stanowi jeden z najważniejszych elementów zarządzania – 46,9% respondentów uznało ją za najważniejszą część w zarządzaniu zespołem. Dlatego też rozwijanie umiejętności komunikacji stanowi obecnie kluczowy element, niezbędny do osiągnięcia sukcesu zarówno w przypadku osób zarządzających, jak i pozostałych członków zespołu.

Bibliografia

- Cynamon R., *Metoda SMART jako element prawidłowej kontroli zarządczej*, „Finanse Komunalne” 2019, nr 11–12, s. 73–86.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- Drucker P.F., Hammond J.S., Raiffa H., Etzioni A., Argyris C., Stryker P., Hayashi A.M., *Podejmowanie skutecznych decyzji*, [w:] J. Kall (red.), *Podejmowanie decyzji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 7–18.
- Głodowski W., *Komunikowanie interpersonalne*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1994.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Koniusz M., *Wpływ komunikacji na realizację celów organizacji publicznej*, „Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування” 2017, nr 2(80), s. 81–91.
- Michałek K., *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2022, nr 2/35, s. 107–119.
- Mikosik P., *Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji zespołowych – metody i narzędzia*, [w:] K. Szymańska (red.), *Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 215–230.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., Wręga M., *Motywacja pod lupą: praktyczny poradnik dla szefów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.
- Nowakowska I., *Formowanie wrażeń na temat osobowości – proces niezbędny czy szkodliwy? Przegląd badań i implikacje praktyczne*, „Horyzonty Wychowania” 2016, nr 15(36), s. 127–140.
- Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2013, nr 65, s. 101–120.
- Osuch J., *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A. Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne” 2012, nr 1, s. 101–120.
- Patrzalek W., *Procesy komunikacji a mechanizmy podejmowania decyzji w gospodarstwach domowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
- Pierścieniak A., Krent D., Jakiela K., *Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2013, nr 5, s. 38–47.
- Skłodowski H., *Komunikacja w biznesie. I nie tylko...*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 3, cz. 3, s. 19–35.
- Szejniuk A., *Istota i znaczenie komunikacji w procesie zarządzania*, „Journal of Modern Science” 2016, vol. 29(2), s. 43–54.
- Wilczyński R., *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 803, s. 547–558.
- Winkler R., *Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 64(1), s. 473–481.

Czy podział ról ma znaczenie? Wpływ zróżnicowania ról na wyniki i współpracę w zespole

Jakub Kondrat

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Współpraca stanowi fundament funkcjonowania społeczności i w większym lub mniejszym stopniu towarzyszy człowiekowi na każdym etapie życia: w szkole, na studiach, w pracy zawodowej. Umożliwia ona efektywne działanie w grupach oraz osiągnięcie celów, które w pojedynkę byłyby trudne do zrealizowania. Samego połączenia się w zespół nie można jednak od razu nazwać współpracą. Autorzy różnie definiują istotę współpracy, jednak warunkiem, który jest wspólny dla owych definicji, jest podejmowanie uzupełniających się działań. Świadomość konieczności wzajemnego dopełniania się członków zespołu leżała u podstaw teorii ról zespołowych stworzonej przez Mereditha Belbina, której celem było lepsze zrozumienie dynamiki zespołów oraz poprawa ich efektywności. Zrozumienie, w jaki sposób te role rzeczywiście przekładają się na jakość współpracy, jest o tyle ważne, że w świetle badań naukowych skuteczność samej teorii nie jest jednoznaczna. Świadczą o tym między innymi empiryczne ustalenia Henny'ego van de Watera, Keesa Ahausa i Roberta Roziera, którzy wykazali, że postulowana przez Belbina „równowaga ról” w grupie wcale nie gwarantuje jej wyższej efektywności, co podważa założenie, że sam dobór charakterologiczny członków zespołu wystarczy do odniesienia sukcesu¹.

Nasuwa się zatem pytanie: „W jakim stopniu role, jakie jednostki odgrywają w zespole, wpływają na ich efektywność?”. Celem niniejszego artykułu jest ocena wpływu zróżnicowania ról odgrywanych przez członków zespołu na jakość współpracy oraz efektywność realizowanych zadań zespołowych. Artykuł ma również na celu zidentyfikowanie, czy różnorodność ról według Belbina przyczynia się do skuteczniejszej komunikacji, lepszej organizacji pracy oraz osiągania wyższych wyników zespołu.

1 H. van de Water, K. Ahaus, R. Rozier, *Team roles, team balance and performance*, „Journal of Management Development” 2008, vol. 27(5), s. 499–512.

Ujęcie teoretyczne problemu

Pojęcie „współpraca” definiowane jest w literaturze na wiele sposobów. Krzysztof Olechnicki w *Słowniku socjologicznym* opisuje współpracę jako „typ procesu społecznego stanowiący łańcuch wzajemnie dopełniających się czynności i przypadków, zmierzających do osiągnięcia danego celu”². Definicja ta kładzie nacisk na dwa elementy: wzajemne dopełnianie się działań uczestników oraz ich ukierunkowanie na wspólny cel. Z kolei Jan Lichtarski określa współpracę jako „podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiąganie celów”³. Lichtarski kładzie dodatkowy nacisk na pozytywne znaczenie podejmowanych czynności dla realizacji celu, co sugeruje bardziej świadomą i planową koordynację niż u Olechnickiego. Marek Ziółkowski proponuje nieco odmienne ujęcie, definiując współpracę jako pewną formę działania zbiorowego, będącego zespołowym wykonywaniem działań, wspólnym rozwiązywaniem problemów i wspólnym osiąganiem celów⁴. W tej definicji autor kładzie nacisk na słowo „wspólny”: wspólne rozwiązywanie problemów, wspólne dążenie do celu. Może to sugerować równość uczestników i drugorzędność formalnej hierarchii. Ziółkowski zauważa ponadto, że czynniki skłaniające do współpracy nie zawsze muszą być pozytywne. Czasem ludzie są do niej zmuszeni zewnętrzną presją lub przymusem, a współpraca staje się wówczas „złem koniecznym”.

W definicjach współpracy nacisk kładziony jest więc na różne aspekty, jednakże – pomimo różnic – ich autorzy są zgodni co do jednego, nadrzędnego warunku: podstawą współpracy ludzi jest dążenie do wspólnego celu.

Z pojęciem współpracy nieodłącznie wiąże się pojęcie zespołu. Zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* zespół to „działalność prowadzona wspólnie przez jakieś osoby, instytucje lub państwa”⁵. Bardziej rozbudowaną definicję podaje Solomon Lartey, według którego zespół to „zbiór indywiduów wspólnie zbierających się w miejscu pracy oraz współpracujących w celu osiągnięcia wspólnego celu”⁶. Kluczowe różnice między zespołem a grupą obejmują trzy wymiary:

2 K. Olechnicki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1999, s. 250.

3 L. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 13.

4 M. Ziółkowski, *Współpraca*, [w:] M. Bogunia-Borowska (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2015, s. 308–313.

5 *Słownik języka polskiego PWN*, hasło: *współpraca*, b.r., <https://sjp.pwn.pl/sjp/;2538059.html> (dostęp: 29.05.2026).

6 S. Lartey, *Building a Successful Team in the Workplace: Business Strategies and Future Recommendations*, 2024, s. 1, https://www.researchgate.net/publication/383704138_Building_a_Successful_Team_in_the_Workplace_Business_Strategies_and_Future_Recommendations (dostęp: 20.05.2026).

- 1) **cel** – członkom zespołu przyświeca ten sam cel realizowany poprzez współpracę, natomiast ludzie w grupie mogą mieć cele indywidualne i nie muszą konieczne współpracować⁷;
- 2) **proces powstawania** – tworzenie grupy jest bardziej dynamiczne i szybkie (np. ludzie wsiadający do pociągu tworzą grupę), natomiast zespół przechodzi przez etapy⁸;
- 3) **podział zadań i wzajemna zależność** – w zespole występuje podział zadań, a zniknięcie jednej osoby może negatywnie wpłynąć na cały zespół; w grupie brak pewnych członków nie musi mieć takich konsekwencji⁹.

Istotnym aspektem rozważań o zespołach jest wpływ wielkości zespołów na ich pracę. Belbin wskazuje, że idealna wielkość zespołu wynosi od 4 do 6 osób. Po przekroczeniu tej liczby rozkład zadań między uczestnikami staje się nierównomierny¹⁰. Zbliżone stanowisko w zakresie optymalizacji wielkości grup roboczych prezentuje twórca firmy Amazon, Jeff Bezos, który spopularyzował w zarządzaniu tzw. zasadę dwóch pizz. Zgodnie z jej założeniem efektywny zespół powinien być na tyle kameralny, aby można go było nakarmić dwiema pizzami. Skuteczność tego podejścia znajduje potwierdzenie we współczesnych analizach dotyczących projektowania struktur biznesowych. Jak zauważa Petr Marek na łamach magazynu „Forbes”, budowanie małych, autonomicznych i opartych na zaufaniu zespołów drastycznie redukuje biurokrację, bariery komunikacyjne oraz tzw. wąskie gardła decyzyjne. Wyeliminowanie sztywnej hierarchii pozwala pracownikom skupić się na szybkim i zwinnym rozwiązywaniu problemów, a nie na organizowaniu kolejnych bezproduktywnych spotkań, co w efekcie znacząco przyspiesza realizację celów i ułatwia adaptację do zmian¹¹. Ștefania Bumbuc przytacza badania wskazujące, że optymalna liczba członków zespołu mieści się w przedziale od 4 do 7 osób. Twierdzi również, że konkretna wielkość zespołu ma zastosowanie w innych typach zadań¹²:

- 1) zespół 3 osób najlepiej radzi sobie z racjonalnym problemem do rozwiązania;
- 2) zespół 6 osób sprawdzi się przy szukaniu wielu pomysłów i rozwiązań;

7 A. Pyszka, *Modele i determinanty efektywności zespołu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 38.

8 U. Demirci, *Are Groups and Teams the Same Thing? An Evaluation From the Point of Organizational Performance*, „Journal of International Social Research” 2018, vol. 11(58), s. 636–638.

9 ARUP, PAG Uniconsult, *Zarządzanie zespołem*, 2014, s. 14, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2014_zarządzanie_zespołem_2.pdf (dostęp: 20.05.2026).

10 M. Issac, K. Carson, *A guide to Belbin team roles: How to increase personal and team performance*, Bridge Publishing, Marysville 2016, s. 12.

11 P. Marek, *Why Small Teams Are Rewriting the Rules of Company Design*, 2026, <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2026/03/06/why-small-teams-are-rewriting-the-rules-of-company-design/> (dostęp: 20.05.2026).

12 S. Bumbuc, *Team Size and its Influence on the Teamwork and Communication*, [w:] D. Badea (red.), *International Conference Knowledge-Based Organization. Conference proceedings*, vol. 30(2), Nicolae Bălcescu Land Forces Academy, Sibiu 2024, s. 114–119, <https://doi.org/10.2478/kbo-2024-0061>

3) zespół 12 osób jest idealny do konfrontowania różnych punktów widzenia.

Małe zespoły odznaczają się ułatwioną komunikacją, większym poczuciem odpowiedzialności indywidualnej oraz większą elastycznością w reagowaniu na zmiany¹³. Ich główną wadą są natomiast ograniczone zasoby – zarówno moc przerobowa, jak i zakres umiejętności, co przy nadmiernym obciążeniu może prowadzić do frustracji, wypalenia i spadku efektywności.

Przechodząc do zagadnienia ról zespołowych, należy przywołać prace brytyjskiego naukowca Mereditha Belbina, który – poszukując odpowiedzi na pytanie, dlaczego niektóre zespoły osiągają sukces, a inne ponoszą porażki – opracował teorię ról zespołowych, określając typy zachowań przejawianych przez członków zespołu. W 1981 roku w książce *Zespoły zarządzające: sekrety ich sukcesów i porażek* opublikował on arkusz samooceny, który pozwala określić dominujące zachowania podczas pracy zespołowej. Istotne jest, że teoria ta opisuje zachowania, a nie osobowość. Oznacza to, że dana osoba może wykazywać odmienne zachowania w zależności od zespołu, z którym aktualnie pracuje¹⁴.

Belbin wyróżnia dziewięć ról, z których każda odznacza się specyficznymi silnymi stronami i dopuszczalnymi słabościami¹⁵:

- 1) **myśliciel** to wysoce kreatywny i nieszablonowy wizjoner, który dostarcza innowacyjne rozwiązania skomplikowanych problemów, choć może borykać się z trudnościami w komunikacji i nadwrażliwością na ocenę;
- 2) **poszukiwacz źródeł** jest energicznym ekstrawertykiem, który dzięki rozbudowanej sieci kontaktów z entuzjazmem sprowadza do zespołu nowe możliwości z zewnątrz, jednak z czasem bywa skłonny do szybkiej utraty zapału;
- 3) **koordynator** odgrywa rolę naturalnego menedżera, który potrafi doskonale rozpoznawać talenty współpracowników i delegować zadania, przez co jednak może być czasem postrzegany przez innych jako osoba leniwa lub manipulująca;
- 4) **lokomotywa** to zdeterminowany i odporny na presję motor napędowy zespołu, który skutecznie pokonuje przeszkody, ale przez swoją bezpośredniość i niecierpliwość bywa przyczyną negatywnej atmosfery;
- 5) **krytyk wartościujący** jest chłodnym i obiektywnym analitykiem, którego strategiczne myślenie chroni grupę przed błędnymi decyzjami, chociaż jego nadmierny krytycyzm może spowalniać tempo pracy;

13 J. Brett, D. Wang, *If you want creativity, keep the team small*, 2020, <https://static1.squarespace.com/static/5877ca6986e6c00f05f58f84/t/5e4edb979e6fe041345dd80e/1582226327750/if-you-want-creativity-keep-the-team-small.pdf> (dostęp: 20.05.2026).

14 M. Issac, K. Carson, *A guide...*, s. 7–14.

15 *Ibidem*, s. 37–55.

- 6) **dusza zespołu** to niezwykle empatyczna osoba, która buduje pozytywną atmosferę, spaja zespół i dyplomatycznie łagodzi spory, ale w obliczu otwartego konfliktu unika konfrontacji i łatwo ulega wpływom;
- 7) **realizator** jest bardzo zdyscyplinowanym i praktycznym pracownikiem, który sumiennie i wydajnie zamienia pomysły w konkretne działania, wykazując przy tym duży opór wobec jakichkolwiek zmian;
- 8) **skrupulatny wykonawca** to pracowity, terminowy perfekcjonista, dbający o najwyższą jakość finalnego efektu, co często opłaca nadmiernym zamartwianiem się i zgrabnym przywiązaniem do detali;
- 9) **specjalista** dostarcza zespołowi eksperckiej i rzadkiej wiedzy, samodzielnie dążąc do wyznaczonych celów i najwyższych standardów, tracąc jednak przez to z oczu szerszy obraz całego projektu.

Jak podkreśla Belbin, nie istnieją role lepsze ani gorsze, każda wnosi istotną wartość do zespołu i może mieć kluczowy wpływ na rozwój projektu, pod warunkiem odpowiedniego dopasowania do zadania. Znajomość ról pozwala również określić, jakie kompetencje warto rozwijać, aby zwiększyć efektywność pracy zespołowej. Wynika z tego, że zespoły o zróżnicowanych rolach powinny teoretycznie dysponować licznymi umiejętnościami i mieć wiele perspektyw, co sprzyja kompleksowemu podejściu do zadań. Jednocześnie, jak wskazują Ronald Batenburg, Wouter van Walbeek, Wesley in der Maur, empiryczna weryfikacja prostego związku między różnorodnością ról a wynikami zespołu daje wyniki niejednoznaczne¹⁶. Podobne stanowisko zajmują również autorzy artykułu *Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building*¹⁷. Uważają oni, że na efektywność zespołów wpływa wiele różnych czynników, takich jak interakcje między członkami zespołu, środowisko i rodzaj organizacji oraz struktura płci w zespole. Role Belbina natomiast stanowią dopełnienie tego wszystkiego, a nie są głównym determinantem.

Metodyka badań

Przedmiotem przedstawianego w niniejszym rozdziale badania pilotażowego był wpływ zróżnicowania ról zespołowych na jakość współpracy i efektywność zespołu. Była to więc próba ustalenia, czy zespoły, w których występuje większa różnorodność ról, poradzą sobie lepiej z postawionymi im zadaniami niż te, w których rozkład ról

16 R. Batenburg, W. van Walbeek, W. in der Maur, *Belbin role diversity and team performance: Is there a relationship?*, „Journal of Management Development” 2013, vol. 32(8), s. 907–911.

17 A. Arizeta, S. Swailes, B. Senior, *Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building*, „Journal of Management Studies” 2007, vol. 44(1), s. 98–108.

jest mniej różnorodny. Przed omawianymi w tej pracy badaniami zostały postawione następujące cele:

- 1) **cel poznawczy:** poznanie wpływu zróżnicowania ról w zespole na jakość współpracy oraz wyniki pracy zespołu nad danym projektem;
- 2) **cel teoretyczny:** ustalenie możliwości wykorzystania testu Belbina do tworzenia bardziej efektywnych zespołów przez menadżerów;
- 3) **cel praktyczny:** opracowanie zespołów rekomendacji dla menedżerów, dotyczących optymalnego doboru i zarządzania rolami w zespole, tak aby zwiększyć jakość współpracy i osiągnąć wyniki.

Na podstawie przeglądu literatury oraz obserwacji własnych sformułowano cztery hipotezy badawcze:

Hipoteza 1: Bardziej zróżnicowane zespoły pod względem ról kończą projekty szybciej oraz z większą skrupulatnością.

Hipoteza 2: Posiadanie co najmniej dwóch bardzo silnych ról kierowniczych w jednym zespole negatywnie wpływa na jego wyniki.

Hipoteza 3: Zespoły złożone z samych kobiet odznaczają się lepszą jakością współpracy niż zespoły zróżnicowane pod względem płci czy złożone wyłącznie z mężczyzn.

Hipoteza 4: Zespoły, które współpracowały ze sobą wcześniej, osiągają lepsze wyniki niż zespoły pracujące ze sobą po raz pierwszy.

W celu weryfikacji postawionych hipotez oraz realizacji celów pracy zaprojektowano badanie oparte na metodzie eksperymentu. Wybór tej metody badawczej był podyktowany potrzebą zaobserwowania rzeczywistych zachowań uczestników w warunkach aktywnej współpracy. Zastosowanie eksperymentu pozwoliło na analizę dynamiki grupowej w praktyce, co daje znacznie rzetelniejsze wyniki niż opieranie się wyłącznie na deklaracjach badanych. Istotą przeprowadzonego badania była ocena wpływu wybranych czynników na efektywność i jakość pracy grupowej. W tym celu zdefiniowano następujący układ zmiennych:

1) **zmienne niezależne:**

- **liczba unikatowych ról w zespole** – zmienna odnosi się do tego, jak wiele różnych ról będzie w zespole; im bardziej zróżnicowany jest zespół, tym większy zakres kompetencji posiada;
- **uprzednia współpraca projektowa** – zmienna określająca, czy członkowie zespołu mieli już okazję ze sobą współpracować w przeszłości;

2) **zmienne zależne:**

- **skuteczność (wynik punktowy)** – liczba punktów uzyskanych przez zespół za realizację standaryzowanego zestawu zadań;
- **efektywność czasowa (czas realizacji)** – łączny czas poświęcony na wykonanie zadania, mierzony od momentu jego rozpoczęcia do zakończenia;

- **jakość współpracy (ocena subiektywna)** – ewaluacja komunikacji i atmosfery w zespole, dokonywana indywidualnie przez każdego z uczestników.

Aby uzyskać kompleksowy obraz analizowanego zjawiska, w badaniu zastosowano triangulację metodologiczną, łącząc pozyskiwanie danych o charakterze ilościowym oraz jakościowym. Proces badawczy opierał się na wykorzystaniu kilku wzajemnie uzupełniających się narzędzi: standaryzowanego kwestionariusza samooceny (skrócony test ról zespołowych Belbina), autorskiego arkusza eksperymentalnego oraz wywiadu. Taki dobór instrumentów badawczych umożliwił ocenę zarówno obiektywnych wyników pracy zespołów, jak i subiektywnego poczucia jakości współpracy wśród uczestników. W eksperymencie zastosowano następujące narzędzia:

- 1) **skrócony test Belbina** – został wykorzystany w pierwszym etapie, jest narzędziem do diagnozy ról zespołowych, pozwalającym zrozumieć preferowane style zachowań każdego uczestnika;
- 2) **autorski arkusz eksperymentalny** – został zastosowany w głównej części badania; składał się z pięciu krótkich zadań, takich jak test pamięciowy (tzw. memory), zadanie logiczne, zadanie będące popularną grą „czołko”, zadanie wymagające wypisania liczby powtórzeń litery „a” oraz zadanie konstrukcyjne polegające na zabezpieczeniu delikatnego przedmiotu przed upadkiem (jajka); przebieg całego badania był wspierany metodą obserwacji jawnej, podczas której analizowano zachowania uczestników i odnotowano przebieg eksperymentu; ponadto za pomocą stopera mierzono czas, z jakim były wykonywane poszczególne zadania;
- 3) **wywiad swobodny** – po zakończeniu eksperymentu przeprowadzono z zespołami wywiady, które pozwoliły na uzyskanie bogatych, szczegółowych informacji zwrotnych na temat pracy poszczególnych zespołów oraz tego, jak ich członkowie oceniali współpracę; wywiady prowadzone były na podstawie wcześniej opracowanych dyspozycji, które miały na celu między innymi: dowiedzenie się, jak uczestnicy oceniają swój udział, jak postrzegają swój zespół czy jak oceniają współpracę.

Aby zrealizować postawione cele, na podstawie wyników uzyskanych w teście Belbina uczestników badania podzielono na zespoły o zróżnicowanym składzie ról. Jedne charakteryzowały się mieszanką różnorodnych ról, inne natomiast miały dwie osoby z rolą kierowniczą, a jeszcze inne owych ról nie miały w ogóle. Poszczególne role z podziałem na osoby oraz zespoły przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Rozkład ról wśród poszczególnych członków badanych zespołów

Rola/ Osoba	Realizator	Koordyna- tor	Lokomo- tywa	Mysliciel	Poszuki- wacz źródeł	Krytyk war- tościujący	Dusza zespołu	Skrupulatny wykonawca
Weronika F.								
Oliwia S.								
Ola S.								
Ola K.								
Michalina C.								
Zuzia K.								
Ola G.								
Zuzia P.								
Tomasz W.								
Wiktor Sz.								
Kuba W.								
Karolina W.								

Legenda: kolory odzwierciedlają to, jak często uczestnik przyjmuje daną rolę podczas pracy w zespole: czerwony – rzadko; żółty – czasami; zielony – często; ciemny zielony – bardzo często.

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na pilotażowy charakter badań oraz ograniczenie w zasobach i czasie zdecydowano się na stworzenie czterech zespołów (po trzech badanych na zespół). Badanymi byli studenci i studentki z Uniwersytetu Łódzkiego. Uwzględniono również czynnik płci (powstał m.in. zespół złożony wyłącznie z kobiet). W eksperymencie pojawił się tylko jeden zespół, którego członkowie mieli okazję ze sobą wcześniej współpracować dokładnie w takim samym składzie osobowym.

Przed przystąpieniem do zadań uczestnikom przedstawiono ogólne informacje o badaniu, jego cel oraz sylwetkę Mereditha Belbina i teorię ról w zespole, tak aby lepiej mogli zrozumieć, czego dotyczył kwestionariusz, który wypełniali przed badaniem. Po wprowadzeniu każdy zespół otrzymał identyczny pakiet pięciu zadań. Podczas pracy nad nimi prowadzono jawną obserwację nieuczestniczącą i odnotowywano przebieg współpracy, metody rozwiązywania zadań oraz strategie obierane przez poszczególne grupy. Po eksperymencie badani zostali zaproszeni na krótki wywiad, podczas którego mieli okazję podzielić się swoimi przemyśleniami na temat badania, ocenić współpracę oraz opowiedzieć o silnych i słabych stronach swoich zespołów.

Wyniki badań

Zanim podjęto się weryfikacji poszczególnych hipotez, zestawiono ogólne wyniki osiągnięte przez badane zespoły. Zostały one zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie wyników eksperymentu pilotażowego

Zespół	Cecha zespołu	Wynik punktowy	Czas realizacji	Ocena współpracy
Zespół 1	Największe zróżnicowanie ról	16	24 minuty 16 sekund	Pozytywna
Zespół 2	Dwie role kierownicze	16	21 minut 22 sekundy	Pozytywna
Zespół 3	Brak roli kierowniczej	12	38 minut 5 sekund	Pozytywna
Zespół 4	Włączenie do zespołu członka, który nie znał reszty uczestników	16	22 minuty 3 sekundy	Pozytywna

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przeprowadzone badanie dostarczyło wyników pozwalających odnieść się do każdej z czterech postawionych hipotez.

Hipoteza 1: Wyniki eksperymentu pokazują, że większa liczba unikatowych ról w zespole nie wpłynęła na efektywność. Zespoły bardziej zróżnicowane pod względem ról Belbina nie ukończyły zadań szybciej ani z większą dokładnością. Ciężko jest tutaj również mówić o jakiegokolwiek negatywnej opinii odnośnie do współpracy między członkami poszczególnych zespołów. Podczas wywiadów każdy wypowiadał się bardzo pozytywnie na temat kolegów i koleżanek. Mając to wszystko na uwadze, wyniki eksperymentu nie dostarczyły podstaw do potwierdzenia tej hipotezy.

Hipoteza 2: Badanie pokazało, że posiadanie wielu ról kierowniczych w jednym zespole nie pogorszyło wyników pracy zespołowej. Obecność dwóch silnych osobowości liderkich nie wywołała destrukcyjnej rywalizacji ani innych negatywnych skutków. Co więcej, osoby z rolami liderскими wzajemnie się motywowały, a to sprawiło, że część zadań została ukończona w rekordowo krótkim czasie względem pozostałych zespołów. Hipoteza 2 nie znalazła potwierdzenia.

Hipoteza 3: Wyniki eksperymentu nie dostarczyły dowodów na to, by zespoły homogeniczne pod względem płci (złożone wyłącznie z kobiet) charakteryzowały się wyższą jakością współpracy w porównaniu do zespołów mieszanych. Zaobserwowano, że jednorodność płciowa nie stanowiła czynnika determinującego przewagę w zakresie komunikacji czy efektywności organizacji pracy. Sugeruje to, że dla jakości współdziałania kluczowe znaczenie mają inne zmienne, takie jak indywidualne predyspozycje czy dynamika ról zespołowych, a nie płeć uczestników. Ze względu na brak zespołu złożonego z mężczyzn hipoteza nie została w pełni zweryfikowana i wymaga dalszych badań.

Hipoteza 4: Podział grup nie pozwolił na rzetelną weryfikację hipotezy. W eksperymencie pojawił się tylko jeden zespół, który miał okazję ze sobą wcześniej współpracować i osiągnął on wyniki bardzo zbliżone do dwóch innych zespołów. Choć wynik ten może sugerować, że samo zgranie nie gwarantuje przewagi nad zróżnicowaniem ról, wnioskowanie na podstawie jednego przypadku jest niewystarczające i wymaga weryfikacji w toku przyszłych badań.

Podsumowując przeprowadzone badanie, którego głównym celem było określenie wpływu zróżnicowania ról w zespole na jakość współpracy i efektywność pracy, należy stwierdzić, że relacja ta ma charakter złożony i wielowymiarowy. Uzyskane wyniki wskazują, że wpływ zróżnicowania ról na efektywność zespołu nie jest prosty ani jednoznaczny. Sama obecność szerokiego wachlarza ról Belbina w zespole nie wystarczyła, by zagwarantować przewagę w wykonaniu zadań, co weryfikuje główny problem badawczy. Jak wykazał eksperyment, najbardziej zróżnicowany pod względem ról zespół nie osiągnął najwyższych wyników ani najlepszego czasu, co podaje w wątpliwość założenia hipotezy 1 w kontekście analizowanej próby. Kluczowe znaczenie miały inne czynniki, które ujawniły się zarówno w obserwacjach, jak i w wypowiedziach uczestników podczas wywiadów prowadzonych po eksperymencie.

W kontekście hipotezy 2, zakładającej negatywny wpływ wielu liderów na prace grupy, warto podkreślić, że osoby o silnych predyspozycjach kierowniczych potrafiły wypracować wspólny model funkcjonowania, zamiast rywalizować. Członkowie zespołu byli w stanie zneutralizować potencjalnie negatywne skutki duplikacji ról poprzez sprawny podział obowiązków i elastyczną adaptację. W tym przypadku owi członkowie odznaczali się większą determinacją wykonania zadania, wspierając się wzajemnie, a nie walcząc o dominację. Obserwacja ta pozostaje w pełnej zgodzie z założeniem, że teoria Belbina opisuje zachowania, a nie niezmienną osobowość. Uczestnicy byli w stanie elastycznie adaptować swoje zachowania do potrzeb grupy.

Znaczenie wcześniejszego doświadczenia okazało się zauważalne zwłaszcza w aspekcie samej organizacji pracy. Choć zespół, którego członkowie współpracowali już ze sobą, nie wypracował obiektywnie lepszych wyników punktowych czy czasowych od grup nowo utworzonych, to z perspektywy jakościowej wyróżniał się sprawną komunikacją, szybkim podziałem obowiązków oraz znajomością wzajemnych predyspozycji do wykonywania określonych zadań. Pokazuje to, że zgranie zespołu i wypracowane wzorce współpracy stanowią istotny kapitał początkowy.

W toku analizy dostrzeżono również istotne ograniczenia. Głównym z nich było oparcie badania wyłącznie na teorii ról Belbina. Podczas obserwacji eksperymentalnych zauważono u uczestników cechy ról, których, zgodnie z wynikami kwestionariusza, nie powinni przejawiać. Wyniki mogły być również zdeterminowane małą próbą badawczą (cztery zespoły trzyosobowe) i brakiem powtórzeń dla tych samych konfiguracji. Zdaniem autora diagnozę można by wzbogacić o kolejną teorię ról, np. system

czterech kolorów Thomasa Eriksona. Takie podejście wielowymiarowe mogłoby pełniej wyjaśnić dynamikę zespołów.

Otrzymane wyniki korespondują z rezultatami badania Batenburga, van Walbeeka i in der Maura, w którym również nie stwierdzono jednoznacznego związku między zróżnicowaniem ról Belbina a wynikami zespołu¹⁸. Sugeruje to, że relacja między różnorodnością ról a efektywnością jest moderowana przez dodatkowe zmienne, takie jak: jakość komunikacji, poziom zaufania, doświadczenie współpracy czy styl przywództwa.

Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonego badania eksperymentalnego można sformułować dla menedżerów kluczowy wniosek: choć różnorodność ról w zespole stanowi warunek konieczny do jego budowy, to w praktyce jest ona niewystarczająca do odniesienia organizacyjnego sukcesu. Jak wykazał eksperyment, większa liczba unikatowych ról w grupie nie przełożyła się automatycznie na wyższą efektywność realizowanych zadań. Samo formalne „skompletowanie” zespołu o szerokim wachlarzu zachowań nie gwarantuje przewagi, ponieważ znacznie ważniejsze okazują się warunki umożliwiające integrację, takie jak jasna komunikacja, wzajemne zaufanie, dobra atmosfera oraz akceptowany przez wszystkich cel.

Co więcej, uzyskane obserwacje nie potwierdziły obaw dotyczących posiadania w zespole wielu liderów, sugerując, że duplikacja ról kierowniczych nie musi stanowić zagrożenia. Okazało się to nie mieć negatywnego wpływu na wyniki, pod warunkiem że osoby o takich predyspozycjach potrafią konstruktywnie podzielić się odpowiedzialnością, zamiast rywalizować o dominację. Podobnie jednorodność płciowa nie okazała się czynnikiem różnicującym jakość współpracy, ustępując miejsca indywidualnym cechom uczestników oraz ich otwartemu nastawieniu do wspólnego działania. Choć badanie nie wykazało twardej przewagi wyników, poczynione obserwacje sugerują, że cennym wsparciem dla jakości pracy jest wcześniejsze doświadczenie we współpracy. Zauważono bowiem, że członkowie badanego zespołu posiadającego wspólną historię znacznie szybciej przełamywali początkowe bariery komunikacyjne. Stanowi to jasną wskazówkę dla menedżerów, by w miarę możliwości inicjować zadania integracyjne pozwalające na poznanie się grupy jeszcze przed podjęciem najtrudniejszych projektów biznesowych.

Z powyższych obserwacji wynika, że diagnoza ról pracowniczych powinna mieć zawsze charakter wielowymiarowy. Oparcie się wyłącznie na jednej teorii (np. na koncepcji

18 R. Batenburg, W. van Walbeek, W. in der Maur, *Belbin role diversity...*, s. 907–911.

Belbina) daje obraz uproszczony i może nie wychwycić pełnego spektrum potencjału zespołu, dlatego rekomenduje się łączenie kilku koncepcji diagnostycznych.

Podsumowując, badanie potwierdza wagę komplementarnych ról, lecz jednocześnie wyraźnie wskazuje, że jakość współpracy to wypadkowa wielu czynników, gdzie chęć współdziałania, zaufanie oraz dojrzałość interpersonalna odgrywają o wiele większą rolę niż sama formalna konfiguracja ról. Tylko świadome zarządzanie wszystkimi tymi wymiarami daje szansę na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników.

Bibliografia

- Aritzeta A., Swailes S., Senior B., *Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building*, „Journal of Management Studies” 2007, vol. 44(1), s. 98–108.
- ARUP, PAG Uniconsult, *Zarządzanie zespołem*, 2014, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2014_zarządzanie_zespołem_2.pdf (dostęp: 20.05.2026).
- Batenburg R., Walbeek W. van, Maur W. in der, *Belbin role diversity and team performance: Is there a relationship?*, „Journal of Management Development” 2013, vol. 32(8), s. 907–911.
- Brett J., Wang D., *If you want creativity, keep the team small*, 2020, <https://static1.squarespace.com/static/5877ca6986e6c00f05f58f84/t/5e4edb979e6fe041345dd80e/1582226327750/if-you-want-creativity-keep-the-team-small.pdf> (dostęp: 20.05.2026).
- Bumbuc S., *Team Size and its Influence on the Teamwork and Communication*, [w:] D. Badea (red.), *International Conference Knowledge-Based Organization. Conference proceedings*, vol. 30(2), Nicolae Bălcescu Land Forces Academy, Sibiu 2024, s. 114–119, <https://doi.org/10.2478/kbo-2024-0061>
- Demirci U., *Are Groups and Teams the Same Thing? An Evaluation From the Point of Organizational Performance*, „Journal of International Social Research” 2018, vol. 11(58), s. 636–639.
- Issac M., Carson K., *A guide to Belbin team roles: How to increase personal and team performance*, Bridge Publishing, Marysville 2016.
- Lartey S., *Building a Successful Team in the Workplace: Business Strategies and Future Recommendations*, 2024, https://www.researchgate.net/publication/383704138_Building_a_Successful_Team_in_the_Workplace_Business_Strategies_and_Future_Recommendations (dostęp: 20.05.2026).
- Lichtarski L., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Marek P., *Why Small Teams Are Rewriting the Rules of Company Design*, 2026, <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2026/03/06/why-small-teams-are-rewriting-the-rules-of-company-design/> (dostęp: 20.05.2026).
- Olechnicki K., *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1999.

Pyszka A., *Modele i determinanty efektywności zespołu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 36–54.

Słownik języka polskiego PWN, hasło: *współpraca*, b.r., <https://sjp.pwn.pl/sjp/;2538059.html> (dostęp: 29.05.2026).

Water H. van de, Ahaus K., Rozier R., *Team roles, team balance and performance*, „Journal of Management Development” 2008, vol. 27(5), s. 499–512.

Ziółkowski M., *Współpraca*, [w:] M. Bogunia-Borowska (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2015, s. 308–313.

Pokolenie Z na rynku pracy – oczekiwania i rozwój kariery

Preferencje dotyczące ścieżek kariery pracujących studentów z pokolenia Z – wyniki badań empirycznych

Paweł Jankiewicz

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy podlega dynamicznym przeobrażeniom strukturalnym, na które decydujący wpływ wywiera wejście nowej kohorty demograficznej, określanej w literaturze przedmiotu mianem generacji Z. Grupa ta, obejmująca osoby urodzone po 1995 roku, charakteryzuje się niespotykaną dotąd mobilnością oraz wysoce specyficznym podejściem do kreowania własnej ścieżki zawodowej¹. Zjawisko to często przybiera postać paradoksalnego łączenia dalekosiężnych planów rozwoju z relatywnie krótkim stażem pracy w obrębie jednej organizacji. Jak wskazują obserwacje rynkowe, średni czas zatrudnienia przedstawicieli tego pokolenia u jednego pracodawcy w pierwszych pięciu latach aktywności zawodowej wynosi zaledwie nieco ponad rok, co stanowi wartość niższą w zestawieniu ze wzorcami zachowań milenialsów czy pokolenia X². Należy podkreślić, że stan ten nie jest wyłącznie symptomem braku lojalności organizacyjnej. Stanowi on raczej pragmatyczną reakcję na niespełnione oczekiwania rozwojowe oraz formę poszukiwania optymalnych warunków finansowych w środowisku naznaczonym niepewnością makroekonomiczną i radykalnymi przełomami technologicznymi³. Opisywana dynamika jest dodatkowo stymulowana przez gwałtowny rozwój sztucznej inteligencji, która z jednej strony generuje obawy dotyczące dezaktualizacji tradycyjnych stanowisk początkowych (*entry-level*), z drugiej zaś otwiera nowe możliwości optymalizacji efektywności osobistej. W rezultacie wchodzący na rynek pracownicy wykazują skłonność do podejmowania kompromisów w zakresie

1 J. Koczy, P. Kielbasa, *Employer branding a pokolenie Z – jak przyciągać młodych pracowników?*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2025, t. 1, nr 57, s. 113–129.

2 Randstad, *Zrozumieć pokolenie Z: w ciągłym ruchu, skupieni na zawodowej przyszłości*, 2025, s. 5, <https://info.randstad.pl/hubfs/Zrozumie%C4%87%20pokolenie%20Z%20-%20w%20ci%C4%85g%C5%82ym%20ruchu%2C%20skupieni%20na%20zawodowej%20przysz%C5%82o%C5%9Bci.pdf?hsLang=pl-pl> (dostęp: 26.03.2026).

3 *Ibidem*.

wyboru branży czy nawet spójności z osobistymi wartościami, o ile dana propozycja gwarantuje im pożądane bezpieczeństwo ekonomiczne⁴.

Pomimo rosnącej liczby badań preferencje zawodowe pracujących studentów z pokolenia Z wciąż wymagają pogłębionej analizy. Niniejszy artykuł ma na celu wypełnienie tej luki, badając nie tylko wybór między tradycyjnymi a nieliniowymi modelami kariery, ale obejmując również kluczowe kwestie retencji, czynników skłaniających do zmiany pracodawcy, znaczenia *work-life balance* i dobrostanu psychicznego, a także oceniając wpływ sztucznej inteligencji na decyzje zawodowe tej grupy.

Preferencje zawodowe i nieliniowe modele kariery pokolenia Z – studia literaturowe

Fundamentem postaw reprezentantów pokolenia Z jest ich silne zakorzenienie w ekosystemie cyfrowym. Jako pierwsi w pełni ukształtowani „cyfrowi tubylcy” (*digital natives*) dorastali oni w warunkach permanentnej ekspozycji na nowoczesne technologie informacyjne⁵. Kształtuje to ich unikalne kompetencje narzędziowe, choć nierzadko rzutuje na bariery w bezpośredniej komunikacji międzypokoleniowej. W sferze wyznaczanych wartości najwyższą pozycję w hierarchii zajmują dla nich relacje bliskie – miłość, rodzina i przyjaźń. Jednocześnie wartości tradycyjne, takie jak patriotyzm czy religijność, stopniowo tracą na znaczeniu pod wpływem postępujących procesów globalizacyjnych i swobodnego przenikania się kultur⁶. Na gruncie zawodowym „Zetki” wykazują się decyzywnością, często implementując do środowiska pracy strategię prób i błędów (analogiczną do mechanizmów z gier), gdzie niepowodzenie stanowi jedynie bodziec do zmiany wektora działań. Oczekują przyjaznej kultury organizacyjnej oraz adekwatnej gratyfikacji finansowej, przy czym to brak perspektyw ciągłego uczenia się jest kluczowym czynnikiem skłaniającym ich do rotacji⁷.

W konsekwencji aspiracje zawodowe tej grupy wykraczają daleko poza tradycyjne postrzeganie sukcesu, utożsamiane z linearnym, hierarchicznym awansem i budowaniem pozycji zawodowej. Członkowie generacji Z dążą do maksymalizacji autonomii, partycypacji w nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych oraz elastyczności, w tym możliwości świadczenia pracy w modelu zdalnym. Fundamentalne znaczenie ma dla nich poczucie sprawstwa i użyteczności społecznej wykonywanych zadań, czemu

4 *Ibidem*, s. 7–9.

5 I. Pakuła, *Korelaty satysfakcji z pracy w pokoleniu Z*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2025, nr 30(6), s. 214–223.

6 K. Ragin-Skorecka, R. Falfer, *Values and expectations of generation Z*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2024, no. 201, s. 289–302.

7 *Ibidem*.

towarzyszy niska tolerancja dla dyrektywnych stylów kierowania i zbiurokratyzowanych struktur. Wysokie kompetencje językowe oraz naturalna mobilność sprawiają, że postrzegają rynek pracy globalnie, co niweluje bariery geograficzne w podejmowaniu zatrudnienia⁸. Zderzenie tak sprofilowanych aspiracji z realiami organizacyjnymi generuje wyzwania zarządcze, stawiając młodych pracowników przed dylematem wyboru między pożądaną stabilnością a realizacją koncepcji wymarzonej kariery.

W odpowiedzi na te zmieniające się uwarunkowania w literaturze przedmiotu coraz wyraźniej akcentuje się konieczność adaptacji nieliniowych modeli kariery, stanowiących funkcjonalną alternatywę dla klasycznych ścieżek pionowych. Tradycyjne koncepcje zarządzania karierą – oparte na lojalności w zamian za dożywotnie zatrudnienie i przewidywalną „wspinaczkę” po szczeblach struktury – tracą na skuteczności i wymagają adaptacji do nowych realiów⁹. Zrozumienie tego zjawiska wymaga jednak doprecyzowania pojęcia kariery nieliniowej, która stanowi szeroki konstrukt oznaczający odejście od tradycyjnego, wertykalnego „wspinania się” po szczeblach hierarchii wewnątrz jednej organizacji i obejmujący zróżnicowane trajektorie zawodowe. Jednym z przejawów kariery nieliniowej jest mobilność pozioma (horyzontalna), definiowana jako przepływ pracowników pomiędzy zróżnicowanymi rolami, projektami i funkcjami, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Strategia ta umożliwia akumulację szerokiego portfela kompetencji, czyniąc jednostkę wysoce adaptacyjną i odporną na szoki rynkowe¹⁰. W ramach tego szerokiego zjawiska należy odróżnić mobilność poziomą od awansu zewnętrznego (skok hierarchiczny lub finansowy realizowany przez strategiczną zmianę pracodawcy), pracy projektowej (rozwój poprzez udział w czasowych przedsięwzięciach) oraz dążenia do modelu eksperckiego (budowanie autorytetu w jednej specjalizacji bez rotacji stanowisk).

Istotną rolę w przygotowaniu jednostek do funkcjonowania w nieliniowym modelu kariery odgrywa szkolnictwo wyższe, które musi ewoluować w platformę wspierającą dywersyfikację ścieżek rozwoju. Ekspozycja na interdyscyplinarne programy nauczania, programy stażowe oraz relacje mentorskie w trakcie studiów determinuje późniejsze wybory zawodowe absolwentów. Chociaż u przedstawicieli pokolenia Z w procesie tym dominują motywatory wewnętrzne (pasja, poczucie sensu), nie można marginalizować presji czynników zewnętrznych, takich jak konieczność zapewnienia stabilności

8 M.A. Lazar, *Generation Z's career aspirations. Literature review and preliminary findings*, [w:] F. Angel, V.-E. Ciuciuc, B. Hrib, A. Mitan, M.-E. Stratone (red.), *Strategica 2022 – Sustainable Development and Strategic Growth, Strategica International Academic Conference*, 10th Edition, Bucharest 2022, s. 585–594.

9 B.D. Steindórsdóttir, K. Sanders, J.K. Arnulf, A. Dysvik, *Career transitions and career success from a lifespan developmental perspective: A 15-year longitudinal study*, „Journal of Vocational Behavior” 2023, vol. 140, s. 1–16.

10 S. Sabra, W.S. Chan, *Generalists vs. Specialists – The Benefits of Adopting a Horizontal Career Path for Gen Z and Early Graduates*, „GILE Journal of Skills Development” 2025, vol. 5(2), s. 145–148.

bytowej. Złożoność zjawisk gospodarczych wymusza na uczelniach wyższych reorientację programową w kierunku stymulowania kompetencji cyfrowych oraz adaptacyjności. Stworzenie ekosystemów edukacyjno-biznesowych wspierających precyzyjne samopoznanie i praktyczną weryfikację kompetencji staje się zatem niezbędnym warunkiem skutecznego łagodzenia luki między aspiracjami wchodzących na rynek studentów a ewoluującymi wymaganiami pracodawców¹¹.

Badania nad czynnikami kształtującymi aspiracje zawodowe najmłodszych pracowników pozwalają wyodrębnić cztery bazowe kategorie: czynniki wewnętrzne, zewnętrzne, oczekiwania wobec kariery oraz postrzegany rozwój zawodowy. Zmienne wewnętrzne obejmują indywidualne postawy, poziom samoświadomości, wiarę we własne możliwości sprawcze i potrzebę budowania relacji w pracy. Z kolei determinanty zewnętrzne ogniskują się wokół uwarunkowań technologicznych i socjalizacji w środowisku domowym, co bezpośrednio determinuje popyt na zaawansowane narzędzia cyfrowe w codziennych obowiązkach zawodowych. Zgłaszane oczekiwania wobec kariery sprowadzają się natomiast do poszukiwania psychologicznego bezpieczeństwa, godziwego wynagrodzenia, *work-life balance* oraz wspierającej kultury firmy. Warto również zauważyć, iż w percepcji tej grupy sam rozwój zawodowy przestał być synonimem awansu stanowiskowego, stając się procesem ukierunkowanym *stricte* na rozbudowę portfolio kompetencyjnego (wzrost poziomy)¹².

Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi fundamentalna pozostaje relacja między opisanymi aspiracjami a rzeczywistym zaangażowaniem w pracę. Głównym stymulatorem efektywności organizacyjnej jest integracja celów indywidualnych z misją przedsiębiorstwa, która dla osób z generacji Z opiera się na ciągłym uczeniu się w środowisku spójnym z ich wartościami. Satysfakcja z pracy silnie koreluje z jakością przywództwa i poziomem delegowanej autonomii, więc organizacje gwarantujące młodemu pracownikom poczucie podmiotowości oraz przestrzeń do realnego wywierania wpływu na otoczenie zyskują wymierną przewagę konkurencyjną, opartą na autentycznym zaangażowaniu kapitału ludzkiego¹³.

Pragmatyczne podejście pokolenia Z do pracy znajduje potwierdzenie w wynikach analiz czynnikowych, które niezmiennie pozycjonują elastyczność czasu i miejsca pracy jako jeden z kluczowych determinantów wyboru pracodawcy. Modele hybrydowe służą tu nie tylko integracji strefy prywatnej z zawodową, ale realnie optymalizują

11 S. Lakshmi, S. Jayakani, *From Classroom to Boardroom: How College Education Shapes Career Decision Making in Gen Z*, „Journal of Information Systems Engineering and Management” 2025, vol. 10(7s), s. 736–743.

12 B. Barhate, K.M. Dirani, *Career aspirations of generation Z: a systematic literature review*, „European Journal of Training and Development” 2022, vol. 46(1–2), s. 139–157.

13 A.S. Reddy, V. Rudraraju, S. Chandramouli, *From Aspirations to Impact: How Generation Z's Career Goals Drive Workplace Engagement and Performance*, „European Economic Letters (EEL)” 2025, vol. 15(2), s. 4672–4681.

produktywność poprzez obniżenie stresu. Jednocześnie wyraźna obawa przed nadmierną eksploatacją pracowniczą (często wynikająca z negatywnych doświadczeń nabytych na początkowych etapach kariery) skutkuje wnikliwą weryfikacją pracodawców pod kątem kultury zaufania i braku toksycznej rywalizacji. Instrumentem wspierającym retencję stają się w tym kontekście celowane benefity pozapłacowe, zwłaszcza finansowanie podnoszenia kwalifikacji i dostęp do innowacyjnych technologii. Z perspektywy pracodawcy kluczowe staje się zatem transparentne określanie poziomu płac i zakresu obowiązków, a także systemowe dbanie o dobrostan psychiczny zespołu¹⁴.

Obserwowana w tej kohorcie zmiana podejścia polega na zastąpieniu tradycyjnego kultu obecności w biurze i manifestowanego wyczerpania przez bezwzględną jakość dostarczanych rezultatów. Zjawiska takie jak ciche odchodzenie (*quiet quitting*) czy otwarty opór wobec kultury permanentnego przepracowania nie oznaczają braku zaangażowania, lecz stanowią adaptacyjną odpowiedź na współczesne ryzyka rynkowe i zagrożenie wypaleniem zawodowym. Pokolenie Z kształtuje nową umowę psychologiczną z pracodawcą, traktując sferę zawodową jako jeden z komponentów życia, podlegający ścisłemu limitowaniu w obronie zdrowia psychicznego. Wykorzystując biegłość technologiczną do optymalizacji procesów, zmieniają oni postrzeganie efektywności, odchodząc od perspektywy czasowej na rzecz rygorystycznego rozliczania efektów¹⁵.

Współczesne zarządzanie talentami wymusza więc na organizacjach strategiczną reorientację i odejście od sztywnych ram na rzecz polityk dostosowanych do profilu najmłodszej generacji. Niezbędne stają się inwestycje w infrastrukturę opartą na sztucznej inteligencji, promowanie nieliniowych dróg rozwoju oraz integracja celów biznesowych z postulatami prospołecznymi i ekologicznymi (*Environmental, Social, Governance* – ESG). Organizacje powinny skupić się także na projektowaniu stanowisk zorientowanych na cel oraz na oferowaniu pracownikom możliwości ciągłego podnoszenia kwalifikacji, co pozwoli zaspokoić silną potrzebę zwinności zawodowej „Zetek” i skutecznie zatrzymać talenty w strukturach firmy¹⁶.

Podsumowując rozważania teoretyczne, stwierdzić można, że wycofanie emocjonalne i niska retencja młodych pracowników wynikają najczęściej ze strukturalnego niedopasowania na styku uwarunkowań kultury organizacyjnej oraz potrzeb jednostki pragnącej autonomii i elastyczności. Mimo bogatego dorobku literatury w obszarze

14 D. Nowak, E. Nikolov, J. Wiśniewska, *Generation Z's Approach to Searching for and Performing Work*, „Krakow Review of Economics and Management. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2025, vol. 1(1007), s. 171–188.

15 M. Jain, Y. Thareja, *Redefining Work Ethic: Why Gen Z Values Efficiency Over Exhaustion*, „International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)” 2026, vol. 14(III), s. 238–244.

16 M.S.S. Yahya, M.G. Abd Aziz, M.A. Ab Jalil, *The Future of Gen Z Talent in 2030 Adapting Talent Management Strategies for a New Workforce Era*, „Education, Sustainability & Society” 2024, vol. 7(1), s. 45–49.

motywacji pracowniczej wciąż widoczna jest wyraźna luka badawcza. Dotyczy ona przede wszystkim mechanizmów skłaniających pracujących studentów z pokolenia Z do wyboru określonych modeli kariery, w tym ścieżek nieliniowych, w dynamicznie zmieniających się realiach rynkowych.

Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Powyższa diagnoza teoretyczna stanowi bezpośredni punkt wyjścia dla części empirycznej niniejszej pracy. Odpowiedzią na wskazaną lukę jest realizacja badań własnych metodą sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej (*Computer-Assisted Web Interview* – CAWI). Podejście to pozwoliło na zgromadzenie danych od szerokiej grupy osób łączących edukację wyższą z aktywnością zawodową, co umożliwia obiektywną weryfikację ich deklarowanych preferencji w zakresie kształtowania współczesnych ścieżek kariery. Głównym celem podjętych działań badawczych jest analiza deklarowanych preferencji pracujących studentów z pokolenia Z wobec pionowych i nieliniowych ścieżek kariery oraz pogłębione zrozumienie czynników determinujących wybór nieliniowych modeli kariery. Sformułowany cel badawczy pozwolił na wyłonienie głównego problemu badawczego, który przyjął postać pytania: „Jakie są deklarowane preferencje pracujących studentów z pokolenia Z wobec pionowych i nieliniowych ścieżek kariery oraz jakie czynniki determinują wybór nieliniowych modeli kariery?”. W celu szczegółowego zbadania tak postawionego problemu sformułowano następujące pytania badawcze:

1. „Jakie modele rozwoju zawodowego (awans pionowy czy przesunięcia poziome) preferują badani?”;
2. „Jaki przewidywany czas zatrudnienia u jednego pracodawcy deklarują ankietowani?”;
3. „Jakie czynniki w największym stopniu skłaniają młodych pracowników do zmiany pracodawcy lub działu wewnątrz organizacji?”;
4. „W jaki sposób badana grupa definiuje współcześnie sukces zawodowy?”.

Narzędziem wykorzystanym do gromadzenia danych był kwestionariusz ankiety (CAWI), składający się łącznie z 13 pytań, podzielony na metryczkę oraz trzy bloki problemowe. W konstrukcji narzędzia zastosowano zróżnicowane typy skal: pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pięciostopniową skalę Likerta, służącą do pomiaru natężenia postaw respondentów. Pytania zostały ustrukturyzowane w sposób umożliwiający analizę preferencji wobec rozwoju zawodowego, weryfikację skłonności do podejmowania mobilności poziomej oraz hierarchizację czynników motywujących do pracy. Dodatkowo do kwestionariusza włączono pytanie dotyczące sztucznej inteligencji (AI), którego rolą była empiryczna weryfikacja stopnia, w jakim postępująca automatyzacja wpływa na poczucie bezpieczeństwa młodych pracowników

i determinuje ich strategiczne wybory w zakresie ścieżek kariery. Badanie właściwe zostało zrealizowane w maju 2026 roku. Dobór próby miał charakter celowy i niereprezentatywny. Rekrutację respondentów przeprowadzono drogą elektroniczną, z wykorzystaniem akademickich kanałów komunikacji. Zgromadzony materiał poddano analizie ilościowej z wykorzystaniem metod statystyki opisowej, opierając się przede wszystkim na analizie rozkładu częstości. Należy wyraźnie podkreślić, że z uwagi na specyfikę doboru oraz ograniczoną liczebność próby uzyskane wyniki mają charakter wyłącznie eksploracyjno-opisowy i nie powinny być generalizowane na całą populację pokolenia Z. W badaniu wzięło udział 102 studentów z pokolenia Z. W strukturze płci dominowały kobiety, stanowiąc 62,7% badanej próby, natomiast mężczyźni stanowili 37,3%. Zgodnie z profilem grupy docelowej, wszyscy badani łączyli aktywność akademicką z zawodową. Zdecydowana większość (76,5%) deklarowała pracę w niepełnym wymiarze godzin lub dorywczo, podczas gdy 23,5% respondentów pracowało na pełen etat. Pod względem obszaru zatrudnienia struktura próby była zróżnicowana, z wyraźną dominacją sektora administracyjno-biurowego (48%), usług i gastronomii (14,7%) oraz handlu (11,8%). Analiza wielkości firm, w których zatrudnieni byli respondenci, wskazuje na równomierny rozkład – najwięcej osób pracowało w dużych organizacjach – powyżej 250 pracowników (28,4%) oraz w mikroprzedsiębiorstwach (26,5%).

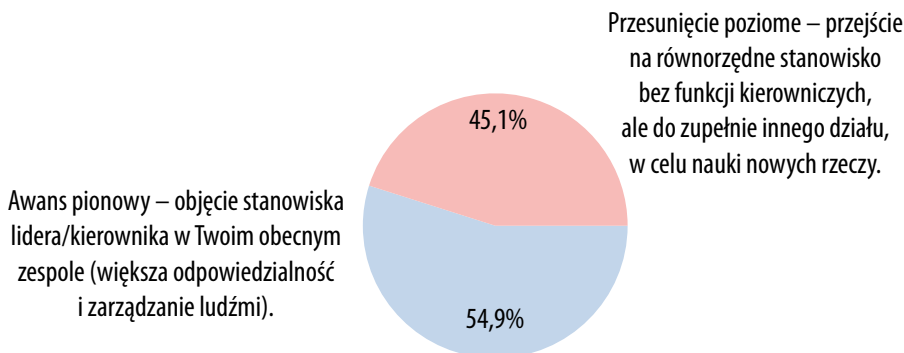
Wyniki i wnioski z badań

Prezentację wyników badań własnych podzielono na obszary odpowiadające celom szczegółowym artykułu. Koncentrują się one na podejściu badanej grupy do sukcesu, czasie pracy w jednej firmie oraz czynnikach motywujących do zmiany zatrudnienia.

W pierwszej kolejności przeanalizowano postawy respondentów wobec podstawowych modeli budowania ścieżki zawodowej. Deklaracje ankietowanych zebrane za pomocą pięciostopniowej skali Likerta pokazują różnice między potrzebą stabilizacji a chęcią stałego rozwoju. Perspektywa wieloletniej pracy i powolnego awansu w strukturach jednej organizacji mocno podzieliła badanych (37,3% wybrało odpowiedź neutralną, również 37,3% nie uważało jej za przytłaczającą). Jednak w przypadku samych obowiązków widać wyraźną obawę przed rutyną. Aż 57,8% ankietowanych obawiało się, że praca przez wiele lat w jednej, wąskiej specjalizacji doprowadzi ich do szybkiego wypalenia zawodowego. Odpowiedzią na to ryzyko jest chęć zdobywania różnych doświadczeń. Niemal połowa respondentów (48%) zgodziła się ze stwierdzeniem, że nauka nowych umiejętności (nawet w różnych działach) jest dla nich ważniejsza niż szybki awans na stanowisko kierownicze.

Ten dylemat zyskał realny wymiar w pytaniu testującym wybory respondentów w obliczu konkretnej oferty. Ankietowani musieli wybrać między awansem pionowym

(objęcie funkcji lidera) a przesunięciem poziomym (zmiana działu w celu nauki nowych rzeczy) przy zachowaniu takich samych warunków finansowych.



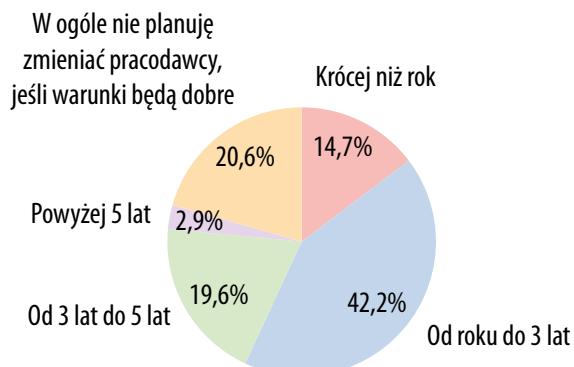
Wykres 1. Preferencje respondentów w zakresie kierunku rozwoju zawodowego (awans pionowy a przesunięcie poziome)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ($N = 102$; pytanie zamknięte, jednokrotnego wyboru).

Uzyskane wyniki pokazują praktyczne podejście badanej grupy. W sytuacji realnego wyboru większość badanych (54,9%) decyduje się na tradycyjny awans pionowy związany z zarządzaniem ludźmi i większą odpowiedzialnością. Istotny jest jednak fakt, że aż 45,1% ankietowanych odrzuciło funkcję kierowniczą na rzecz przejścia do innego działu i nauki nowych rzeczy. Może to sugerować, że dla prawie połowy badanych rozwój nie oznacza już tylko „wspinania się” w górę struktury firmy, ale przede wszystkim poszerzanie swoich umiejętności.

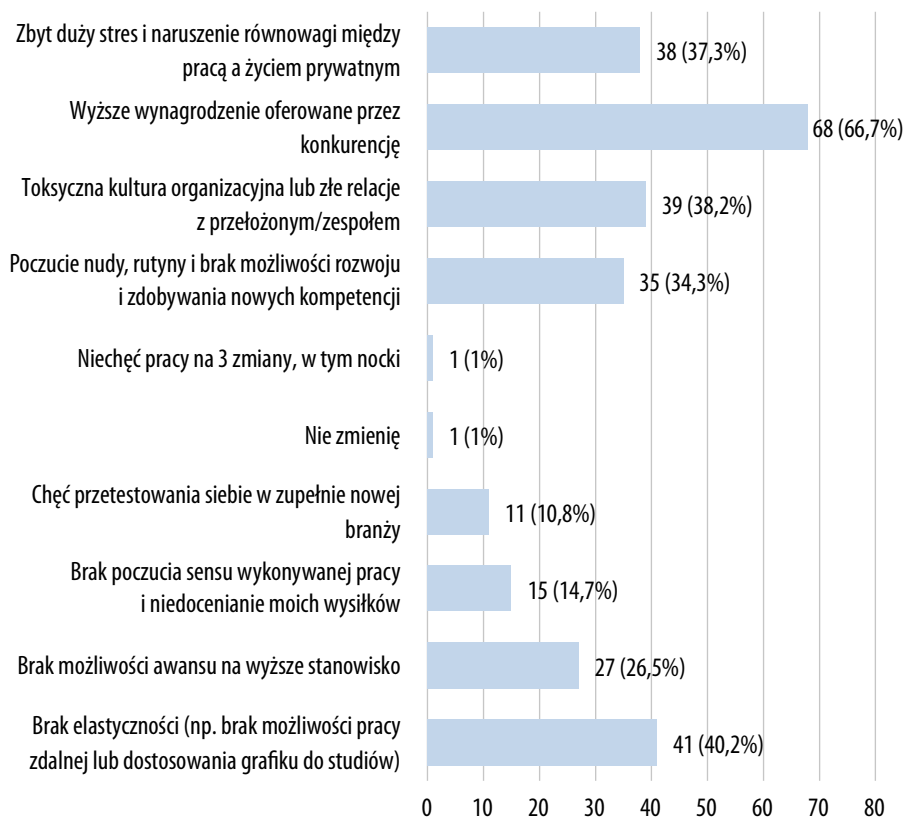
Skłonność do zmian potwierdzają także odpowiedzi na pytanie o preferowaną drogę uzyskania wyższego stanowiska. Choć większość, stanowiąca 56,9% respondentów, preferowała ścieżkę wewnętrzną, czyli pozostanie w obecnej organizacji i ubieganie się o wyższe stanowisko, to aż 43,1% ankietowanych wybrało awans zewnętrzny, połączony z bezpośrednią zmianą pracodawcy. Taki rozkład głosów dowodzi, że badana grupa wykazuje bardzo elastyczne i pragmatyczne podejście do budowania kariery. Ankietowani nie odrzucają ścieżki wewnątrz obecnej firmy, o ile widzą w niej realne szanse na rozwój, jednak blisko połowa z nich jest skłonna do podjęcia ryzyka zmiany otoczenia, jeśli uzna tę opcję za szybszą drogę do osiągnięcia celu zawodowego.

Kolejny cel badawczy dotyczył planowanego czasu zatrudnienia u jednego pracodawcy. Uzyskane wyniki oddają wysoką mobilność badanej grupy.



Wykres 2. Deklarowany czas zatrudnienia u jednego pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań (N = 102; pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru).



Wykres 3. Kluczowe czynniki determinujące zmianę pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań (N = 102; pytanie zamknięte, wielokrotnego wyboru).

Jak wynika z danych, najliczniejsza grupa respondentów (42,2%) zamierza pracować w jednej organizacji przez okres od roku do 3 lat, a kolejne 14,7% planuje zmianę jeszcze przed upływem pierwszego roku. Oznacza to, że dla większości badanych (56,9%) perspektywa zatrudnienia ma charakter krótkoterminowy. Warto jednak zwrócić uwagę na grupę osób (20,6%) deklarujących, że w ogóle nie planują zmieniać pracodawcy, o ile warunki będą dobre. Wyniki te mogą sugerować, że badani potrafią być lojalni, jednak jest to lojalność warunkowa, zależna od satysfakcji z oferowanego środowiska pracy.

Aby zrozumieć, co wpływa na tak dużą elastyczność zawodową, zbadano kluczowe czynniki motywujące ankietowanych do zmiany pracy.

Wyniki pokazują, że główną przyczyną odejścia z firmy jest chęć uzyskania wyższego wynagrodzenia u konkurencji (66,7% wskazań). Ekonomiczny pragmatyzm idzie jednak w parze z potrzebami osobistymi. Na kolejnych miejscach uplasowały się: brak elastyczności, np. brak możliwości pracy zdalnej (40,2%), toksyczna kultura organizacyjna (38,2%) oraz zbyt duży stres i naruszenie równowagi między pracą a życiem prywatnym (37,3%). Uzyskane wyniki mogą sugerować, że dla badanych studentów istotne znaczenie mają kwestie związane z dobrostanem psychicznym oraz równowagą między życiem zawodowym i prywatnym.

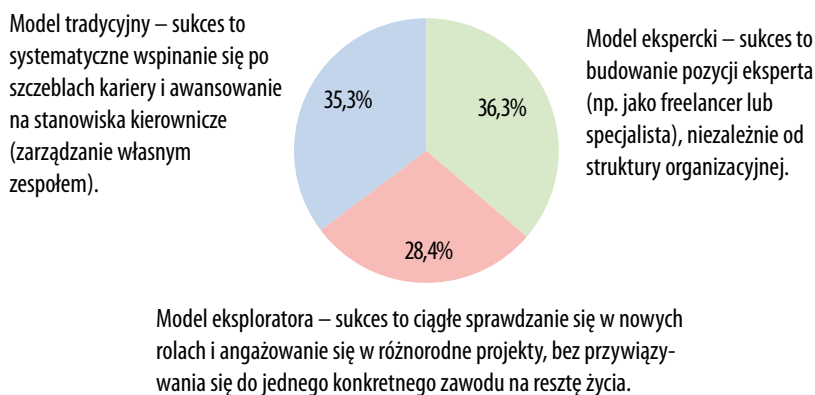
Analizując powody zmiany działu wewnątrz tej samej firmy, można zauważyć wyraźną spójność z czynnikami skłaniającymi do całkowitej zmiany pracodawcy. Finanse (szansa na wyższe zarobki – 54,9%) oraz poszukiwanie przyjaznego środowiska (lepszemu klimatowi w nowym zespole lub chęć zmiany przełożonego – 38,2%) pozostają priorytetami. Zauważalna jest jednak pewna specyfika przesunięć poziomych – bardzo ważnym argumentem staje się tutaj lepsze dopasowanie obowiązków do pasji i kierunku studiów (również 38,2% wskazań). Sugeruje to, że mobilność pozioma jest dla ankietowanych bezpiecznym sposobem na dopasowanie specyfiki pracy do zdobywanego wykształcenia bez konieczności rezygnacji ze znanej, już wybranej firmy.

Ostatni etap analizy dotyczył redefinicji sukcesu zawodowego oraz wpływu nowoczesnych technologii na plany badanej grupy.

Tradycyjne rozumienie kariery zdaje się tracić na znaczeniu w oczach badanej grupy. Choć model tradycyjny, oparty na „wspinaniu się” po szczeblach kariery i zarządzaniu zespołem, wciąż wybiera 35,3% badanych, to większość utożsamia się z modelami alternatywnymi. Najwięcej wskazań uzyskał model ekspercki (36,3%), gdzie sukcesem jest budowanie silnej, niezależnej pozycji specjalisty. Z kolei 28,4% respondentów wybrało model eksploratora, określający sukces jako ciągłe sprawdzanie się w nowych rolach i projektach. Wyniki te sugerują, że pojęcie sukcesu staje się sprawą bardzo indywidualną.

W proces planowania kariery coraz mocniej wkraczają nowoczesne technologie. Odpowiedzi na pytanie o wpływ rozwoju sztucznej inteligencji (AI) na decyzje zawodowe

wskazują na rosnącą świadomość ankietowanych. Choć najliczniejsza grupa (34,3%) wybrała odpowiedź neutralną, to aż 41,2% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że AI wpływa na ich wybory (odpowiedzi „raczej się zgadzam” i „zdecydowanie się zgadzam”). Jedynie 24,5% badanych nie widziało takiego wpływu. Wydaje się zatem, że rozwój sztucznej inteligencji stał się istotnym czynnikiem, który badani biorą pod uwagę, myśląc o swojej przyszłości na rynku pracy.



Wykres 4. Definicja sukcesu zawodowego w badanej grupie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ($N = 102$; pytanie zamknięte, jednokrotnego wyboru).

Podsumowanie

Celem artykułu była analiza deklarowanych preferencji pracujących studentów z pokolenia Z wobec pionowych i nieliniowych ścieżek kariery oraz pogłębione zrozumienie czynników determinujących wybór nieliniowych modeli kariery. Przeprowadzone badanie o charakterze eksploracyjnym, mimo ograniczonej próby, pozwala na sformułowanie kilku kluczowych wniosków odnoszących się do badanej grupy:

1. Znaczna część badanych wykazuje otwartość na mobilność poziomą. Rozwój utożsamiany jest nie tylko z klasycznym awansem kierowniczym, ale w dużej mierze z poszerzaniem kompetencji w nowych działach oraz budowaniem pozycji eksperckiej.
2. Ankietowani preferują rozwój wewnątrz znanej sobie organizacji, jednak ich pozostanie u danego pracodawcy jest silnie uzależnione od satysfakcjonującego środowiska pracy i możliwości dopasowania ról do zdobywanego wykształcenia.
3. Choć finanse pozostają najważniejszym motywatorem zmiany pracodawcy, kluczową rolę w deklaracjach respondentów odgrywa również ochrona przed wypaleniem zawodowym, unikanie toksycznej kultury organizacyjnej oraz dbałość o *work-life balance*.

Zaobserwowane w badanej grupie tendencje dostarczają także istotnych wskazówek dla pracodawców. Organizacje pragnące przyciągać i zatrzymywać młode talenty powinny zweryfikować tradycyjne koncepcje HR. Kluczowe wydaje się wdrażanie rozwiązań stymulujących mobilność poziomą, uelastycznienie struktur oraz promowanie modeli pracy aktywnie wspierających zdrowie psychiczne i równowagę życia pracowników.

Głównym ograniczeniem niniejszego opracowania jest niewielka, celowo dobrana próba, co uniemożliwia generalizację wyników na całą populację pokolenia Z. Wskazuje to na potrzebę kontynuacji badań na bardziej reprezentatywnych grupach, a także wykorzystania metod jakościowych do pogłębienia mechanizmów decyzyjnych najmłodszych uczestników rynku pracy.

Bibliografia

- Barhate B., Dirani K.M., *Career aspirations of generation Z: a systematic literature review*, „European Journal of Training and Development” 2022, vol. 46(1–2), s. 139–157.
- Jain M., Thareja Y., *Redefining Work Ethic: Why Gen Z Values Efficiency Over Exhaustion*, „International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)” 2026, vol. 14(III), s. 238–244.
- Koczy J., Kielbasa P., *Employer branding a pokolenie Z – jak przyciągać młodych pracowników?*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2025, t. 1, nr 57, s. 113–129.
- Lakshmi S., Jayakani S., *From Classroom to Boardroom: How College Education Shapes Career Decision Making in Gen Z*, „Journal of Information Systems Engineering and Management” 2025, vol. 10(7s), s. 736–743.
- Lazar M.A., *Generation Z's career aspirations. Literature review and preliminary findings*, [w:] F. Anghel, V.-E. Ciuciuc, B. Hrib, A. Mitan, M.-E. Stratone (red.), *Strategica 2022 – Sustainable Development and Strategic Growth*, Strategica International Academic Conference, 10th Edition, Bucharest 2022, s. 585–594.
- Nowak D., Nikolov E., Wiśniewska J., *Generation Z's Approach to Searching for and Performing Work*, „Krakow Review of Economics and Management. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2025, vol. 1(1007), s. 171–188.
- Pakuła I., *Korelaty satysfakcji z pracy w pokoleniu Z*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2025, nr 30(6), s. 214–223.
- Ragin-Skorecka K., Falfer R., *Values and expectations of generation Z*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2024, no. 201, s. 289–302.
- Randstad, *Zrozumieć pokolenie Z: w ciągłym ruchu, skupieni na zawodowej przyszłości*, 2025, <https://info.randstad.pl/hubfs/Zrozumie%C4%87%20pokolenie%20Z%20-%20w%20ci%C4%85g%C5%82ym%20ruchu%2C%20skupieni%20na%20zawodowej%20przysz%C5%82o%C5%9Bci..pdf?hsLang=pl-pl> (dostęp: 26.03.2026).

- Reddy A.S., Rudraraju V., Chandramouli S., *From Aspirations to Impact: How Generation Z's Career Goals Drive Workplace Engagement and Performance*, „European Economic Letters (EEL)” 2025, vol. 15(2), s. 4672–4681.
- Sabra S., Chan W.S., *Generalists vs. Specialists – The Benefits of Adopting a Horizontal Career Path for Gen Z and Early Graduates*, „GILE Journal of Skills Development” 2025, vol. 5(2), s. 145–148.
- Steindórsdóttir B.D., Sanders K., Arnulf J.K., Dysvik A., *Career transitions and career success from a lifespan developmental perspective: A 15-year longitudinal study*, „Journal of Vocational Behavior” 2023, vol. 140, s. 1–16.
- Yahya M.S.S., Abd Aziz M.G., Ab Jalil M.A., *The Future of Gen Z Talent in 2030 Adapting Talent Management Strategies for a New Workforce Era*, „Education, Sustainability & Society” 2024, vol. 7(1), s. 45–49.

Oczekiwania pracowników z pokolenia Z wobec przełożonych i pracodawców

Tomasz Woźniak

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Zmiany demograficzne w Polsce oraz na świecie powodują zwiększenie się różnorodność pracowników pod względem wieku. Prowadzi to do tego, że temat zarządzania pracownikami w różnym wieku jest coraz częściej poruszany przez naukowców z różnych części świata¹. Najmłodszym pokoleniem, które obecnie można wskazać na rynku pracy, jest pokolenie Z. Według danych z 31 grudnia 2024 r. liczba osób w wieku od 18 do 30 lat, czyli osób należących do tego pokolenia, wynosi 4 953 781, co stanowi około 13% populacji Polski².

Każde pokolenie jest kształtowane przez unikalne warunki społeczne, ekonomiczne oraz technologiczne. Powoduje to, że pracownicy należący do różnych pokoleń mogą się znacząco różnić oraz mieć różne potrzeby. Osoby należące do młodszych pokoleń mogą nie rozumieć pewnych zachowań oraz norm przestrzeganych przez swoich rodziców i dziadków, natomiast osoby starsze często mogą mieć trudność ze zrozumieniem nowoczesnych technologii czy innowacji. Pokolenie Z, które zostało ukształtowane w odmiennych warunkach, może mieć odmienne oczekiwania wobec pracodawcy niż przedstawiciele innych pokoleń. Moim zdaniem przełożony powinien znać potrzeby pracowników oraz ich wymagania, aby móc optymalizować procesy zarządzania personelem w organizacji. Pokolenie Z nie stanowi w tym momencie większości na rynku pracy, jednak sytuacja ta będzie się zmieniać, co może generować nowe wyzwania w zakresie zarządzania organizacjami wielopokoleniowymi.

Celem rozdziału jest przedstawienie preferencji pokolenia Z wobec przełożonych oraz pracodawców. W pierwszej części pracy zostanie przedstawiona definicja terminu „pokolenie” oraz charakterystyka pokolenia Z. W drugiej części zostaną zawarte wyniki badań własnych na temat oczekiwań pracowników z pokolenia Z w stosunku

1 A. Rakowska, *Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2021, s. 105.

2 Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Demograficzny 2025*, 2025, s. 140, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2025,3,19.html> (dostęp: 7.05.2026).

do przełożonych oraz pracodawców, zrealizowanych w ramach pracy licencjackiej w 2025 roku.

Pojęcie pokoleń na rynku pracy oraz ich przedziały czasowe

W uproszczeniu generację/pokolenie można zdefiniować jako „grupę osób urodzonych w tym samym okresie, które za względu na chronologiczną bliskość wieku dzielą podobne życiowe doświadczenia”³. Doświadczały one podobnych wydarzeń, takich jak wszelakie konflikty zbrojne, zmiany społeczno-kulturowe oraz rewolucje technologiczne. Potwierdzenie przytoczonej definicji można odnaleźć w pracy Karla Mannheim’a pt. *The Problem of Generations*, w której zauważył on, że sam fakt urodzenia się w danym okresie nie jest czynnikiem gwarantującym przynależność do danego pokolenia, a są nimi wspólne doświadczenia, które budują jego tożsamość⁴. Warto zwrócić uwagę, że tego typu wydarzenia mają największy wpływ na wczesnym etapie życia, kiedy człowiek zaczyna budować swoje wartości, kształtować osobowość, a także oczekiwania⁵. Moim zdaniem, odnosząc powyższe twierdzenia do zjawiska pokoleń pracowniczych, można stwierdzić, że poprzez doświadczanie podobnych kluczowych wydarzeń poszczególne pokolenia wykształcają tożsame podejście do rynku oraz środowiska pracy. Zrozumienie determinantów, które spowodowały wykształcenie się danego pokolenia pracowniczego, jest kluczowe dla pełnego zrozumienia zarządzaniem wielopokoleniowym kapitałem ludzkim w organizacji⁶.

Różni autorzy wyznaczali różne przedziały, w których poszczególne pokolenia wykształcały swoją tożsamość. Klasyfikacja poszczególnych pokoleń na podstawie literatury ze względu na lata została umieszczona w tabeli 1.

Tabela 1. Przedziały czasowe pokoleń na rynku pracy

Nazwa pokolenia	Wiek
Pokolenie Baby Boomers	1943–1960 (M. Czarnecka, P. Woszczyk, 2013, s. 44) 1946–1964 (J. Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 121; A. Klementowska, 2023, s. 366) 1949–1963 (A. Opalińska, 2018, s. 143)
Pokolenie X	1965–1980 (S. Przytuła, 2019, s. 98; B. Przybylski, 2023, s. 34)

3 A. Rakowska, *Różnorodność zasobów...*, s. 122.
4 K. Mannheim, *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, New York 1952, s. 292.
5 K. Macky, D. Gardner, S. Forsyth, *Generational Differences at work: introduction and overview*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, no. 8, s. 858.
6 A. Krawczyk, *Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*, „Journal of Modern Science” 2024, no. 55, s. 521.

Nazwa pokolenia	Wiek
Pokolenie Y	1980–1995 (A. Krawczyk, 2024, s. 522) 1980–2000 (P. Barszcz, 2020, s. 46)
Pokolenie Z	1995–2010 (S. Przytuła, 2019, s. 102)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Czarnecka, P. Woszczyk, *Człowiek to inwestycja; podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013, s. 44; J. Nieżurawska-Zajac, *Motywowanie pracowników różnicowanych pokoleniowo*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2020, s. 121; A. Opalińska, *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2018, nr 9, s. 139–152, s. 143; S. Przytuła, *Zarządzanie różnorodnością pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 98, 102; B. Przybylski, *Pokolenie X, Y oraz Z. Próba uporządkowania ram czasowych i etykiet pokoleniowych*, „Pedagogika Społeczna” 2023, nr 3, s. 34; A. Krawczyk, *Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*, „Journal of Modern Science” 2024, no. 55, s. 522; P. Barszcz, *Pokolenia Millenialsów na rynku pracy w Polsce. Generacja work-life-balance*, „Studia z Teorii Wychowania” 2020, nr 1, s. 46; A. Klementowska, *Rozwój zawodowy generacji aktywnych na rynku pracy – przebieg i perspektywy*, „Szkoła – Zawód – Praca” 2023, nr 25, s. 366.

Charakterystyka pokolenia Z

Pokolenie Z jest najmłodszą generacją obecną na współczesnym rynku pracy. Członkowie tej generacji często są nadal na etapie edukacji, jednak duża ich część już rozpoczęła swoją karierę zawodową. Osoby z pokolenia Z są również określane jako pokolenie C (od słów *connected*, *content-centric*, *computerised*, *communicating*), a także iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Gen Next, Post Gen⁷. Szacuje się, że na globalnym rynku pracy udział pracowników należących do generacji Z wzrośnie z 10% w 2019 do aż 30% w 2030 roku⁸. Pracownicy z tego pokolenia wychowywali się w okresie dynamicznego rozwoju internetu oraz nowych technologii komunikacyjnych. Nie znają oni świata bez sieci, która stanowi dla nich naturalne środowisko. Z tego powodu dla pracowników z tego pokolenia granica pomiędzy światem wirtualnym oraz rzeczywistym się zaciera. Badania przeprowadzone przez koncern Ernst & Young oraz organizację Junior Achievement Worldwide z 2021 roku wykazały „że 84% ankietowanych z pokolenia Z chętnie i swobodnie korzysta z dobrodziejstw technologicznych”⁹. Pokolenie to dzięki swojej otwartości, chęci rozwoju, a także znajomości języków obcych charakteryzuje się wysoką mobilnością na rynku pracy¹⁰. Ponadto według raportu Instytutu Finansów z 2023 roku aż 44% przedsta-

7 A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomętowska, *Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 407.

8 Oxford Economics, *Gen Z's role in shaping the digital economy*, 2021, s. 5, https://www.oxfordeconomics.com/wp-content/uploads/2024/07/Snapchat_Report_EN_V6.pdf (dostęp: 5.12.2024).

9 Ernst & Young, *Co to jest Pokolenie Z? Charakterystyka nowej generacji pracowników i konsumentów*, 2026, https://www.ey.com/pl_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest (dostęp: 14.07.2026).

10 A. Krawczyk, *Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem...*, s. 525.

wicieli pracowników do 26. roku życia rozważa emigrację zarobkową do innego kraju. Przedstawiciele generacji Z często określa się jako pełnych obaw o swoją przyszłość. Badania wydają się potwierdzać tę tezę. Aż 44% respondentów stwierdziło, że patrzą „raczej z obawami” w przyszłość¹¹. Uczucie niepewności oraz obawy o przyszłość może wynikać z faktu doświadczenia takich wydarzeń jak pandemia COVID-19 czy też wojna w Ukrainie¹².

Członkowie generacji Z – jako pracownicy – zostali wychowani w duchu rywalizacji oraz motywowania do odnoszenia sukcesów. Mają również potrzebę docenienia ich pracy przez przełożonych¹³. W pracy podejmują się wielu zadań jednocześnie – z tego powodu mają problem z koncentracją. Często również ich uwaga jest przez to rozproszona, co sprawia, że mogą oceniać informacje dosyć powierzchownie¹⁴. Z danych zawartych w raporcie Deloitte z 2024 roku wynika, że aż 89% badanych twierdzi, iż bardzo ważne dla nich są: poczucie sensu oraz znaczenie wykonywanych zadań. Dodatkowo połowa badanych członków generacji Z wskazała, że są w stanie odmówić wykonania obowiązków, jeśli dane zadanie jest sprzeczne z ich wartościami, a dla 44% był to powód, by bezpośrednio sprzeciwić się swojemu przełożonemu¹⁵. Z wyżej wymienionych badań można wywnioskować, że dla osób z generacji Z bardzo ważne jest poszanowanie ich wartości w miejscu pracy. Poznanie systemu wartości pracowników przez przełożonych oraz pracodawców może stanowić istotny element skutecznego zarządzania pokoleniem.

Przedstawiciele tego pokolenia pragną również angażować się społecznie. Według wcześniej wspomnianego raportu Deloitte respondenci wskazali, że największymi wyzwaniami, jakie musi przezwyciężyć współczesna organizacja, są: ochrona środowiska – 65% respondentów, etyczne użycie technologii – 65% respondentów, równość społeczna – 63% respondentów¹⁶.

Przywiązanie „Zetek” do technologii przejawia się również w sposobie znalezienia nowego miejsca zatrudnienia – aż 77,6% respondentów wykorzystało internet jako narzędzie do znalezienia nowego miejsca pracy. Najczęściej czas znalezienia nowego

11 Instytut Finansów, *Raport Perspektywy ekonomiczne młodego pokolenia*, Warszawa 2023, s. 64, <https://www.scribd.com/document/1005907787/Raport-Perspektywy-Ekonomiczne-Mlodego-Pokolenia-1> (dostęp: 14.07.2026).

12 K. Piotrowska, *Zoomersi w pracy, czyli jak Pokolenie Z podbija rynek pracy w Polsce*, 2022, s. 5, https://biznes.newseria.pl/files/_uploaded/dp_2022_10_19_0243_Raport%20Gen%20Z.pdf (dostęp: 2.12.2024).

13 S. Przytuła, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 96–102.

14 O. Ławińska, A. Korombel, *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023, s. 15.

15 Deloitte, *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*, 2024, s. 10, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf> (dostęp: 13.10.2024).

16 *Ibidem*, s. 12.

miejsca pracy oscylował w okolicy miesiąca lub nawet mniej (45,1%). Pokazuje to, że przedstawiciele tego pokolenia nie tylko potrafią korzystać z technologii w trakcie zatrudnienia, ale również wykorzystują nowoczesne metody wyszukiwania ofert pracy, aby móc szybko znaleźć nowe miejsce zatrudnienia. W raporcie *Adaptacja czy innowacja? Strategie działania przedstawicieli Pokolenia „Z” na łódzkim regionalnym rynku pracy w świetle posiadanych cech kompetencyjnych* zostały przedstawione formy, w jakiej przedstawiciele pokolenia Z są zatrudnieni. Najwięcej badanych pracuje w takich formach zatrudnienia, jak: umowa o pracę na czas nieokreślony (51,1%), umowa o pracę na czas określony (24,3%) oraz umowa-zlecenie (13,9%). Warto przyrzeć się powodom zmian pracy przez pracowników z najmłodszego na rynku pracy pokolenia. Najczęstszymi powodami zmiany pracy wykazywanymi przez respondentów były:

- 1) niewystarczające wynagrodzenie;
- 2) brak perspektyw rozwoju;
- 3) lepsza możliwość zatrudnienia;
- 4) niewystarczające warunki pracy;
- 5) niezadawalająca atmosfera w miejscu pracy.

Wyniki przedstawione w powyższym raporcie pokazują, że dla przedstawicieli pokolenia Z, oprócz wysokości wynagrodzenia, istotne znaczenie ma również możliwość rozwoju zawodowego oraz przyjazna atmosfera w miejscu pracy. Często motywacją była także chęć znalezienia lepszych perspektyw zawodowych. Wyniki te mogą wyjaśniać, dlaczego przeciętny respondent deklaruje doświadczenie pracy w czterech firmach. Jest to moim zdaniem stosunkowo wysoka wartość, biorąc pod uwagę to, że w dużej części pokolenie Z dopiero zaczyna swoją karierę zawodową¹⁷.

Powyższa analiza pokolenia Z pozwala lepiej zrozumieć potrzeby oraz postawy młodego pokolenia na rynku pracy. Jest to pokolenie świadome społecznie, charakteryzujące się potrzebą poczucia sensu wykonywania pracy. Dla tej generacji oprócz zarobków ważna jest elastyczność oraz wartości reprezentowane przez pracodawcę. Dynamika zmian zawodowych wśród przedstawicieli tego pokolenia jest wyraźna – częsta zmian miejsca pracy nierzadko wynika z potrzeby zdobywania doświadczenia czy też lepszych warunków pracy. Moim zdaniem zrozumienie postaw pokolenia Z przez przełożonych oraz pracodawców jest kluczowe do sprawnego funkcjonowania organizacji zatrudniających jego przedstawicieli.

17 M. Mroczek, J. Przybysz, K. Szczepaniak, *Adaptacja czy innowacja? Strategie działania przedstawicieli Pokolenia „Z” na łódzkim regionalnym rynku pracy w świetle posiadanych cech kompetencyjnych*, 2023, s. 23–29, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/9031560/9370470/Raport+ko%C5%84cowy+z+badania+Adaptacja+czy+innowacja...+z+ok%C5%82adk%C4%85.pdf/bf582d60-3358-4755-bf04-8f978ac9bc53?t=1705914257000> (dostęp: 2.12.2024).

Cel, zakres oraz metoda badań

Celem badania było określenie oczekiwań badanych z pokolenia Z wobec przełożonych i pracodawców oraz sprawdzenie, w jakim stopniu tego typu oczekiwania są zaspokajane. Aby móc zrealizować powyższy cel, postawiono następujące pytania badawcze:

1. „Jakie są oczekiwania pracowników z pokolenia Z wobec przełożonych oraz pracodawców?”;
2. „W jakim stopniu przełożeni oraz pracodawcy spełniają oczekiwania pracowników z pokolenia Z?”.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą techniki sondażu diagnostycznego. Metoda ta polega na udzielaniu przez respondentów odpowiedzi na pytania „tworzące świadomy, logiczny, konsekwentny i spójny zestaw odpowiedzi służących do rozwiązania problemu naukowego”¹⁸. Wybór tej metody badawczej wynikał z chęci pozyskania jak największej liczby odpowiedzi. Kwestionariusz został wykonany w formie elektronicznej przy wykorzystaniu aplikacji Microsoft Forms i dostarczony grupie badawczej za pomocą poczty elektronicznej, w formie linku w wiadomości w grupach na Facebooku, w konwersacjach na Messengerze itp. Badanie zostało zrealizowane w kwietniu oraz maju 2025 roku. Zastosowanie ankiety w formie elektronicznej pozwoliło na zwiększenie dostępności badania oraz wyeliminowanie potrzeby fizycznej dystrybucji kwestionariusza.

Badanie główne zostało poprzedzone badaniem pilotażowym, które miało na celu przetestowanie kwestionariusza ankiety pod kątem sprawdzenia, czy konstrukcja pytań umożliwia zdobycie pożądanych informacji¹⁹. Dodatkowym celem badania było zebranie wstępnych opinii na temat narzędzia badawczego oraz wprowadzenie wyselekcjonowanych zmian zaproponowanych przez respondentów. Uczestniczyło w nim 7 osób należących do pokolenia Z.

Grupa badawcza

Ze względu na charakter badania przyjęto, że pracownikami należącymi do generacji Z są osoby urodzone w latach 1995–2010²⁰. Kwestionariusz wypełniło 75 osób, z czego do badania zakwalifikowały się 73 osoby. Dobór grupy badawczej był celowy.

18 M. Matejun, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, [w:] M. Liśniski, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 342.

19 K. Radulska-Grzeszkiwicz, *Metody badań pilotażowych*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2012, nr 42, s. 113–115.

20 S. Przytuła, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 102.

Osobami kwalifikującymi do badania były osoby należące do pokolenia Z, w wieku od 18 do 30 lat. Większość badanych stanowiły kobiety (59%). Mężczyźni reprezentowali 35% grupy badawczej. Stosunkowo mała grupa badanych nie chciała podać płci (3%) lub wskazała inną płć (3%). Respondentów zapytano również o branżę, w której aktualnie pracują. Wyniki wykazały, że zakres wskazywanych branż jest bardzo szeroki, jednak najwięcej osób wskazało branżę gastronomiczno-turystyczną (16%), administracyjno-biurową (10%), usługową (10%), informatyczną (10%) oraz biurową (10%).

Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec przełożonych oraz pracodawców – wyniki badań własnych

Aby odpowiedzieć na pytanie, jakie są oczekiwania respondentów należących do pokolenia Z, warto przyrzeć się wynikom badań dotyczących oczekiwań wobec bezpośrednich przełożonych oraz pracodawcy jako organizacji.

Badanych poproszono o wskazanie oczekiwań wobec przełożonych. Respondenci mogli wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi. Najwięcej badanych wskazało, że ważne są dla nich: jasny cel oraz oczekiwania (53,4%), empatia oraz zrozumienie (45,2%), sprawiedliwa ocena pracy (38,4%) czy wsparcie w rozwoju zawodowym (38,4%). Najmniej badanych oczekiwało od swoich przełożonych otwartości na konstruktywną krytykę (10%) oraz transparentności w podejmowaniu decyzji (11%).

Respondenci określili również stopień spełnienia ich oczekiwań w poszczególnych obszarach przez bezpośrednich przełożonych. Najwyżej ocenionym aspektem okazał się brak nadmiernej kontroli – 47,9% grupy badawczej zadeklarowało, że ich przełożeni spełniają większość wymagań w tym zakresie, natomiast 22,5% wskazało, że ich wszystkie oczekiwania są w pełni realizowane. Drugim najlepiej ocenionym obszarem była transparentność w podejmowaniu decyzji. W tej kategorii 45,1% uczestników badania uznało, że przełożeni spełniają większą część ich oczekiwań, a 31% stwierdziło, że ich wymagania są w przeważającej mierze zaspokajane. Obszarem, który jest najmniej zaspokajany przez przełożonych, według respondentów, jest znajomość branży i procesów w organizacji. Aż 22,5% badanych wskazało, że ich wymagania w tym zakresie są realizowane jedynie w niewielkim stopniu, natomiast 7% respondentów zadeklarowało brak spełnienia wymagań w tej kategorii. Inną kategorią, w której przełożeni napotkają trudności w spełnianiu oczekiwań pracowników, jest umiejętność rozwiązywania konfliktów oraz zarządzania sytuacjami kryzysowymi – 14% respondentów określiło, że ich oczekiwania są spełniane w niewielkim stopniu, a 7% wskazało, że ich wymagania nie są w ogóle spełniane.

Istotną kwestią jest stopień zaspokojenia najczęściej wybieranych oczekiwań wobec przełożonych. Były to takie oczekiwania, jak: jasno określony cel oraz oczekiwania (53%), empatia oraz zrozumienie (45%), wsparcie w rozwoju zawodowym (38%) i sprawiedliwa ocena pracy (38%). Stopień zaspokojenia tych potrzeb można ocenić jako stosunkowo wysoki, jednak część badanych wskazuje na występowanie braków w tym aspekcie. Respondenci najczęściej pozytywnie oceniali sprawiedliwą ocenę pracy, empatię oraz zrozumienie, natomiast większe niezadowolenie dotyczyło wsparcia rozwoju zawodowego oraz jasno określonych celów i oczekiwań. Całościowe wyniki badań zostały przedstawione na wykresie 1.



Wykres 1. Deklarowany stopień spełnienia oczekiwań przez przełożonego w poszczególnych kategoriach

Źródło: opracowanie własne.

Osoby ankietowane odnosiły się również do oczekiwań wobec pracodawcy jako organizacji. W ramach badania respondentów poproszono o wskazanie preferowanego trybu pracy w organizacji. Największy odsetek (49%) jako najbardziej pożądanego wskazał model pracy hybrydowej. Na pracę stacjonarną zdecydowało się 27% ankietowanych, natomiast 12% opowiedziało się za trybem pracy zdalnej. Brak jednoznacznych preferencji w tym zakresie zadeklarowało 8% badanych. W badaniu został podjęty również temat oczekiwań zarobkowych. Tylko jedna osoba w badaniu wykazała, że oczekiwanym wynagrodzeniem byłaby kwota poniżej 3000 zł. Kwotę mieszczącą się w przedziale od 3000 zł do 4000 zł jako oczekiwane wynagrodzenie wskazała 9 osób (12%), natomiast zakres od 4000 zł do 5000 zł został uznany za satysfakcjonujący przez 18 respondentów (25%). Znaczna część ankietowanych wskazała, że ich oczekiwania

zarobkowe oscylują w granicy od 5000 zł do 7000 zł (30%). Niewiele większa grupa badanych (32%) określiła, że ich oczekiwania zarobkowe przekraczają kwotę 7000 zł netto. Ankieta miała również na celu zbadanie preferencji respondentów należących do generacji Z w zakresie benefitów pracowniczych. Aż 73% badanych zadeklarowało, że oczekują ich w swoim miejscu pracy, natomiast pozostałe 27% wskazało, że nie ma takich oczekiwań. Następnie respondenci, którzy byli zainteresowani benefitami w miejscu pracy, zostali poproszeni o wskazanie konkretnych przykładów. Respondenci mogli wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi. Badani najczęściej wskazywali, że preferują sprzęt służbowy, taki jak laptop, samochód itp. (68%), kartę sportową, np. Multisport (64%), a także dofinansowanie szkoleń (55%). Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się: darmowe miejsce parkingowe (19%), karty podarunkowe (15%), dofinansowanie posiłków (15%) oraz dodatkowe dni wolne dla rodziców (13%).

Grupa badawcza została dodatkowo zapytana o stopień zaspokajania oczekiwań w poszczególnych kategoriach przez pracodawców. Najniżej ocenianym obszarem okazały się benefity pracownicze. Duża część badanych (23,9%) wskazała, że ich wymagania w tym obszarze nie są w ogóle spełniane, natomiast 22,5% określiło poziom ich realizacji jako niewielki. Warto również wskazać, że aż 41,1% respondentów określiło, że ich pracodawcy tylko częściowo spełniają ich oczekiwania zarobkowe.

Wnioski z badań

Na podstawie wyników badania przeprowadzonego na przedstawicielach pokolenia Z wieku od 18 do 30 lat stwierdzić można, że głównymi ich oczekiwaniami wobec przełożonego były: jasność określania celów i oczekiwań, empatia oraz zrozumienie, sprawiedliwa ocena pracy oraz wsparcie w rozwoju zawodowym. Jasność celów i oczekiwań może być istotna dla badanych przedstawicieli pokolenia Z, ponieważ cenią przejrzystą komunikację ze względu na szybkie tempo zmian społecznych i technologicznych. Istotność empatii i zrozumienia może wiązać się z większą troską o dobrostan psychiczny oraz chęcią zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Warto zwrócić uwagę na to, że badani częściej wskazywali model pracy hybrydowej niż zdalnej. Może to oznaczać, że respondenci cenią sobie wygodę pracy z domu, ale również pragną utrzymywać bezpośrednie relacje z innymi pracownikami. Oczekiwania zarobkowe badanych przedstawicieli pokolenia Z były bardzo różnicowane, największa grupa badanych oczekuje wynagrodzenia powyżej 7000 zł netto. Różnice w tym aspekcie mogą wynikać z faktu, że część osób dopiero zaczyna swoją karierę zawodową lub łączy pracę ze studiami, przez co ich oczekiwania finansowe mogą być niższe. Większość respondentów oczekuje od swojego pracodawcy zapewnienia benefitów pracowniczych. Najczęściej wskazywanymi benefitami były: sprzęt służbowy, karta sportowa

oraz dofinansowanie szkoleń. Popularność tych świadczeń może oznaczać, że badani respondenci nie zwracają uwagi tylko na zarobki, ale również na wygodę pracy, zdrowie oraz rozwój kompetencji. Wymaganiami spełnianymi przez przełożonego w najmniejszym stopniu są: znajomość branży i procesów w organizacji oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów i sytuacji kryzysowych. Sugeruje to, że część badanych młodych pracowników dostrzega niedostateczne kompetencje menedżerskie lub brak odpowiedniego przygotowania kadry kierowniczej do pracy w trudnych sytuacjach. Po stronie pracodawcy najmniej zaspokojone oczekiwania to kwestia wynagrodzenia oraz obszar benefitów, co może wskazywać na różnice między oczekiwaniami badanych przedstawicieli pokolenia Z a możliwościami organizacji.

Zakończenie

Celem rozdziału było przedstawienie oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z wobec przełożonych oraz pracodawców, a także ocena stopnia realizacji tych oczekiwań. Otrzymane wyniki potwierdzają, że respondenci należący do pokolenia Z formułują oczekiwania, które mogą stanowić wyzwanie dla przełożonych oraz pracodawców. Uważam jednak, że odpowiednie zarządzanie pracownikami z pokolenia Z może przynieść wymierne korzyści dla całej organizacji. Moim zdaniem w dobie trwającego kryzysu demograficznego jednym z najpoważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami jest zarządzanie kadrą wielopokoleniową, a także jej wymaganiami i potrzebami. Organizacja powinna wykorzystać doświadczenie oraz znajomość technologiczną starszych pokoleń, a także chęć rozwoju młodszych pracowników, aby móc zwiększyć swoją przewagę na tle innych organizacji. Pracodawcy oraz przełożeni powinni zadbać o potrzeby pracowników generacji Z, aby móc pozyskać ich lojalności oraz wykorzystać ich potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej. Zrealizowane badanie nie tylko pozwoliło uzyskać odpowiedzi na postawione pytania, ale także otworzyło pole do dalszych analiz oraz badań i pogłębiania wiedzy na temat zmieniającej się dynamiki pomiędzy pracownikiem a przełożonym i pracodawcą.

Przedstawione w rozdziale badanie ma charakter wstępny. Wynika to chociażby ze stosunkowo niewielkiej próby oraz nielosowego doboru do niej. Należy zwrócić również uwagę na główne ograniczenie metody sondażu diagnostycznego, jakim jest brak aktywnej interakcji z respondentem. W związku z tym uważam, że dalsze badania powinny skupić się na metodzie indywidualnego wywiadu pogłębianego (*Indepth Interview* – IDI), która mogłaby uzupełnić i pogłębić pozyskane wyniki.

Bibliografia

- Barszcz P., *Pokolenia Millenialsów na rynku pracy w Polsce. Generacja work-life-balance*, „Studia z Teorii Wychowania” 2020, nr 1, s. 37–58.
- Czarnecka M., Woszczyk P., *Człowiek to inwestycja: podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013.
- Deloitte, *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*, 2024, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf> (dostęp: 13.10.2024).
- Ernst & Young, *Co to jest Pokolenie Z? Charakterystyka nowej generacji pracowników i konsumentów*, 2026, https://www.ey.com/pl_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest (dostęp: 14.07.2026).
- Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Demograficzny 2025*, 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2025,3,19.html> (dostęp: 7.05.2026).
- Instytut Finansów, *Raport Perspektywy ekonomiczne młodego pokolenia*, Warszawa 2023, <https://www.scribd.com/document/1005907787/Raport-Perspektywy-Ekonomiczne-Mlodego-Pokolenia-1> (dostęp: 14.07.2026).
- Klementowska A., *Rozwój zawodowy generacji aktywnych na rynku pracy – przebieg i perspektywy*, „Szkoła – Zawód – Praca” 2023, nr 25, s. 362–407.
- Krawczyk A., *Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*, „Journal of Modern Science” 2024, no. 55, s. 515–533.
- Ławińska O., Korombel A., *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023.
- Macky K., Gardner D., Forsyth S., *Generational Differences at work: introduction and overview*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, no. 8, s. 857–861.
- Mannheim K., *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, New York 1952.
- Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 341–354.
- Mroczek M., Przybysz J., Szczepaniak K., *Adaptacja czy innowacja? Strategie działania przedstawicieli Pokolenia „Z” na łódzkim regionalnym rynku pracy w świetle posiadanych cech kompetencyjnych*, 2023, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/9031560/9370470/Raport+ko%C5%84cowy+z+badania+Adaptacja+czy+innowacja...+z+ok%C5%82adk%C4%85.pdf/bf582d60-3358-4755-bf04-8f978ac9bc53?t=1705914257000> (dostęp: 2.12.2024).
- Nieżurawska-Zajac J., *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2020.
- Opalińska A., *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2018, nr 9, s. 139–152.

- Oxford Economics, *Gen Z's role in shaping the digital economy*, 2021, https://www.oxfordeconomics.com/wp-content/uploads/2024/07/Snapchat_Report_EN_V6.pdf (dostęp: 5.12.2024).
- Piotrowska K., *Zoomersi w pracy, czyli jak Pokolenie Z podbija rynek pracy w Polsce*, 2022, https://biznes.newseria.pl/files/_uploaded/dp_2022_10_19_0243_Raport%20Gen%20Z.pdf (dostęp: 2.12.2024).
- Przybylski B., *Pokolenie X, Y oraz Z. Próba uporządkowania ram czasowych i etykiet pokoleniowych*, „Pedagogika Społeczna” 2023, nr 3, s. 27–44.
- Przytuła S., *Zarządzanie różnorodnością pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Radulska-Grzeszkiwicz K., *Metody badań pilotażowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2012, nr 42, s. 113–141.
- Rakowska A., *Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2021.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 405–415.

Oczekiwania pokolenia Z wobec pracodawców w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi

Julia Obidowska

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Wielopokoleniowość rynku pracy oraz przyspieszona transformacja technologiczna powodują, że organizacje coraz częściej projektują praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) na podstawie segmentacji potrzeb pracowników. W tym kontekście szczególne znaczenie ma pokolenie Z, które wchodzi na rynek pracy w warunkach późnej nowoczesności: z jednej strony korzysta z zasobów cyfrowych, z drugiej doświadcza presji niepewności i wysokich kosztów życia. Badania wskazują, że oczekiwania Gen Z wobec pracodawców nie są jednowymiarowe: obejmują zarówno kwestie ekonomiczne (wynagrodzenie), jak i psychospołeczne (relacje, szacunek), rozwojowe (uczenie się) oraz związane z dobrostanem (*work-life balance* i zdrowie psychiczne)¹.

Celem rozdziału jest przedstawienie oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z wobec przełożonych oraz pracodawców, a także ocena stopnia realizacji tych oczekiwań. Opracowanie obejmuje część teoretyczną oraz część analityczną opartą na wynikach badań ankietowych znanych (niewłasnych). W badaniach wtórnych wykorzystano *Raport krajowy Employer Brand Research 2024* firmy Randstad oraz *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world* Deloitte, ponieważ oba źródła opisują próby badawcze i prezentują wyniki w formie odsetek umożliwiających analizę porównawczą².

Zastosowane metody to analiza danych zastanych (*desk research*) oraz wtórna analiza wyników badań ankietowych. W części teoretycznej wykorzystano publikacje naukowe dotyczące pokolenia Z i zarządzania różnorodnością pokoleniową. W części

1 Deloitte, *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*, 2024, <https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2024/05/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf> (dostęp: 2.05.2026); K. Messyasz, *Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2021, nr 76, s. 97–114, <https://doi.org/10.18778/0208-600X.76.06>; PARP, *Pokolenie Z – czego oczekuje od pracodawców?*, 2024, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/86151: pokolenie-z-czego-oczekuje-od-pracodawcow> (dostęp: 2.05.2026).

2 Deloitte, *2024 Gen Z...*; Randstad, *Raport krajowy Randstad Employer Brand Research 2024*, 2024, https://info.randstad.pl/hubfs/75NW%20REBR%202024/REBR_RaportKrajowy_2024.pdf?hsLang=pl-pl (dostęp: 2.05.2026).

analitycznej zestawiono wyniki raportów, interpretując je z perspektywy employer branding, *employee experience*, systemów motywacyjnych, rozwoju talentów oraz *well-being*³.

Pokolenie Z na rynku pracy – kontekst i cechy

Pojęcie „pokolenie” w naukach społecznych bywa definiowane jako zbiorowość osób urodzonych w zbliżonym czasie, które łączy wspólnota doświadczeń wynikająca z warunków społecznych. W odniesieniu do pokolenia Z spotyka się różne granice rocznikowe; w analizach polskich często przyjmuje się roczniki po 1995 roku, natomiast w literaturze międzynarodowej popularne są granice 1997–2012. Rozbieżności definicyjne nie zmieniają faktu, że Gen Z jest generacją „wstępującą” na rynek pracy: część jej przedstawicieli nadal kształci się, część pracuje dorywczo, a część rozpoczyna stałe kariery⁴.

Analizy strukturalne podkreślają, że oczekiwania młodych są kształtowane przez makroprocesy: indywidualizację, zmiany paradygmatu gospodarki, uelastycznienie zatrudnienia oraz cyfryzację. W tym ujęciu rośnie znaczenie bezpieczeństwa i przewidywalności: praca ma umożliwiać autonomię, ale jednocześnie dostarczać stabilnych ram planowania życia. W kontekście polskim istotne są również zmiany demograficzne i edukacyjne: wydłużanie okresu edukacji oraz rosnący odsetek osób z wyższym wykształceniem wpływają na konkurencję i sposób projektowania karier⁵.

Z perspektywy ZZL wielopokoleniowość wymusza tworzenie praktyk wspierających współpracę i transfer wiedzy. W literaturze zarządzania wskazuje się na znaczenie mentoringu oraz rozwiązań budujących mosty między generacjami. W wielu badaniach wskazuje się, że dla przedstawicieli Gen Z szczególnie ważne są jasne zasady, transparentna komunikacja i szybka informacja zwrotna, co można łączyć z potrzebą redukcji niepewności w złożonym środowisku pracy⁶.

Dane instytucji publicznych pokazują, że przedstawiciele pokolenia Z wysoko cenią wartości związane z życiem prywatnym: szczęście (62%), rodzinę (60%) i realizowanie pasji (56%), a także ekologię (51%) oraz niezależność/wolność (51%). Takie preferencje

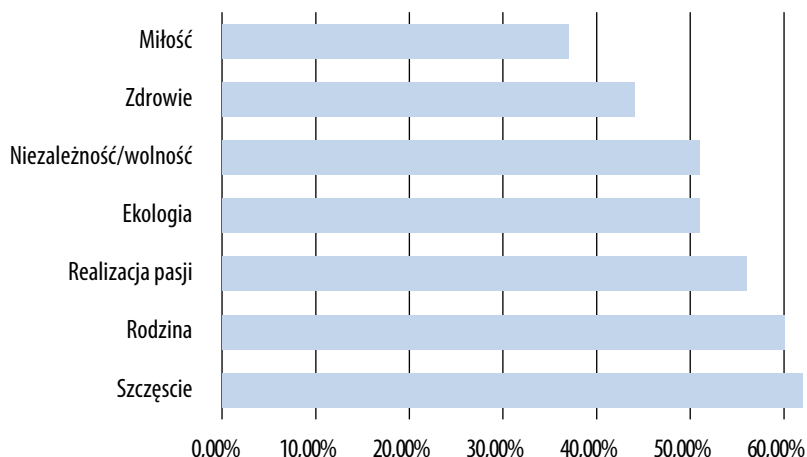
3 J. Gajda, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 491, s. 159–171, <https://doi.org/10.15611/pn.2017.491.15>; M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51(2), s. 87–96, <https://doi.org/10.18276/sip.2018.51/2-08>

4 K. Messyasz, *Pokolenie Z...*

5 *Ibidem*.

6 M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie różnorodnością...*

wzmacniają oczekiwanie, aby praca nie ograniczała innych ról życiowych, lecz umożliwiała realizację celów pozazawodowych⁷.



Wykres 1. Wartości życiowe deklarowane przez pokolenie Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP.

Szczegółowa analiza danych przedstawionych na wykresie 1 pozwala na dokładne prześledzenie hierarchii wartości deklarowanych przez badanych przedstawicieli pokolenia Z. Na czele zestawienia znajduje się szczęście, które jako kluczowy element dobrostanu wskazało aż 62% respondentów. Tuż za nim plasuje się rodzina z wynikiem 60%, co dowodzi, że mimo postępujących procesów indywidualizacji relacje z najbliższymi pozostają dla tej generacji fundamentalnym punktem odniesienia. Ponad połowa badanych (56%) akcentuje także znaczenie realizacji pasji, co bezpośrednio przekłada się na ich oczekiwania wobec elastyczności środowiska pracy, które musi zapewniać przestrzeń na aktywność pozazawodową.

Warto zauważyć, że *ex aequo* na kolejnych miejscach znalazły się ekologia oraz niezależność/wolność, uzyskując po 51% wskazań. Taki wynik odzwierciedla z jednej strony wysoką świadomość klimatyczną i odpowiedzialność społeczną młodych ludzi, z drugiej zaś silną potrzebę autonomii w podejmowaniu decyzji życiowych i zawodowych. Wykres zamykają zdrowie (44%) oraz miłość (37%), które, choć uzyskały relatywnie niższe wyniki na tle pozostałych kategorii, wciąż stanowią istotny komponent satysfakcji życiowej „Zetek”.

Przedstawiona struktura odpowiedzi jednoznacznie potwierdza, że dla pokolenia Z priorytetem jest zachowanie równowagi między sferą prywatną a zawodową. Dominacja wartości związanych z osobistym spełnieniem, wolnością i relacjami nad

⁷ PARP, Pokolenie Z...

tradycyjnie pojmowaną karierą stanowi jasny sygnał dla działów ZZL. Pracodawcy, chcąc przyciągnąć i zatrzymać talenty z tej generacji, muszą projektować środowisko pracy tak, aby wspierało ono, a nie ograniczało realizację celów osobistych pracowników.

Oczekiwania pokolenia Z wobec pracodawców w obszarze ZZL

Oczekiwania Gen Z można interpretować jako element *employee value proposition* (EVP), czyli zestawu korzyści i doświadczeń oferowanych przez pracodawcę. Zestaw ten obejmuje komponenty ekonomiczne, organizacyjne i psychospołeczne. W literaturze dotyczącej ZZL wskazuje się, że skuteczne dopasowanie praktyk personalnych do potrzeb młodych wymaga spójnego projektowania doświadczeń pracowniczych (*employee experience*) – od rekrutacji i onboardingu po rozwój, ocenę i retencję⁸.

Aby uniknąć traktowania tych pojęć wyłącznie jako haseł, warto wskazać, że *employer branding* odnosi się do wizerunku pracodawcy budowanego na rynku pracy, a *employee experience* do całokształtu doświadczeń pracownika w cyklu życia zatrudnienia. Spójność między obietnicą EVP a realnymi praktykami ZZL decyduje o atrakcyjności i retencji, zwłaszcza w grupie młodych pracowników oczekujących jasnych zasad i szybkiej informacji zwrotnej⁹.

W badaniach akademickich dotyczących młodych pracowników akcentuje się znaczenie takich narzędzi, jak zarządzanie talentami, systemy angażowania i kultura organizacyjna. Wskazuje się także na rosnącą rolę dobrostanu (*well-being*) oraz partycypacyjnego stylu zarządzania, które mogą zwiększać retencję i satysfakcję pracowników na wczesnym etapie kariery¹⁰.

Wynagrodzenie jest konsekwentnie wskazywane jako jeden z najważniejszych czynników atrakcyjności pracodawcy. W Polsce w badaniu Randstad *Employer Brand Research 2024* atrakcyjne wynagrodzenie i benefity – jako czynnik decydujący o wyborze pracodawcy – uzyskały 73% wskazań. Raport pokazuje również różnice wiekowe: w grupie 18–24 lata czynnik ten wskazało 68% badanych, podczas gdy w starszych grupach odsetki są wyższe¹¹.

Z perspektywy ZZL kluczowe są dwie implikacje: po pierwsze, konieczność transparentności i spójności systemów wynagradzania; po drugie, powiązanie płacy z innymi

8 P. Radzajewska, U. Kobylińska, *Oczekiwania młodych pracowników wobec praktyk zarządzania zasobami ludzkimi stosowanych przez współczesnych pracodawców*, „Akademia Zarządzania” 2025, nr 9(4), s. 32–50, <https://doi.org/10.24427/az-2025-0087>

9 *Ibidem*.

10 *Ibidem*.

11 Randstad, *Raport krajowy...*

elementami EVP (rozwój, elastyczność, kultura), ponieważ sama płaca nie determinuje w pełni satysfakcji i retencji¹².

Elastyczność pracy – w tym możliwość pracy zdalnej – stanowi ważny element propozycji wartości, szczególnie wśród młodszych pracowników. W badaniu Randstad z 2024 roku możliwość pracy zdalnej – jako czynnik atrakcyjności pracodawcy – wskazało 35% respondentów. Jednocześnie badania międzynarodowe pokazują, że polityki powrotu do biura przynoszą mieszane efekty: część respondentów dostrzega poprawę współpracy i rutyny, inni raportują wzrost stresu i spadek produktywności¹³.

Jednocześnie elastyczność generuje koszty organizacyjne: wymaga doprecyzowania sposobu komunikacji, dostępności zespołu, standardów realizacji zadań oraz zasad monitorowania efektów bez nadmiernej kontroli. Dla menedżerów oznacza to potrzebę rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania rozproszonym zespołem (cele, priorytety, *feedback*, integracja), a dla organizacji – inwestycję w narzędzia i kulturę współpracy¹⁴.

Dla praktyki ZZL oznacza to konieczność projektowania modeli hybrydowych opartych na jasnych zasadach, wspieraniu współpracy i rozwoju oraz na dialogu z pracownikami. Istotne staje się także przygotowanie menedżerów do zarządzania zespołami rozproszonymi¹⁵.

Możliwość rozwoju kariery w badaniu Randstad z 2024 roku zajęła czwarte miejsce (58% wskazań), a możliwość udziału w szkoleniach wskazało 49% respondentów. Raport pokazuje też, że ograniczona ścieżka kariery jest jednym z częściej wymienianych powodów rozważania odejścia z pracy. Jednocześnie badani deklarują wysoką wagę możliwości przekwalifikowania się (64% respondentów wskazało to jako ważne)¹⁶.

W ujęciu ZZL przekłada się to na potrzebę budowania widocznych, przewidywalnych ścieżek rozwoju (kompetencje, role, kryteria awansu), a także programów mentoringu i szkoleń, które łączą cele organizacji z celami jednostki. W literaturze dotyczącej zarządzania różnorodnością pokoleniową podkreśla się, że mentoring może być narzędziem łączącym oczekiwania różnych generacji¹⁷.

Work-life balance w badaniu Randstad z 2024 roku uzyskał 55% wskazań, co potwierdza wysoką wagę równowagi życiowej w oczekiwaniach wobec pracy. W raporcie Deloitte z tego samego roku wskazano, że stres pozostaje wysoki (40% Gen Z odczuwa stres przez cały czas lub przez większość czasu), a jedynie 51% ocenia zdrowie psychiczne jako dobre lub bardzo dobre. Raport podkreśla również, że rozmowy

12 *Ibidem*.

13 Deloitte, 2024 Gen Z...; Randstad, Raport krajowy...

14 Deloitte, 2024 Gen Z...

15 *Ibidem*.

16 Randstad, Raport krajowy...

17 M. Sidor-Rządkowska, Zarządzanie różnorodnością...

o zdrowiu psychicznym w pracy mogą być obciążone obawą przed negatywnymi konsekwencjami¹⁸.

Dla ZZL oznacza to potrzebę¹⁹:

- 1) projektowania obciążenia pracą i czasu pracy w sposób realistyczny;
- 2) rozwijania kompetencji menedżerów w zakresie wsparcia pracowników;
- 3) tworzenia bezpiecznych kanałów wsparcia (np. programy EAP);
- 4) wzmacniania kultury, w której dbanie o dobrostan jest elementem standardów organizacyjnych, a nie jedynie benefitem.

W tym kontekście szczególnie istotne jest ryzyko wypalenia i przeciążenia: przy wysokich oczekiwaniach dotyczących efektywności, presji ekonomicznej i ciągłej dostępności w środowisku cyfrowym brak spójnych standardów obciążenia pracą może obniżać zaangażowanie oraz zwiększać rotację. Z perspektywy ZZL oznacza to, że działania *well-being* nie powinny ograniczać się do benefitów, lecz obejmować także projektowanie pracy i norm komunikacyjnych²⁰.

W badaniu Randstad z 2024 roku przyjazna atmosfera pracy znalazła się na drugim miejscu (64% wskazań) i – co istotne – w grupie 18–24 lata została wskazana jako najważniejszy czynnik wyboru pracodawcy. Źródła publiczne wskazują dodatkowo na znaczenie wartości kultury organizacyjnej: sprawiedliwość (62%), szacunek (59%) i tolerancja (55%) są wysoko cenione przez młodych. Czynniki zniechęcające do aplikowania obejmują m.in. niejasny profil stanowiska (71%) oraz niezgodność misji firmy z wartościami kandydata (63%)²¹.

Warto podkreślić, że „atmosfera” jest w praktyce rezultatem kultury organizacyjnej i jakości komunikacji: jasnych oczekiwań, sprawiedliwych zasad, bezpieczeństwa psychologicznego oraz sposobu rozwiązywania konfliktów. Dla Gen Z może to oznaczać nie tyle potrzebę „luźnego” środowiska, ile przewidywalnych reguł współpracy i szacunku. Jednocześnie należy unikać stereotypizacji – oczekiwania młodych pracowników są zróżnicowane i zależą m.in. od branży, etapu kariery oraz doświadczeń edukacyjnych²².

18 Deloitte, 2024 Gen Z...; Randstad, Raport krajowy...

19 Deloitte, 2024 Gen Z...

20 *Ibidem*.

21 PARP, Pokolenie Z...; Randstad, Raport krajowy...

22 *Ibidem*.

Tabela 1. Wybrane czynniki zniechęcające pokolenie Z do aplikowania

Czynnik	Odsetek wskazań
Niejasny profil stanowiska	71%
Niezgodność misji firmy z wartościami kandydata	63%
Duża konkurencja	43%
Brak informacji o warunkach pracy w ogłoszeniu	40%
Negatywne opinie o organizacji	33%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP.

Wątek odpowiedzialności społecznej pracodawcy i działań prośrodowiskowych bywa przedstawiany jako ważny dla najmłodszych pokoleń, jednak wyniki badań mogą być zróżnicowane. W raporcie Deloitte wskazano wysoki poziom niepokoju klimatycznego (62% Gen Z deklaruje niepokój o zmiany klimatu w ostatnim miesiącu) oraz fakt, że część respondentów zmienia pracę lub branżę, aby lepiej dopasować się do wartości środowiskowych. Z kolei polskie badania dotyczące oczekiwań wobec elementów społecznej odpowiedzialności pokazują, że oczekiwania te mogą różnić się między generacjami, co wskazuje na potrzebę ostrożnej segmentacji i unikania stereotypizacji²³.

Analiza wyników badań wtórnych

Rozdział prezentuje wtórną analizę wyników badań ankietowych obejmujących dużą próbę respondentów. Raport *Employer Brand Research 2024* w Polsce zrealizowano metodą CAWI w styczniu 2024 roku na próbie 6794 respondentów w wieku od 18 do 64 lat. Deloitte *2024 Gen Z and Millennial Survey* objął ponad 22 800 respondentów w 44 krajach. Dane procentowe zawarte w obu raportach pozwalają na porównanie priorytetów oraz identyfikację obszarów ryzyka w ZZL²⁴.

Ranking czynników atrakcyjności pracodawców w Polsce w 2024 roku pokazuje dominację dwóch obszarów: ekonomicznego (wynagrodzenie i benefity) oraz psychospołecznego (atmosfera, stabilność, równowaga). Jednocześnie raport wskazuje lukę między oczekiwaniami a oceną obecnych pracodawców: pracownicy stosunkowo rzadko wskazują, że ich obecni pracodawcy zapewniają atrakcyjne wynagrodzenie i benefity oraz możliwości rozwoju kariery – mimo że są to czynniki wysoko pozycjonowane w rankingu oczekiwań. Ta luka może być interpretowana jako obszar ryzyka retencji,

23 Deloitte, 2024 Gen Z...; A. Zaleśna, Oczekiwania pracowników różnych pokoleń dotyczące wybranych elementów społecznej odpowiedzialności pracodawcy, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 4(939), s. 46–51, <https://doi.org/10.33141/po.2018.04.07>

24 Deloitte, 2024 Gen Z...; Randstad, Raport krajowy...

szczególnie wśród młodych pracowników poszukujących szybkiej informacji zwrotnej i postępów rozwojowych²⁵.

Na tle ujęcia globalnego widać podobieństwo co do wagi czynników ekonomicznych, ale różnice dotyczą akcentów: w Polsce (Randstad) silniej akcentowane są elementy „twarde” EVP (wynagrodzenie, stabilność, równowaga), natomiast w badaniu Deloitte mocniej uwidacznia się napięcie między bezpieczeństwem ekonomicznym a potrzebą sensu (*purpose*) oraz dobrostanu psychicznego. Z perspektywy ZZL oznacza to konieczność łączenia komunikacji płacowej z wiarygodnym przekazem o wartościach i realnym wsparciem menedżerskim²⁶.

W ujęciu globalnym raport Deloitte z 2024 roku wskazuje, że oczekiwania pokolenia Z kształtują się pod wpływem dwóch równoległych czynników: presji ekonomicznej oraz potrzeby wykonywania pracy dającej poczucie sensu i wspierającej dobrostan. Wysoki odsetek Gen Z żyjących „od wypłaty do wypłaty” współwystępuje z silnym akcentem na potrzebę sensu: 86% uznaje poczucie celu za ważne dla satysfakcji i dobrostanu. Oznacza to, że pracodawcy konkurują nie tylko poziomem wynagrodzeń, lecz także wiarygodnością wartości i możliwościami wpływu pracownika na sensowność wykonywanych zadań. Raport zwraca ponadto uwagę na znaczenie troski o zdrowie psychiczne pracowników, co z perspektywy ZZL ukazuje potrzebę rozwijania kompetencji menedżerskich oraz wdrażania rozwiązań ograniczających ryzyko wypalenia zawodowego i przeciążenia pracą²⁷.

Zestawienie wniosków z analizowanych raportów²⁸ pozwala sformułować konkretne rekomendacje, wskazujące na bezpośrednie konsekwencje uzyskanych wyników dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacje stoją przed koniecznością przejścia od deklaracyjnych polityk personalnych do systemowych rozwiązań zorientowanych na pracownika. Wymaga to od menedżerów HR wdrożenia następujących działań:

- 1) operacjonalizacji transparentności i sprawiedliwości wynagrodzeń, np. poprzez tworzenie jawnych siatek płac i regularne audyty luk płacowych;
- 2) projektowania kultury organizacyjnej opartej na szacunku i partnerstwie, co w praktyce oznacza odejście od hierarchicznego zarządzania na rzecz włączającego przywództwa (*inclusive leadership*);
- 3) budowania mierzalnych ścieżek rozwoju i uczenia się, z naciskiem na procesy upskillingu i reskillingu;
- 4) wdrażania elastycznych modeli pracy opartych na zaufaniu i rozliczaniu z efektów, przy jednoczesnym ustaleniu jasnych zasad brzegowych;

25 Randstad, *Raport krajowy...*

26 Deloitte, 2024 *Gen Z...*; Randstad, *Raport krajowy...*

27 Deloitte, 2024 *Gen Z...*

28 Deloitte, 2024 *Gen Z...*; Randstad, *Raport krajowy...*; PARP, *Pokolenie Z...*

5) traktowania well-beingu jako strategicznego elementu zarządzania, a nie tylko pakietu benefitów.

W praktyce oznacza to systemowe monitorowanie obciążenia pracą oraz wyposażenie menedżerów liniowych w kompetencje pozwalające na wczesne reagowanie na ryzyko wypalenia zawodowego.

Powyższe wytyczne mają również bezpośrednie przełożenie na praktykę employer branding. Wymuszają one ścisłą spójność obietnic pracodawcy (*employee value proposition*) z rzeczywistym doświadczeniem pracownika (*employee experience*). Jak wskazują dane, czynniki zniechęcające (np. niejasny opis stanowiska) mogą drastycznie ograniczać napływ kandydatów już na wczesnym etapie procesu rekrutacji²⁹.

Uzyskane wyniki i płynące z nich wnioski znajdują wyraźne potwierdzenie we wcześniejszych badaniach prezentowanych w literaturze przedmiotu. Zauważalna w raporcie Randstad³⁰ logika atrakcyjności rynkowej i rosnącej wagi czynników pozapłacowych koresponduje z ustaleniami badaczy wskazującymi na trwałą ewolucję w kierunku rynku pracownika. Z kolei silniej eksponowany przez Deloitte³¹ kontekst psychologiczny (stres, dobrostan) i aksjologiczny (sens pracy) wpisuje się w klasyczną teorię kontraktu psychologicznego, dowodząc, że oczekiwania współczesnych pracowników przesuwają się od potrzeb czysto transakcyjnych w stronę relacyjnych i wartościujących.

To porównanie wzmacnia argument, że praktyki ZZL powinny być projektowane systemowo. Działania łączące polityki wynagradzania, rozwoju, organizacji pracy i kultury stanowią odpowiedź na złożoność współczesnego środowiska pracy i wpisują się w szeroko dyskutowany w literaturze nurt zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (*Sustainable Human Resource Management*).

Zakończenie

Analiza literatury oraz badań wtórnych wskazuje, że oczekiwania pokolenia Z wobec pracodawców mają charakter wielowymiarowy. Wynagrodzenie i benefity pozostają kluczowe, ale wśród najmłodszych silnie wybrzmiewają również atmosfera, relacje i kultura organizacyjna. W perspektywie globalnej dodatkowo rośnie znaczenie sensu pracy i dobrostanu psychicznego. W praktyce ZZL oznacza to potrzebę budowy zintegrowanej propozycji wartości pracodawcy, w której elementy ekonomiczne, rozwojowe i psychospołeczne są spójne i konsekwentnie wdrażane. Ograniczeniem pracy jest

29 PARP, *Pokolenie Z...*; Randstad, *Raport krajowy...*

30 Randstad, *Raport krajowy...*

31 Deloitte, *2024 Gen Z...*

oparcie się na danych wtórnych; jednocześnie wybór źródeł o jasno opisanej metodologii zwiększa rzetelność wniosków³².

Najważniejszy wniosek praktyczny jest taki, że organizacje konkurują równocześnie w kilku wymiarach EVP: ekonomicznym (płaca), organizacyjnym (elastyczność, ścieżki rozwoju) i psychospołecznym (kultura, relacje, dobrostan). Wobec Gen Z szczególnie istotna jest wiarygodność – niespójność między komunikowanymi obietnicami a doświadczeniem pracownika szybko przekłada się na spadek zaangażowania i ryzyko rotacji³³.

Bibliografia

- Deloitte, *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*, 2024, <https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2024/05/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf> (dostęp: 2.05.2026).
- Gajda J., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 491, s. 159–171, <https://doi.org/10.15611/pn.2017.491.15>
- Messyasz K., *Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2021, nr 76, s. 97–114, <https://doi.org/10.18778/0208-600X.76.06>
- PARP, *Pokolenie Z – czego oczekuje od pracodawców?*, 2024, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/86151:pokolenie-z-czego-oczekuje-od-pracodawcow> (dostęp: 2.05.2026).
- Radzajewska P., Kobylińska U., *Oczekiwania młodych pracowników wobec praktyk zarządzania zasobami ludzkimi stosowanych przez współczesnych pracodawców*, „Akademia Zarządzania” 2025, nr 9(4), s. 32–50, <https://doi.org/10.24427/az-2025-0087>
- Randstad, *Raport krajowy Randstad Employer Brand Research 2024*, 2024, https://info.randstad.pl/hubfs/75NW%20REBR%202024/REBR_RaportKrajowy_2024.pdf?hsLang=pl-pl (dostęp: 2.05.2026).
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51(2), s. 87–96, <https://doi.org/10.18276/sip.2018.51/2-08>
- Zaleśna A., *Oczekiwania pracowników różnych pokoleń dotyczące wybranych elementów społecznej odpowiedzialności pracodawcy*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 4(939), s. 46–51, <https://doi.org/10.33141/po.2018.04.07>

32 Deloitte, 2024 Gen Z...; Randstad, Raport krajowy...

33 Ibidem.

Współczesne wyzwania rynku pracy i zarządzania zasobami ludzkimi

Ageizm wobec osób 50+ na rynku pracy i działania wspierające aktywność zawodową

Julia Koszmider-Hymka

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Ważną rolę w kształtowaniu obecnego rynku pracy odgrywają osoby po 50. roku życia. Należy pamiętać, że do tej grupy zaliczyć można szerokie grono osób w różnym wieku, poczynsz od pięćdziesięciolatków, a skończywszy na osobach w zaawansowanym wieku emerytalnym, które z pewnych przyczyn nadal pozostają aktywne zawodowo. Zgodnie z raportem Narodowego Spisu Powszechnego na 2021 rok osoby powyżej 65. roku życia wchodziły w skład ponad 5 milionów gospodarstw domowych w Polsce (41,1% wszystkich gospodarstw domowych)¹. Osoby w wieku emerytalnym najczęściej żyją w gospodarstwach jednoosobowych (45%) lub dwuosobowych, z drugim mieszkańcem będącym w tym samym wieku (25%). Jak wynika z danych Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, w gospodarstwach składających się z osób po 60. roku życia emerytury i renty stanowią obecnie 79,3% dochodów, środki pozyskane z pracy najemnej – 11,2%, natomiast z samozatrudnienia (nie licząc rolnictwa) – 2,7%². Wysokość świadczeń emerytalnych waha się w zależności od wysokości wypracowanego wcześniej wynagrodzenia i ciągłości opłacania składek. Zgodnie z danymi pochodzącymi z platformy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych najniższe świadczenie emerytalne na 1 marca 2026 roku wynosiło 1978,48 złotych³. Średnia wysokość świadczenia na marzec 2026 roku to 4509,64 złotych⁴.

1 Główny Urząd Statystyczny, *Starzenie się ludności Polski w świetle wyników narodowego spisu powszechnego ludności i mieszkań 2021*, Warszawa 2023, <https://stat.gov.pl/spisy-powszechno/nsp-2021/nsp-2021-wyniki-ostateczne/starzenie-sie-ludnosci-polski-w-swietle-wynikow-narodowego-spisu-powszechnego-ludnosci-i-mieszk-2021,3,1.html> (dostęp: 24.05.2026).

2 Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, *Informacja o sytuacji osób starszych za 2021 r.*, Warszawa 2022, <https://www.gov.pl/web/rodzina/informacja-o-sytuacji-osob-starszych-w-polsce-za-rok-2021> (dostęp: 15.04.2026).

3 Zakład Ubezpieczeń Społecznych, *Kwoty najniższych świadczeń emerytalno-rentowych*, b.r., <https://www.zus.pl/swiadczenia/renty/kwoty-najnizszych-swiaadczen-emerytalno-rentowych> (dostęp: 10.05.2026).

4 Zakład Ubezpieczeń Społecznych, *Informacja o wybranych świadczeniach pieniężnych – maj 2026*, Warszawa 2026, https://www.zus.pl/documents/10182/167606/wst%C4%99pna_05_2026.pdf/11b7bf01-4bab-1460-d308-a0c826ff4fd8?t=1783945523106 (dostęp: 17.07.2026).

Zważywszy na opisany powyżej charakter gospodarstw zamieszkiwanych przez osoby starsze oraz wydatki związane z pogarszającym się zdrowiem, dla części osób pobierających świadczenia ich kwota może okazać się niewystarczająca. Taki scenariusz niejako „wymusza” na niektórych emerytach kontynuowanie zatrudnienia. Inną motywację do pracy mają aktywne i energiczne osoby, które chcą ją podejmować, aby dalej się rozwijać, mieć szansę budować relacje ze współpracownikami czy pozostać aktywnymi członkami społeczności.

Na sytuację zatrudnienia osób w starszym wieku wpływa też inny czynnik. W artykule Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zwrócono uwagę na to, że istotne zmiany społeczno-gospodarcze, takie jak malejąca w skali czasu liczba ludności, niska dzietność i statystycznie podwyższający się wiek na zakładanie rodziny, które skutkują procesem stopniowego starzenia się społeczeństwa, powodują, że spada również liczba dostępnych pracowników z młodszych pokoleń, którzy z czasem naturalnie zastępowaliby najstarszych uczestników rynku pracy⁵. Problem ma przybierać na sile – zgodnie z oficjalnymi prognozami GUS do 2060 roku przewiduje się znaczny wzrost liczby ludności w wieku poprodukcyjnym (z 8,7 milionów do 11 milionów), przy jednoczesnym spadku ogólnej liczby ludności oraz ludności w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym⁶.

Trudną sytuację demograficzną kraju odzwierciedlają również statystyki dotyczące zatrudnienia. Wskazują one, że w 2024 roku w Polsce aktywnych zawodowo było łącznie niemal 18 milionów osób, przy czym ten wynik utrzymywany był na podobnym poziomie także we wcześniejszych latach⁷. Na podstawie opracowania dotyczącego aktywności zawodowej poszczególnych grup wiekowych widać wyraźnie, że najliczniej reprezentowane są tu obecnie osoby w wieku od 25 do 54 lat, w przypadku których średnia współczynnika aktywności zawodowej wynosi 88,7%. Nieco mniejszą grupę (współczynnik aktywności zawodowej na poziomie 73,2%) stanowią osoby w wieku od 55 do 59/64 lat (statystyka indywidualna dla kobiet i mężczyzn). Spośród wszystkich pracujących grup wiekowych najmniej liczną stanowią osoby w przedziale od 15 do 24 lat (31,9%) oraz od 60/65 (oddzielnie dla kobiet i mężczyzn) do 89 lat (9,1%).

5 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Cztery pokolenia na polskim rynku pracy*, 2023, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83979:cztery-pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy> (dostęp: 15.04.2026).

6 Główny Urząd Statystyczny, *Prognoza ludności na lata 2023–2060*, Warszawa 2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,11,1.html> (dostęp: 11.04.2026).

7 Główny Urząd Statystyczny, *Podstawowe dane z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności wyrównane sezonowo w latach 2010–2025*, 2026, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/podstawowe-dane-z-badania-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-wyrownane-sezonowo-w-latach-2010-2025,16,7.html> (dostęp: 11.04.2026).

Jednym z dostępnych rozwiązań problemu braku wystarczającej liczby pracowników ma być wzmożona aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia. Propozycja ta, choć łączy potencjalnych pracowników i dążących do zapewnienia luki kadrowej pracodawców, w pewnych kręgach jest postrzegana jako dyskusyjna. Wokół pracowników ze starszego pokolenia krążą stereotypy, które miały swój początek po 1990 roku, kiedy następowała rewolucja informatyczna i nowelizacja sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw⁸. Zmiany spowodowały, że pojawił się popyt na pracowników z konkretnymi umiejętnościami, znających języki obce oraz mających doświadczenie w posługiwaniu się systemami informatycznymi. Ze względu na to, że osoby po 50. roku życia rzadko dysponowały wówczas takimi kompetencjami, spotykały się z marginalizacją na rynku pracy. Niestabilność zatrudnienia miała zniechęcać ich do aktywnego poszukiwania pracy i argumentować przejście na emeryturę, pobieranie renty lub innego zasiłku socjalnego, co postawiło tę grupę w złym świetle. Piotr Błędowski twierdzi, że podobny osąd przenosił się na kolejne roczniki wkraczające w 50. rok życia⁹.

Pomimo stereotypów, które mają rzucić cień na pracę i kompetencje osób w dojrzałym wieku, oraz rzekomo panującego „kultu młodości”, który nadaje priorytet rozwojowi zawodowemu pracowników z najmłodszych pokoleń, osoby w tym wieku są aktywnymi uczestnikami rynku pracy i licznie zasilają przedsiębiorstwa działające w wielu branżach. Jak wskazują dane zaprezentowane powyżej, wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej od 55 do 59/64 lat jest nadal wysoki, a frekwencja zatrudnienia spada nieco później, w okolicach wieku emerytalnego. Wymagania pracodawców, rynek pracy, a przede wszystkim proces poszukiwania pracy zdecydowanie zmieniły się w ciągu ostatnich dekad, głównie za sprawą rozwoju technologii internetowej i powstania licznych platform łączących pracodawców z kandydatami, z których obsługą starsze osoby mogłyby mieć problem. Celem tego rozdziału jest analiza zjawiska ageizmu wymierzonego w osoby po 50. roku życia w miejscu pracy oraz potencjalnych praktyk stosowanych przez pracodawców, które miałyby zniechęcić osoby w dojrzałym wieku do aplikowania. Dodatkowy aspekt stanowi omówienie sposobów ich aktywizacji zawodowej. Aby zrealizować ten cel, zaplanowano i przeprowadzono badanie ogłoszeń o pracę zamieszczonych na popularnych portalach oraz analizę literatury.

8 P. Błędowski, *Aktywność zawodowa osób w starszym wieku*, [w:] M. Kielkowska (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013, s. 55.

9 *Ibidem*, s. 56.

Przykłady ageizmu w miejscu pracy i podczas poszukiwania zatrudnienia

W społeczeństwie funkcjonują różne normy dotyczące tego, w jaki sposób powinna zachowywać się osoba w pewnym wieku, które w dużym uproszczeniu reprezentują sposób postrzegania rzeczywistości. Choć takie normy ułatwiają powierzchowną ocenę sytuacji, to jednak prowadzą do powstawania często krzywdzących i nieprawdziwych stereotypów, które odnoszą się tak naprawdę do tego, jak osoby dojrzałe powinny się zachowywać, nie biorąc pod uwagę wielu zmiennych determinujących zachowanie jednostki¹⁰. Oparte na stereotypach przekonania umożliwiają szybki osąd, ale często są bezwartościowe w zetknięciu z konkretnym przypadkiem. Same w sobie prowadzą do zjawiska ageizmu, czyli – w najprostszej definicji – dyskryminacji ze względu na wiek¹¹. Zagadnienie to nie jest nowe – pierwsze wzmianki o nim pochodzą literatury anglosaskiej z 1975 roku. Problem ageizmu zauważył wówczas Robert Butler i szerzej określił go jako „zestaw przekonań, uprzedzeń i stereotypów mających swe podstawy w biologicznym zróżnicowaniu ludzi, które dotyczą kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich chronologicznego wieku”¹².

Osoby w dojrzałym wieku mierzą się z różnymi przejawami ageizmu ze strony społeczeństwa, również w kontekście zawodowym. Zaczyna się to już od na etapie procedur rekrutacyjnych, które mogą dyskredytować osoby w pewnym wieku. W 2009 roku grupa naukowców przeprowadziła badanie, które polegało na analizie ponad sześciu tysięcy ogłoszeń rekrutacyjnych pod kątem występujących w nich sformułowań, mających na celu zniechęcenie osób w starszym wieku do aplikowania na dane stanowisko¹³. Ujawniono wówczas, że 10% ogłoszeń spośród wszystkich analizowanych w ramach badania zawierało treści wykluczające ze względu na wiek. Ogłoszeniodawcy praktykowali narzucanie przedziału wiekowego, w jakim powinien być kandydat, a także zamieszczanie takich określeń, jak „mile widziani studenci” oraz „praca w młodym, dynamicznym zespole”. Chociaż wyniki badania przeprowadzonego 17 lat temu mogą się różnić od warunków współczesnych (biorąc pod uwagę kryzys demograficzny i stopniowe kształtowanie się większej tolerancji i inkluzywności społeczeństwa w tym zakresie), to jednak problem istnieje.

10 P. Szukalski, *Ageizm na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Białystok 2009, s. 161.

11 E.B. Palmore, L. Branch, D.K. Harris (red.), *Encyclopedia of Ageism*, Haworth Pastoral Press, Binghamton 2005.

12 K. Kowalska, *Ageizm – plagą XXI wieku*, [w:] E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, Wydawnictwo SAN, Łódź–Warszawa 2014, s. 130.

13 K. Kędziora, *Dyskryminacja ze względu na wiek w Polsce. Raport z badania*, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa 2009.

Jednym z przejawów ageizmu w miejscu pracy jest niedostateczne inwestowanie w kapitał ludzki – osoby po 50. roku życia mają być rzadziej niż młodsi pracownicy delegowane na szkolenia i kursy podnoszące ich kompetencje, a jeśli już w nich uczestniczą, to są to szkolenia tańsze i krótsze¹⁴. Badania dotyczące ageizmu z 2021 roku wskazują, że w grupie pracujących czterdziestolatków 85% brało udział w jakimkolwiek szkoleniu w ciągu ostatnich pięciu lat, w grupie pięćdziesięciolatków wskaźnik ten wynosił 80%, natomiast w grupie osób po 60. roku życia było to już tylko 67%¹⁵. W grupie siedemdziesięciolatków zaledwie 53% uczestniczyło w szkoleniach, a jednocześnie w dwóch najstarszych grupach ponad 80% osób zadeklarowało, że ich praca wymaga ciągłej nauki i rozwoju kompetencji. Poza niższą chęcią do inwestowania w rozwój pracowników wśród działań uznawanych za dyskryminujące wymieniano również niższą niż u młodszych pracowników ocenę pracy, wyłączenie z ambitniejszych zadań i nieprzyznawanie podwyżek oraz wypłacanie wynagrodzenia nieadekwatnego do nakładu i jakości wykonywanej pracy¹⁶.

Kluczowym aspektem dyskryminowania dojrzałych pracowników jest atmosfera panująca w miejscu pracy i jego kultura organizacyjna. Pracownicy po 50. roku życia mogą stawać się obiektem żartów lub nieprzychylnych komentarzy ze strony współpracowników, mierzyć się z wykluczeniem społecznym i gorszym traktowaniem. Przytaczane wcześniej badania na temat ageizmu opisują przykłady zachowań dyskryminujących, które mają miejsce w polskich przedsiębiorstwach. Do najczęstszych z nich należą nieprzyjemne komentarze¹⁷. To jednak zaledwie część bardziej złożonego problemu – niechęć ze strony zespołu jest krzywdząca, ale istotny jest udział kadry kierowniczej, która może wyciągać konsekwencje wobec pracowników poniżających osoby w starszym wieku lub wręcz przeciwnie – nie podejmować żadnej reakcji, a nawet popierać zachowania dyskryminujące¹⁸.

Badanie ofert pracy – metody i cele

Celem analizy jest poszukanie odpowiedzi na pytanie o to, czy osoby w dojrzałym wieku już na etapie przeglądania ogłoszeń rekrutacyjnych mogą doświadczać dyskryminacji ze względu na wiek. Pytanie badawcze brzmi: „Czy w ogłoszeniach o pracę są

14 P. Szukalski, *Ageizm...*, s. 161.

15 Ł. Baszczak, M. Trojanowska, A. Wincewicz-Price, R. Żyzik, *Dyskryminacja ze względu na wiek na polskim rynku pracy – diagnoza*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2021, s. 20–22.

16 *Ibidem*.

17 *Ibidem*.

18 P. Szukalski, *Ageizm...*, s. 162.

formułowane wymagania lub preferencje dotyczące wieku kandydatów i kandydatek, które sprawiają, że osoby po 50. roku życia rezygnują z aplikowania?”.

Na potrzeby analizy wyselekcjonowano ogłoszenia o pracę z dwóch popularnych w Polsce platform rekrutacyjnych – pracuj.pl oraz OLX. Pod uwagę wzięto po trzydzieści ofert, które pojawiły się jako pierwsze na stronie głównej każdej z platform w dniu 3 maja 2026 roku, nie wykluczając ogłoszeń sponsorowanych. Nie została wybrana żadna konkretna kategoria ogłoszenia, branża ani lokalizacja, nie zastosowano również żadnych filtrów wyszukiwania, które ukierunkowywałyby jego wyniki. Treść każdego ogłoszenia została przeanalizowana w całości pod kątem możliwych sformułowań dotyczących preferowanego wieku kandydatów, ze szczególnym naciskiem na tagi pojawiające się bezpośrednio pod ofertą, opis stanowiska oraz firmy, a także wymagania pracodawcy, gdzie spodziewano się umieszczenia tego rodzaju informacji. Ze względu na niewielki rozmiar próby badanie nie miało na celu zebrania danych statystycznych, jego charakter jest raczej jakościowy – przytoczone i opisane zostają fragmenty wybranych ogłoszeń rekrutacyjnych, które potencjalnie można uznać za wskazujące na pewne preferencje dotyczące wieku akceptowanych kandydatów.

Wyniki analizy ogłoszeń o pracę

W badanej próbie sześćdziesięciu ofert pracy nie znaleziono ogłoszenia, które wprost zawierałoby widełki określające wymagany wiek kandydatów. Takie działanie jest otwarcie dyskryminujące i świadomość tego wydaje się powszechna wśród pracodawców, choć niewykluczone, że poza zebraną pulą ogłoszeń udałoby się do takich „wymagań” dotrzeć. Tylko jedno ogłoszenie, w którym oferowano pracę w sklepie przy promenadzie nadmorskiej, zawężało krąg potencjalnych kandydatów do „dziewczyn” – wykluczając jednocześnie mężczyzn, a także sugerując, że aplikować powinny raczej młode osoby. Pojawiały się za to informacje o preferowanej „dobrej kondycji fizycznej” lub „braku przeciwwskazań do pracy fizycznej”, które wynikają ze specyfiki pracy i nie muszą być wykluczające dla osób w starszym wieku. Spośród sześćdziesięciu zebranych ogłoszeń tylko dwa traktowały o poszukiwaniach osoby do „młodego, dynamicznie rozwijającego się zespołu”, podczas gdy zdecydowana większość w ogóle nie odnosiła się do grupy wiekowej istniejącego zespołu lub kandydatów, skupiając się raczej na ogólnych zaletach, osiągnięciach i wartościach danego przedsiębiorstwa.

Nie oznacza to, że takich preferencji ogłoszeniodawcy nie formułowali „pośrednio” – w około 15% wszystkich zebranych ogłoszeń zaznaczono, że od kandydata wymaga się posiadania statusu osoby uczącej się lub studenta, lub że taki status jest „mile widziany”. W zdecydowanej większości przypadków takie preferencje pojawiały się, kiedy mowa była o stanowiskach tymczasowych lub wakacyjnych, niewymagających

posiadania formalnych kwalifikacji. Do takich zaliczyć można pracę w punktach gastronomicznych i sklepach, na recepcji lub w firmach sprzątających budynki. Są to kierunki wybierane przez studentów jako źródło zarobku, ponieważ – w niepełnym wymiarze godzin i na podstawie umowy-zlecenia – zapewniają elastyczność i możliwość łączenia pracy z obowiązkami na uczelni. Korzystają również pracodawcy, którzy są zwolnieni z obowiązku opłacania składek za pracowników ze statusem studenta i przed 26. rokiem życia. Z drugiej strony kilku ogłoszeniodawców zaznaczyło, że zdecydowanie nie są zainteresowani współpracą ze studentami, ponieważ zależy im na długotrwałej relacji zawodowej.

Na podstawie materiału zebranego z sześćdziesięciu ogłoszeń rekrutacyjnych wynioskować można, że pracodawcy bardzo ostrożnie podchodzą do kwestii wieku potencjalnych kandydatów – unika się otwartego informowania o preferowanej kategorii wiekowej, a najczęstsze najbliższe temu odniesienie dotyczy pożądanego statusu studenta. Wydaje się jednak, że w tym przypadku motywacją nie jest niechęć do zatrudniania osób po 50. roku życia lub starszych, a nastawienie na zawarcie umowy korzystnej kosztowo dla zatrudniającego. Nieopłacalne jest więc nie tylko zatrudnienie osób po 50. roku życia, ale także wszystkich, którzy studentami nie są.

Co ciekawe, około 5% wszystkich analizowanych ogłoszeń oznaczono jako skierowane szczególnie do seniorów – dotyczą one pracy w firmach sprzątających, w biurach oraz na recepcji. Obecność starszych osób na rynku pracy oraz na platformach ogłoszeniowych jest zatem w pewnym stopniu dostrzegana, chociaż znów – ograniczona do rynku prostych usług.

Aktywność zawodowa osób po 50. roku życia i kierunki wsparcia

Osoby po 50. roku życia, do których poprzez uogólnienie zaliczyć należy także sześćdziesięcio- i siedemdziesięciolatków, to ludzie urodzeni pomiędzy 1950 a 1980 rokiem, którzy w czasie dzieciństwa i wchodzenia w dorosłość doświadczali w przeważającej większości ogromnych problemów finansowych, gospodarczych oraz społecznych. Pamiętają czasy, kiedy społeczeństwo dopiero podnosiło się po II wojnie światowej, a potem zmagало z reżimem¹⁹.

Opracowania zajmujące się charakterystyką pokoleń w miejscu pracy zwracają uwagę na to, że tego rodzaju życiowe doświadczenia ukształtowały tę grupę jako ludzi ceniących możliwość pracy, dążących do stabilizacji i szczególnie lojalnych wobec pracodawcy, w przeciwieństwie do przedstawicieli młodszych pokoleń, którzy znacznie

19 B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, s. 387–390.

częściej są opisywani jako kroczący własną drogą i wykazujący się większą elastycznością w kwestii zmiany stanowiska²⁰. Wydaje się zatem, że osoby w dojrzałym wieku – oddane firmie, a także doświadczone życiowo i zawodowo – mają wiele cech, które powinny być doceniane i poszukiwane przez dzisiejszych pracodawców. Nasuwa się zatem pytanie: „Jak zwiększyć zatrudnialność osób po 50. roku życia?”.

Zagadnienie to jest podejmowane nie tylko przez badaczy jako temat naukowych dywagacji i analiz, ale zostało także zauważone przez rządzących – jako realny problem mający wpływ na jakość życia dojrzałych osób oraz kondycję państwa. Istnieje tu wiele odgórných, ogólnopañstwowých inicjatyw. Pracodawcy mogą ubiegać się o przyznanie różnego rodzaju benefitów, do których należą zwolnienie z konieczności opłacania składek na Fundusz Pracy za osoby w wieku przedemerytalnym oraz częściowe zdjęcie odpowiedzialności za ponoszenie kosztów zwolnienia lekarskiego pracownika po 50. roku życia²¹. W tym przypadku koszty leżą po stronie pracodawcy przez 14 dni zwolnienia, podczas gdy w przypadku młodszych pracowników jest on zobligowany do opłat przez 33 dni. Przedsiębiorca, który zatrudni bezrobotną osobę w wieku od 50 do 60 lat, może się również ubiegać o dofinansowanie jej wynagrodzenia na okres 12 miesięcy. W przypadku zatrudnienia osoby bezrobotnej po 60. roku życia okres dofinansowania wydłuża się do 24 miesięcy. Pracodawca uprawniony do pobierania dofinansowania jest zobowiązany do kontynuacji zatrudnienia osoby, na którą je otrzymuje jeszcze przez pewien czas po wygaśnięciu tego okresu. Warunek ten ma ograniczyć nadużycia finansowe oraz zabezpieczyć starszych pracowników przed wykorzystaniem i utratą stanowiska natychmiast po upływie okresu dofinansowania.

Kluczowe jest również motywowanie samych zainteresowanych do poszukiwania zatrudnienia. W tym celu powstają różnego rodzaju inicjatywy służące aktywizacji osób niepracujących, także w starszym wieku, dla których wejście do nowego środowiska może być źródłem dyskomfortu. Największą barierę dla osób po 50. roku życia ma stanowić ich negatywna postawa wobec samych siebie, na przykład przekonanie „jestem za stary/stara” lub niedocenywanie własnych kompetencji, a także obawa przed nieznanymi realiami współczesnego rynku pracy²². Jedną z prężniej działających fundacji na rzecz wsparcia dojrzałych osób w pokonywaniu tego rodzaju barier jest Heart and Mind – Wisdom of Generations, która rozwija autorski program Kariera 50 Plus. Inicjatywa ta jest odpowiedzią na dostrzegalny „problem kultu młodości i nierównego

20 A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review” 2013, vol. 18(4), s. 191–202.

21 Studium Przedsiębiorczości, *Dlaczego warto zatrudniać osoby 50+? Oto najważniejsze korzyści dla pracodawcy*, 2025, <https://studiumprzedsiębiorczosci.pl/arttykul/zatrudnianie-osob-50-dowiedz-sie-jakie-sa-benefity/> (dostęp: 20.05.2026).

22 D. Bazydło-Egier, A. Krawczyk-Dąbrowska, E. Ulicz, *Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2025, s. 33.

traktowania oraz niewłaściwego postrzegania osób 45+ na rynku pracy”²³. Program zakłada pomoc firmom w rozwijaniu kompetencji pracowników po 50. roku życia, a także oferuje samym pracownikom możliwość edukacji cyfrowej, mentoringu oraz rozwoju zawodowego poprzez *re-skilling* i *up-skilling*. Fundacja jest również inicjatorem różnorodnych kampanii kierujących uwagę na problem ageizmu i przekonujących, że dojrzały wiek to tak naprawdę atut, za którym idą doświadczenie i kompetencje. Elementem programu Kariera 50 Plus jest również Gorąca Linia przeznaczona dla osób 45+ w kryzysie zawodowym, na przykład po utracie pracy, w sytuacji przedłużającego się bezrobocia lub zastanawiających się nad przekwalifikowaniem.

Obok programów mentorskich i akcji nagłaśniających problem zatrudnienia osób po 50. roku życia nie bez znaczenia są także działania mające na celu skontaktowanie ich z potencjalnymi pracodawcami. Jedną z szerzej rozpropagowanych lokalnych inicjatyw jest miejski projekt wsparcia osób starszych – Biuro Dojrzałej Aktywności Zawodowej. Projekt, który powstał we współpracy Centrum Aktywności Międzypokoleniowej „Nowolipie” i Urzędu Pracy m.st. Warszawy, oferuje usługę pośrednictwa pracy oraz przedstawia oferty rekrutacyjne, pomagając łączyć pracodawców z poszukującymi zatrudnienia osobami w wieku emerytalnym²⁴. Na terenie całego kraju powstaje wiele organizacji oraz inicjatyw, które w podobny sposób angażują się w pomoc osobom po 50. roku życia i w wieku emerytalnym na skalę lokalną.

Inną metodą jest organizowanie targów pracy przeznaczonych dla dojrzałych osób. Pod patronatem wspominanej powyżej fundacji Hearts and Mind – Wisdom of Generations organizowany jest cykl targów pracy „Praca bez metryki”, który przeznaczony jest dla osób po 45. roku życia²⁵. Istnieją również wydarzenia nastawione w większym stopniu na najstarszych. Przykład stanowią gdańskie Targi Pracy i Aktywności Seniorów, które są organizowane niemal corocznie, począwszy od 2018 roku²⁶. Ich celem jest nie tylko zgromadzenie wystawców zainteresowanych nawiązaniem współpracy z osobami w wieku okołoemerytalnym, ale także budowanie społeczności o podobnych doświadczeniach i tworzenie wartości edukacyjnej. Uczestnicy mogą skorzystać z profesjonalnego wsparcia doradców, którzy pomagają w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych, określeniu talentów i predyspozycji zawodowych oraz podpowiadają, jak rozmawiać z pracownikiem HR podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Organizator podaje, że w ciągu siedmiu lat targi zgromadziły łącznie 310 wystawców i około

23 Heart and Mind – Wisdom of Generations, b.r., <https://heartandmind.com.pl/> (dostęp: 24.05.2026).

24 Biuro Dojrzałej Aktywności Zawodowej, b.r., <https://cam.warszawa.pl/biuro-dojrzalej-aktywnosci-zawodowej/> (dostęp: 24.05.2026).

25 Heart and Mind – Wisdom of Generations.

26 Centrum Pracy Seniorów i Seniorów, Targi pracy, b.r., <https://www.pracadaseniorow.pl/targi-pracy/index> (dostęp: 25.05.2026).

28 tysięcy odwiedzających²⁷. Gotowość do zatrudnienia osób po 50. i 60. roku życia z jednej strony stanowi pewne wyzwanie dla pracodawcy, który powinien mieć na uwadze konieczność uwzględnienia ich specjalnych potrzeb, a z drugiej strony wielopokoleniowość zespołu ma przynosić wymierne korzyści, takie jak przeplatanie się zróżnicowanych kompetencji i sposobów postrzegania pracy oraz skuteczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe²⁸.

W większym stopniu skonkretyzowane i nastawione na aktywizację zawodową są projekty lokalnych urzędów pracy, które prowadzą działania mające na celu zwiększenie dostępności zatrudnienia dla osób zarejestrowanych jako bezrobotne. Przykładem może być wznawiany cyklicznie projekt Powiatowego Urzędu Pracy w Łodzi pod nazwą „Łódź aktywizuje zawodowo”, który jest skierowany między innymi do bezrobotnych w wieku powyżej 55. roku życia²⁹. Działania są finansowane ze środków unijnych w ramach programu regionalnego „Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027”. Projekt, którego czwarta odsłona realizowana jest od stycznia do grudnia 2026 roku, zakłada, że za jego sprawą 650 spośród ponad 800 zarejestrowanych bezrobotnych uzyska stałe zatrudnienie. Wśród sposobów aktywizacji wymienia się staże, pośrednictwo pracy, przyznawanie dofinansowania na podjęcie działalności gospodarczej i pracę interwencyjną, w której to urząd finansuje podejmującą pracę osobie część wynagrodzenia.

Podsumowanie

Wnioski wyciągnięte z analizy ogłoszeń rekrutacyjnych wskazują, że pracodawcy sporadycznie decydują się nawiązywać w jakikolwiek sposób do preferencji wiekowych kandydatów – jeśli są one podawane, to z reguły dotyczą statusu ucznia lub studenta, co ma związek z chęcią osiągnięcia korzyści finansowych i niekoniecznie jest wymierzone w osoby w dojrzałym wieku, choć przykładą się w pewien sposób do faworyzacji młodszych kandydatów. Warto jednak zaznaczyć, że niewielki rozmiar próby stanowi ograniczenie dla tego badania, z uwagi na co jego wyniki mają charakter raczej pogładowy i nie można ich uważać za reprezentatywne dla ogółu. W przyszłości analiza mogłaby zostać wzbogacona o dodatkowe aspekty. Przy zwiększonej liczbie analizowanych ogłoszeń możliwe byłoby skoncentrowanie się na konkretnej branży lub zestawieniu ze sobą kilku sektorów i porównaniu, który z nich w większym stopniu „celuje” w młodszych kandydatów.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ D. Bazydło-Egier, A. Krawczyk-Dąbrowska, E. Ulicz, *Siła wieku...*, s. 50.

²⁹ Powiatowy Urząd Pracy w Łodzi, *Łódź aktywizuje zawodowo IV*, b.r., <https://lodz.praca.gov.pl/lodz-aktywizuje-zawodowo-iv> (dostęp: 24.05.2026).

W części dotyczącej działań podejmowanych w celu promowania zatrudnialności osób po 50. roku życia przedstawiono przykłady inicjatyw, które w podobnej formie są wprowadzane przez inne instytucje i fundacje. Przedstawiony przekrój możliwych do obrania kierunków – zarówno odgórných i podyktowanych prawnie, jak i wynikających z potrzeby reagowania – wskazuje jednak dość wyraźnie, że omawiane zagadnienia funkcjonują nie tylko w raportach i statystykach, ale także w społecznej świadomości. Mimo że w dzisiejszych czasach dużo więcej mówi się o równości wszystkich członków społeczności i nawołuje do nieszufladkowania, istnienie kampanii i fundacji jest głosem osób, które doświadczają uczucia pozostawania niewidzialnymi na rynku pracy.

Bibliografia

- Baszczak Ł., Trojanowska M., Wincewicz-Price A., Zyzik R., *Dyskryminacja ze względu na wiek na polskim rynku pracy – diagnoza*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2021.
- Bazydło-Egier D., Krawczyk-Dąbrowska A., Ulicz E., *Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2025.
- Błędowski P., *Aktywność zawodowa osób w starszym wieku*, [w:] M. Kielkowska (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013, s. 53–63.
- Biuro Dojrzałej Aktywności Zawodowej, b.r., <https://cam.warszawa.pl/biuro-dojrzalej-aktywnosci-zawodowej/> (dostęp: 24.05.2026).
- Centrum Pracy Seniorów i Seniorów, *Targi pracy*, b.r., <https://www.pracadlaseniorow.pl/targi-pracy/index> (dostęp: 25.05.2026).
- Główny Urząd Statystyczny, *Podstawowe dane z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności wyrównane sezonowo w latach 2010–2025*, 2026, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/podstawowe-dane-z-badania-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-wyrownane-sezonowo-w-latach-2010-2025,16,7.html> (dostęp: 11.04.2026).
- Główny Urząd Statystyczny, *Prognoza ludności na lata 2023–2060*, Warszawa 2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,11,1.html> (dostęp: 11.04.2026).
- Główny Urząd Statystyczny, *Starzenie się ludności Polski w świetle wyników narodowego spisu powszechnego ludności i mieszkań 2021*, Warszawa 2023, <https://stat.gov.pl/spisy-powszechne/nsp-2021/nsp-2021-wyniki-ostateczne/starzenie-sie-ludnosci-polski-w-swietle-wynikow-narodowego-spisu-powszechnego-ludnosci-i-mieszk-2021,3,1.html> (dostęp: 24.05.2026).
- Heart and Mind – Wisdom of Generations, b.r., <https://heartandmind.com.pl/> (dostęp: 24.05.2026).
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, s. 387–390.
- Kędziora K., *Dyskryminacja ze względu na wiek w Polsce. Raport z badania*, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa 2009.

- Kowalska K., *Ageizm – plaga XXI wieku*, [w:] E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, Wydawnictwo SAN, Łódź–Warszawa 2014, s. 129–140.
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, *Informacja o sytuacji osób starszych za 2021 r.*, Warszawa 2022, <https://www.gov.pl/web/rodzina/informacja-o-sytuacji-osob-starszych-w-polsce-za-rok-2021> (dostęp: 15.04.2026).
- Palmore E.B., Branch L., Harris D.K. (red.), *Encyclopedia of Ageism*, Haworth Pastoral Press, Binghamton 2005.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Cztery pokolenia na polskim rynku pracy*, 2023, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83979:cztery-pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy> (dostęp: 15.04.2026).
- Powiatowy Urząd Pracy w Łodzi, *Łódź aktywizuje zawodowo IV*, b.r., <https://lodz.praca.gov.pl/lodz-aktywizuje-zawodowo-iv> (dostęp: 24.05.2026).
- Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review” 2013, vol. 18(4), s. 191–202.
- Studium Przedsiębiorczości, *Dlaczego warto zatrudniać osoby 50+? Oto najważniejsze korzyści dla pracodawcy*, 2025, <https://studiumprzedsiębiorczosci.pl/artukul/zatrudnianie-osob-50-dowiedz-sie-jakie-sa-benefity/> (dostęp: 20.05.2026).
- Szukalski P., *Ageizm na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Białystok 2009.
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych, *Informacja o wybranych świadczeniach pieniężnych – maj 2026*, Warszawa 2026, https://www.zus.pl/documents/10182/167606/wst%C4%99pna_05_2026.pdf/11b7bf01-4bab-1460-d308-a0c826ff4fd8?t=1783945523106 (dostęp: 17.07.2026).
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych, *Kwoty najniższych świadczeń emerytalno-rentowych*, b.r., <https://www.zus.pl/swiadczenia/renty/kwoty-najnizszych-swiadczen-emerytalno-rentowych> (dostęp: 10.05.2026).

Od kompetencji do zdolności adaptacyjnej: mindset jako metakompetencja regulacyjna w warunkach zmiany paradygmatu kompetencyjnego

Anna Kowalska

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące we współczesnym środowisku pracy skłaniają do ponownego rozważenia sposobu, w jaki ujmowane są kompetencje pracowników w organizacjach. W warunkach rosnącej zmienności i niepewności przestają być one traktowane jako względnie stałe właściwości jednostki, a coraz częściej analizowane są jako zasób zależny od kontekstu ich wykorzystania. Wraz z tym przesunięciem rośnie zainteresowanie kompetencjami przyszłości, które wiążą się przede wszystkim ze zdolnością uczenia się, adaptacji oraz radzenia sobie w sytuacjach niejednoznacznych. Nie chodzi przy tym wyłącznie o poszerzanie katalogu umiejętności, lecz o sposób funkcjonowania jednostki w warunkach zmiany.

Coraz większą uwagę poświęca się w tym kontekście pojęciu mindsetu, odnoszonemu do sposobu interpretowania własnego rozwoju i możliwości działania. W literaturze wskazuje się, że może on wpływać nie tyle na sam poziom kompetencji, ile na sposób ich wykorzystywania, szczególnie w sytuacjach wymagających elastyczności, adaptacji oraz zmiany dotychczasowych schematów działania. Zmienia się nie tylko treść kompetencji, lecz przede wszystkim rozumienie ich znaczenia w praktyce organizacyjnej – następuje przejście od podejścia opartego na stabilnym dopasowaniu kompetencji do ról zawodowych w kierunku ujęcia akcentującego ich transferowalność, rekonfigurację oraz zależność od kontekstu działania. W tym ujęciu rośnie znaczenie nie tylko samych kompetencji, lecz także warunków ich wykorzystania i aktualizacji w praktyce organizacyjnej.

W opracowaniu postawiono następujące pytanie główne: „Dlaczego mindset może być interpretowany jako metakompetencja regulacyjna?”. Pytania szczegółowe dotyczą ograniczeń klasycznego paradygmatu kompetencyjnego, sposobów definiowania mindsetu oraz relacji pomiędzy mindsetem a zdolnością adaptacyjną jednostki. Celem rozdziału jest analiza relacji pomiędzy mindsetem a zdolnością adaptacyjną jednostki oraz przedstawienie konceptualnych podstaw interpretowania mindsetu jako

metakompetencji regulacyjnej. Rozdział powstał na podstawie narracyjnego przeglądu literatury¹, który umożliwia dobór źródeł, integrację różnych podejść, wyjaśnienie omawianego zagadnienia i wykazanie jego znaczenia oraz zaproponowanie kierunków dalszych badań.

Od statycznego do dynamicznego rozumienia kompetencji

W literaturze z zakresu zarządzania kompetencje ujmowane są szerzej niż formalne kwalifikacje zawodowe i odnoszą się do zdolności skutecznego działania w określonych warunkach organizacyjnych. W klasycznych ujęciach dominował model oparty na trójskładnikowej strukturze kompetencji, obejmującej wiedzę, umiejętności oraz postawy. Kompetencje traktowano jako względnie stabilny zasób jednostki, możliwy do identyfikacji, pomiaru oraz przypisania do określonych ról. Podejście to stanowiło podstawę rozwoju modeli kompetencyjnych wykorzystywanych w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), między innymi w procesach rekrutacji, oceny pracowników oraz planowania rozwoju zawodowego². W takim ujęciu kompetencje interpretowane były przede wszystkim jako właściwości jednostki umożliwiające skuteczne wykonywanie określonych zadań zawodowych. Zakładano przy tym względną trwałość zarówno samych kompetencji, jak i środowiska organizacyjnego, w którym miały być wykorzystywane. Logika ta odpowiadała modelowi organizacji opartemu na stabilniejszych strukturach pracy, wyraźniejszym podziale ról oraz większej przewidywalności przebiegu karier zawodowych³.

Współczesne warunki funkcjonowania organizacji stopniowo ograniczają jednak adekwatność podejść opartych na założeniu stabilności kompetencji i przewidywalności środowiska pracy. Rosnąca zmienność otoczenia, transformacja charakteru pracy

1 R. Ferrari, *Writing narrative style literature reviews*, „Medical Writing” 2015, vol. 24(4), s. 230–235, <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>; M. Juntunen, M. Lehenkari, *A narrative literature review process for an academic business research thesis*, „Studies in Higher Education” 2021, vol. 46(2), s. 330–342, <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1630813>; B. Uttkarsha, *Best Practices for Writing a Narrative Literature Review*, 2025, <https://insights.pluto.im/best-practices-for-writing-a-narrative-literature-review/> (dostęp: 1.06.2026); M. Zarai, *How to Write a Powerful Narrative Review: A Step-by-Step Guide*, 2025, <https://www.litmaps.com/articles/write-narrative-review> (dostęp: 1.06.2026).

2 T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 41–47; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 117–121.

3 D.T. Hall, *The Career Is Dead – Long Live the Career*, Jossey-Bass, San Francisco 2002, s. 1–18; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 309–315; T. Czapla, *Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany. Perspektywa kompetencyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 32–39.

oraz zwiększająca się płynność ról powodują, że kompetencje coraz trudniej opisywać jako zasoby jednoznacznie przypisane do określonych stanowisk lub funkcji. Obecnie ich znaczenie ujawnia się nie tyle w samym posiadaniu określonych zasobów wiedzy i umiejętności, ile w zdolności ich uruchamiania, adaptacji oraz wykorzystywania w zmieniających się warunkach działania⁴. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera perspektywa dynamiczna, w której kompetencje ujmowane są jako proces pozostający w relacji z otoczeniem oraz sytuacją działania. Jak wskazuje Tomasz Czapla, kompetencje nie funkcjonują jako izolowane cechy jednostki, lecz ujawniają się w praktyce działania i pozostają zależne od warunków pracy, w których są wykorzystywane. Oznacza to przesunięcie akcentu z samego posiadania kompetencji na zdolność ich aktualizacji, transferu oraz rekonfiguracji w warunkach zmiany⁵. Zmiana ta sytuowana jest w szerszym kontekście odejścia od modelu dopasowania kompetencji do stabilnych stanowisk pracy w kierunku podejścia akcentującego mobilność, adaptacyjność oraz zdolność funkcjonowania w zróżnicowanych sytuacjach organizacyjnych. Kompetencje coraz częściej interpretowane są więc nie jako zamknięty katalog zasobów, lecz jako układ możliwości ujawniających się w relacji do zmieniającego się środowiska pracy⁶.

W konsekwencji zmianie ulega również sposób interpretowania efektywności działania zawodowego. Coraz większego znaczenia nabiera nie tylko poziom posiadanych kompetencji, lecz także zdolność ich elastycznego wykorzystywania, modyfikowania oraz integrowania w nowych konfiguracjach działania. Współczesne ujęcia kompetencji przesuwać uwagę z ich struktury na mechanizmy ich uruchamiania i adaptacyjnego wykorzystania.

Kompetencje przyszłości i przesunięcie paradygmatu kompetencyjnego

W literaturze przedmiotu dotyczącej przemian rynku pracy w ostatnich latach eksponowana jest kategoria kompetencji przyszłości (*future skills*), obejmująca zdolności związane z uczeniem się, adaptacją, współpracą oraz rozwiązywaniem problemów o wysokim stopniu złożoności. W raportach organizacji międzynarodowych,

4 T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 47–52; OECD, *Skills Outlook 2021: Learning for Life*, OECD Publishing, Paris 2021, s. 23–39; World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2023*, Geneva 2023, s. 23–45.

5 T. Czapla, *Funkcjonowanie pracowników...*, s. 40–45.

6 K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 77–96; I. Bednarska-Wnuk, *Boundaryless career: Research perspectives*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2020, nr 2(986), s. 55–60.

w szczególności OECD oraz World Economic Forum, podkreśla się, że nie stanowią one zamkniętej listy kwalifikacji, lecz tworzą dynamicznie rekonfigurowany zbiór zdolności kluczowych w warunkach rosnącej niepewności i zmienności otoczenia społeczno-gospodarczego⁷.

Szczególnie istotne miejsce w tej perspektywie zajmują kompetencje transferowalne, definiowane jako zdolności możliwe do wykorzystania w różnych kontekstach zawodowych, niezależnie od specyfiki stanowiska, branży czy funkcji organizacyjnej. Obejmują one między innymi komunikację, współpracę, analizę problemów oraz uczenie się. Ich charakterystyczną cechą jest możliwość przenoszenia doświadczeń pomiędzy sytuacjami o odmiennym charakterze, przy czym ich użyteczność ujawnia się w sposób silnie zależny od kontekstu działania⁸.

Wzrost znaczenia tego typu kompetencji pozostaje bezpośrednio powiązany z transformacją charakteru pracy, w której coraz mniejszy udział mają zadania rutynowe i powtarzalne, a coraz większy problemy złożone, wymagające integracji wielu perspektyw poznawczych oraz elastycznego dostosowywania strategii działania⁹. W konsekwencji obserwuje się przesunięcie w kierunku modelu, w którym kompetencje nie są ujmowane jako katalog stałych elementów, lecz jako układ zdolności funkcjonujących w logice rekonfiguracji¹⁰. Oznacza to przejście od logiki dopasowania do stanowiska pracy do logiki adaptacyjnego dopasowania do sytuacji problemowej, w której kluczowe znaczenie ma zdolność przekształcania posiadanych zasobów w zależności od kontekstu działania. Kompetencje przestają być wtedy rozumiane jako stabilny zasób, a zaczynają być interpretowane jako potencjał uruchamiany sytuacyjnie¹¹.

Równolegle zmianie ulega sposób interpretacji innowacyjności. Coraz rzadziej jest ona ujmowana jako rezultat działań jednostek o wysokim stopniu specjalizacji, a coraz częściej jako efekt procesów integracji i rekombinacji zróżnicowanych zasobów poznawczych. Innowacyjność może być interpretowana jako funkcja elastyczności poznawczej oraz zdolności do przekraczania utrwalonych struktur interpretacyjnych¹². Zmiany te generują istotne napięcie pomiędzy rosnącymi wymaganiami organizacyjnymi a realnymi warunkami ich implementacji. Organizacje formułują oczekiwania dotyczące elastyczności, zdolności adaptacyjnych oraz gotowości do uczenia się, przy

7 OECD, *Skills Outlook 2021...*, s. 41–45; World Economic Forum, *The Future...*, s. 29–34.

8 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 148–150.

9 T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 23–28.

10 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 148–150.

11 T. Czapla, *Funkcjonowanie pracowników...*, s. 63–69.

12 M.M. Crossan, M. Apaydin, *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47(6), s. 1158–1165.

jednoczesnym zróżnicowaniu warunków instytucjonalnych umożliwiających rozwój pracowników¹³.

W praktyce coraz trudniejsze staje się utrzymanie wyraźnego rozdziału pomiędzy wiedzą, umiejętnościami a postawami, ponieważ ujawniają się one w sposób zintegrowany w działaniu sytuacyjnym. Literatura przedmiotu wskazuje, że przejście od modeli statycznych do modeli procesualnych nie rozwiązuje w pełni problemu funkcjonowania zasobów kompetencyjnych. Kluczowe znaczenie zyskuje zatem pytanie o mechanizmy ich uruchamiania, podtrzymywania oraz rekonfiguracji w warunkach zmienności środowiska pracy. Kompetencje ujmowane są nie jako statyczne właściwości jednostki, lecz jako procesy pozostające w relacji z dynamicznie zmieniającym się kontekstem organizacyjnym¹⁴.

W warunkach rosnącej zmienności szczególnego znaczenia nabiera nie tylko posiadanie kompetencji, lecz także zdolność ich adaptacyjnego wykorzystania, transformacji oraz rekonfiguracji w działaniu. W tym miejscu możliwe staje się wprowadzenie kategorii mindsetu, rozumianego jako mechanizm regulacyjny wpływający na sposób uruchamiania oraz transformacji zasobów kompetencyjnych w warunkach zmienności i niepewności¹⁵.

Mindset jako metakompetencja regulacyjna wspierająca rozwój innych kompetencji

Wraz z rozwojem dynamicznych ujęć kompetencji coraz większą uwagę poświęca się kategoriom wyjaśniającym nie tylko to, jakie zasoby posiada jednostka, lecz również w jaki sposób są one rozwijane i wykorzystywane w praktyce działania. W tym kontekście pojawia się pojęcie metakompetencji, odnoszone do zdolności umożliwiających rozwijanie, integrowanie oraz transfer innych kompetencji. Metakompetencje nie dotyczą określonych zadań zawodowych, lecz pełnią funkcję nadrzędną wobec kompetencji operacyjnych, wspierając uczenie się, adaptację oraz funkcjonowanie w nowych sytuacjach¹⁶.

W literaturze do kategorii metakompetencji zalicza się między innymi refleksyjność, zdolność uczenia się, samoregulację, adaptacyjność czy *learning agility*. Łączy je

13 E.H. Schein, *Kultura organizacyjna i przywództwo*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 18–22.

14 T. Czapla, *Funkcjonowanie pracowników...*

15 C.S. Dweck, *Nowa psychologia sukcesu*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2017, s. 34–38.

16 J. Burgoyne, *Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development*, „Management Education and Development” 1989, vol. 20(1), s. 56–61; T. Czapla, *Funkcjonowanie pracowników...*

to, że nie dostarczają bezpośrednio wiedzy specjalistycznej ani konkretnych umiejętności zawodowych, lecz wpływają na sposób ich rozwijania i wykorzystywania. Można powiedzieć, że odpowiadają nie za treść kompetencji, ale za proces zarządzania własnym potencjałem kompetencyjnym¹⁷. Metakompetencje można zatem rozumieć jako kompetencje „drugiego rzędu”, które nie odnoszą się do wykonywania konkretnych zadań, lecz do zdolności rozwijania, adaptowania i wykorzystywania innych kompetencji w zmieniających się warunkach działania¹⁸.

Szczególną kategorię metakompetencji stanowią mechanizmy regulacyjne. Ich funkcją jest wpływanie na sposób interpretowania wyzwań, reagowania na informacje zwrotne, podejmowania wysiłku rozwojowego oraz wykorzystywania doświadczeń w procesie uczenia się. Mechanizmy te nie zwiększają bezpośrednio poziomu wiedzy czy umiejętności, lecz oddziałują na warunki ich aktywizacji i rozwoju. W rezultacie mogą wpływać na skuteczność działania nawet w przypadku osób dysponujących podobnym poziomem kompetencji operacyjnych¹⁹.

W tym miejscu pojawia się pytanie, czy mindset może być interpretowany jako metakompetencja regulacyjna. Mindset, zgodnie z koncepcją Carol Dweck, można rozumieć jako względnie trwałe system przekonań dotyczących natury własnych zdolności, możliwości rozwoju oraz sposobu interpretowania sukcesów i niepowodzeń. W centrum tej koncepcji znajduje się założenie, że sposób postrzegania własnego potencjału wpływa na zachowania podejmowane w sytuacjach wymagających uczenia się, wysiłku i adaptacji. Mindset nie odnosi się zatem bezpośrednio do poziomu wiedzy czy umiejętności, lecz do sposobu interpretowania własnych możliwości działania i rozwoju. Koncepcja mindsetu rozwijana przez Carol Dweck odnosi się do sposobu interpretowania własnych możliwości uczenia się i rozwoju. Podstawowe znaczenie ma w niej rozróżnienie pomiędzy podejściem statycznym a rozwojowym. Pierwsze zakłada względnie trwałe charakter zdolności jednostki, drugie natomiast opiera się na przekonaniu, że mogą one podlegać rozwijaniu poprzez doświadczenie, wysiłek oraz uczenie się w działaniu²⁰. Znaczenie tej koncepcji wykracza jednak poza poziom indywidualnych przekonań dotyczących własnych możliwości. W warunkach organizacyjnych mindset zaczyna wpływać na sposób interpretowania zmiany, błędów,

17 C. Argyris, D.A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading 1996; P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018; M.M. Lombardo, R.W. Eichinger, *High Potentials as High Learners*, „Human Resource Management” 2000, vol. 39(4), s. 321–329.

18 T. Czapla, *Funkcjonowanie pracowników...*; K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań...*

19 B.J. Zimmerman, *Attaining Self-Regulation: A Social Cognitive Perspective*, [w:] M. Boekaerts, P.R. Pintrich, M. Zeidner (red.), *Handbook of Self-Regulation*, Academic Press, San Diego 2000, s. 13–39; C.S. Dweck, *Nowa psychologia...*

20 C.S. Dweck, *Nowa psychologia...*, s. 29–36, 58–66; eadem, *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*, Psychology Press, Philadelphia 1999, s. 35–38.

informacji zwrotnej oraz sytuacji wymagających modyfikacji dotychczasowych sposobów działania. Obejmuje więc nie tylko motywację do uczenia się, lecz również sposób reagowania na niepewność i nowe wymagania zawodowe.

Mindset nie odnosi się bezpośrednio do treści kompetencji, lecz do sposobu ich uruchamiania. Jego znaczenie nie wynika z poziomu wiedzy czy umiejętności, ale z warunków ich aktywacji w konkretnym kontekście działania. Dwie osoby dysponujące podobnym poziomem kompetencji mogą działać odmiennie, jeśli różni je sposób interpretowania zmiany, błędów oraz możliwości własnego rozwoju. Przykładowo dwóch pracowników może mieć porównywalny poziom kompetencji cyfrowych, jednak odmiennie reagować na wdrożenie nowego systemu informatycznego. Osoba o nastawieniu rozwojowym będzie traktowała zmianę jako okazję do nauki i rozwijania kompetencji, podczas gdy osoba o nastawieniu stałym może koncentrować się przede wszystkim na ryzyku popełnienia błędów. Różnica dotyczy wówczas nie poziomu kompetencji, lecz sposobu ich uruchamiania i rozwijania. Mindset pełni więc funkcję mechanizmu interpretacyjnego, który wpływa na sposób definiowania sytuacji wymagających uczenia się, adaptacji lub zmiany sposobu działania. W tym ujęciu może być rozumiany jako metakompetencja regulacyjna, ponieważ nie stanowi samodzielnej kompetencji operacyjnej, lecz współokreśla sposób uruchamiania, rozwijania i rekonfigurowania pozostałych kompetencji w zależności od kontekstu działania²¹. Takie ujęcie pozostaje spójne z podejściem akcentującym znaczenie uczenia się organizacyjnego i adaptacyjności. W literaturze podkreśla się, że kluczowe znaczenie ma nie tylko posiadanie zasobów kompetencyjnych, lecz również zdolność do ich aktualizacji oraz wykorzystywania w nowych sytuacjach zawodowych²².

Coraz większego znaczenia nabiera także pojęcie *learning agility*, odnoszące się do zdolności szybkiego uczenia się w nowych sytuacjach oraz przenoszenia doświadczeń pomiędzy odmiennymi kontekstami działania. Istotne staje się nie tylko to, jakie kompetencje posiada jednostka, lecz również tempo i sposób ich aktualizacji w odpowiedzi na zmianę warunków funkcjonowania²³. Perspektywa ta pozostaje również zbieżna z koncepcją *boundaryless career*, dotyczącą kariery przebiegającej poza stabilnymi granicami jednej organizacji lub jednej ścieżki zawodowej. Pojęcie *boundaryless mindset* oznacza gotowość do funkcjonowania w warunkach zmienności, otwartość na nowe doświadczenia oraz zdolność przekraczania tradycyjnych granic zawodowych.

21 D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2012, s. 416–420; OECD, *Skills Outlook 2021...*, s. 41–45; World Economic Forum, *The Future...*, s. 29–34.

22 M. Argyris, D. Schön, *Organizational Learning II...*, s. 15–18; P. Senge, *Piąta dyscyplina...*, s. 139–142.

23 M.M. Lombardo, R.W. Eichinger, *High Potentials...*; T. Czapla, *Funkcjonowanie pracowników...*, s. 21–27 oraz 78–85.

Znaczenia nabiera więc nie tyle trwałość raz nabytych kompetencji, ile możliwość ich wykorzystywania i rozwijania w zróżnicowanych kontekstach działania²⁴.

Trudniejsze staje się zatem traktowanie kompetencji jako stabilnego zasobu przypisanego do jednej funkcji organizacyjnej. Kompetencje zaczynają być ujmowane bardziej procesualnie – jako zasób wymagający ciągłego aktualizowania, transferu i rekonfiguracji wraz ze zmianą kontekstu działania. Mindset można interpretować jako czynnik regulujący sposób funkcjonowania kompetencji w warunkach rosnącej zmienności środowiska pracy. Nie zastępuje kompetencji, ale współokreśla warunki ich aktywacji oraz praktycznego uruchamiania w działaniu. Tak rozumiany stanowi punkt wyjścia do dalszej analizy dotyczącej kompetencji transferowalnych oraz innowacyjności, w których szczególnego znaczenia nabiera zdolność wykorzystywania kompetencji poza pierwotnym kontekstem ich nabycia.

Kompetencje transferowalne i innowacyjność – rola mindsetu

Kompetencje transferowalne opisywane są jako zasoby, które zachowują swoją użyteczność mimo zmiany kontekstu pracy. Nie są one przypisane do jednej funkcji ani typu zadań, a ich znaczenie ujawnia się szczególnie w sytuacjach wymagających przechodzenia pomiędzy rolami, środowiskami pracy oraz różnymi typami problemów. Obejmują one między innymi komunikację, współpracę, uczenie się oraz rozwiązywanie problemów²⁵. Ich specyfika polega jednak na tym, że nie funkcjonują w oderwaniu od sposobu myślenia jednostki. Sama znajomość narzędzi i metod nie przesądza o ich faktycznym uruchomieniu w nowych warunkach. Kluczowe staje się to, w jaki sposób jednostka interpretuje zmianę sytuacji oraz własną rolę w procesie działania. Podobny mechanizm można zaobserwować podczas przechodzenia pomiędzy rolami zawodowymi. Pracownik obejmujący stanowisko kierownicze wykorzystuje część wcześniej nabytych kompetencji, jednak skuteczne funkcjonowanie w nowej roli wymaga również gotowości do uczenia się nowych sposobów działania i redefiniowania dotychczasowych doświadczeń. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera mindset, rozumiany jako mechanizm regulacyjny wpływający na sposób interpretowania zmiany, niepewności oraz własnej sprawczości. Nie stanowi on kolejnej kompetencji, lecz współokreśla warunki aktywacji posiadanych zasobów oraz ich wykorzystania w nowych sytuacjach zawodowych. Pozwala to wyjaśnić, dlaczego osoby dysponujące

24 I. Bednarska-Wnuk, *Boundaryless Career...*

25 E.S. Andersen, B.H. Andersen, *Competence in organizations: a conceptual clarification*, „Journal of Workplace Learning” 2010, vol. 22(1/2), s. 64–70; T. Czaplą, *Funkcjonowanie pracowników...*, s. 63–69; OECD, *Skills Outlook 2021...*, s. 41–45.

podobnym poziomem kompetencji mogą osiągać odmienne rezultaty działania w warunkach organizacyjnej zmienności²⁶.

Znaczenie mindsetu ujawnia się szczególnie wyraźnie w obszarze innowacyjności. W literaturze dotyczącej kreatywności i rozwiązywania problemów złożonych podkreśla się rolę otwartości poznawczej, eksperymentowania oraz gotowości do zmiany perspektywy interpretacyjnej. Innowacyjność nie wynika wyłącznie z dostępu do wiedzy, lecz również ze zdolności jej rekonfiguracji oraz wykorzystywania w nowych konfiguracjach działania²⁷. Dotychczasowe rozważania dotyczyły przede wszystkim poziomu jednostki. W praktyce organizacyjnej wykorzystanie kompetencji i rozwój innowacyjności są jednak rezultatem interakcji pomiędzy indywidualnymi właściwościami pracowników a warunkami tworzonymi przez organizację. Coraz częściej wskazuje się, że innowacyjność nie ma wyłącznie charakteru indywidualnego – jest ona współkształtowana przez warunki organizacyjne umożliwiające współpracę, uczenie się oraz eksperymentowanie. Oznacza to, że zdolność adaptacyjnego wykorzystywania kompetencji pozostaje relacyjna – zależy zarówno od właściwości jednostki, jak i środowiska organizacyjnego, w którym funkcjonuje²⁸.

W praktyce organizacyjnej oczekiwanie elastyczności i innowacyjności często współistnieje z mechanizmami standaryzacji i kontroli, które ograniczają przestrzeń dla autonomicznego działania. Powoduje to napięcie pomiędzy deklarowaną potrzebą adaptacyjności a warunkami jej realnego uruchamiania, stanowiąc punkt wyjścia do dalszych rozważań nad rolą organizacji w kształtowaniu zdolności adaptacyjnych pracowników²⁹.

Konsekwencje dla zarządzania zasobami ludzkimi

Przesunięcie od statycznego do dynamicznego rozumienia kompetencji prowadzi do istotnych konsekwencji dla sposobu myślenia o zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jeżeli kompetencje nie są już wyłącznie względnie trwałym zasobem jednostki, lecz zdolnością ich adaptacyjnego wykorzystywania w zmieniających się warunkach działania, zmianie musi ulec również sposób ich identyfikowania, rozwijania i wykorzystywania w organizacjach.

26 C.S. Dweck, *Nowa psychologia...*, s. 32–39.

27 T.M. Amabile, *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder 1996, s. 78–82; D. Kahneman, *Pułapki myślenia...*, s. 416–420.

28 M.M. Crossan, M. Apaydin, *A Multi-Dimensional Framework...*; P.M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, s. 139–142.

29 T. Czapla, *Funkcjonowanie pracowników...*, s. 82–89; K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań...*, s. 145–152.

W tradycyjnych modelach ZZL punktem odniesienia pozostawało dopasowanie kompetencji do stanowiska pracy. Logika ta opierała się na założeniu względnej stabilności zarówno ról organizacyjnych, jak i oczekiwań kompetencyjnych. Tymczasem współczesne środowisko pracy coraz częściej charakteryzuje się zmiennością, niejednoznacznością oraz koniecznością funkcjonowania poza jasno określonymi granicami stanowisk i specjalizacji. W takich warunkach znaczenia nabiera nie tylko to, jakie kompetencje posiada pracownik, lecz również w jaki sposób potrafi je rozwijać, przenosić i rekonfigurować w nowych sytuacjach działania³⁰. Zmiana ta prowadzi do przesunięcia akcentu z samego diagnozowania kompetencji na analizę warunków ich uruchamiania. Kompetencje transferowalne oraz adaptacyjne nie funkcjonują bowiem niezależnie od kontekstu organizacyjnego. Ich wykorzystanie pozostaje związane z poziomem autonomii działania, możliwością eksperymentowania, dostępem do informacji zwrotnej oraz kulturą organizacyjną wspierającą uczenie się³¹.

Zdolność adaptacyjna organizacji nie wynika wyłącznie z sumy kompetencji zatrudnionych w niej osób, nie stanowi prostego efektu agregacji indywidualnych zdolności adaptacyjnych pracowników. Powstaje ona w wyniku interakcji pomiędzy orientacjami rozwojowymi jednostek a rozwiązaniami organizacyjnymi wspierającymi uczenie się, współpracę i eksperymentowanie³².

Powyższe ujęcie prowadzi do szerszej zmiany perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi. Coraz większego znaczenia nabiera bowiem nie tylko zarządzanie kompetencjami, ale i zarządzanie zdolnością adaptacyjną organizacji. Oznacza to konieczność projektowania rozwiązań wspierających uczenie się, transfer wiedzy oraz rozwój kompetencji w różnych kontekstach działania. W konsekwencji przedmiotem zainteresowania ZZL stają się nie tylko zasoby kompetencyjne pracowników, ale również warunki umożliwiające ich uruchamianie i rozwijanie w warunkach organizacyjnej zmienności³³.

Zakończenie

Przeprowadzone rozważania wskazują, że współczesne przemiany środowiska pracy prowadzą do istotnej zmiany sposobu rozumienia kompetencji. Klasyczny model, oparty na względnie trwałym układzie wiedzy, umiejętności i postaw, okazuje się niewystarczający w warunkach rosnącej zmienności, niepewności oraz dynamicznych

30 T. Czaplą, *Funkcjonowanie pracowników...*, s. 82–89; OECD, *Skills Outlook 2021...*

31 K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań...*, s. 145–152.

32 *Ibidem*.

33 P. Cappelli, *Talent on Demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2008; OECD, *Future of Education and Skills 2030*, OECD Publishing, Paris 2019.

zmian technologicznych i organizacyjnych. Coraz większego znaczenia nabiera perspektywa dynamiczna, w której kompetencje są postrzegane nie jako stabilny zasób jednostki, lecz jako zdolność ich rozwijania, transferu oraz adaptacyjnego wykorzystywania w zmieniających się sytuacjach działania.

Przesunięcie to prowadzi do wzrostu znaczenia nie tylko samych kompetencji, lecz także mechanizmów odpowiedzialnych za ich uruchamianie i aktualizowanie. W tym kontekście zasadne staje się odwołanie do kategorii metakompetencji, rozumianych jako zdolności wspierające rozwój, integrację i wykorzystanie innych kompetencji. Szczególną rolę odgrywają tutaj mechanizmy regulacyjne wpływające na sposób interpretowania wyzwań, reagowania na informacje zwrotne, podejmowania wysiłku rozwojowego oraz uczenia się na podstawie doświadczeń³⁴. Przeprowadzona analiza pozwala przyjąć, że mindset może być interpretowany jako metakompetencja regulacyjna. Nie stanowi on bowiem kolejnej kompetencji operacyjnej ani specyficznego zasobu wiedzy czy umiejętności. Jego znaczenie polega na wpływie na sposób wykorzystywania, rozwijania i rekonfigurowania posiadanych kompetencji w odpowiedzi na zmieniające się wymagania otoczenia. Mindset pełni zatem funkcję mechanizmu pośredniczącego pomiędzy potencjałem kompetencyjnym jednostki a jego praktycznym wykorzystaniem w działaniu³⁵.

Jednocześnie analiza wskazuje, że zdolność adaptacyjna nie może być wyjaśniana wyłącznie na poziomie jednostki. Wykorzystanie kompetencji pozostaje zależne również od warunków organizacyjnych, takich jak kultura wspierająca uczenie się, dostęp do informacji zwrotnej, możliwość eksperymentowania czy poziom autonomii działania. Adaptacyjność organizacji nie stanowi zatem prostego efektu agregacji indywidualnych kompetencji, lecz powstaje w wyniku interakcji pomiędzy orientacjami rozwojowymi pracowników a środowiskiem organizacyjnym sprzyjającym uczeniu się i zmianie³⁶. Przedstawione rozważania prowadzą do istotnych implikacji dla zarządzania zasobami ludzkimi. Jeżeli skuteczność funkcjonowania w warunkach zmienności zależy nie tylko od posiadanych kompetencji, ale również od zdolności ich uruchamiania i rozwijania, działania organizacji powinny obejmować zarówno rozwój kompetencji zawodowych, jak i tworzenie warunków wspierających uczenie się, refleksyjność oraz gotowość do adaptacji. Oznacza to przesunięcie uwagi z samego zarządzania kompetencjami w kierunku zarządzania zdolnością adaptacyjną pracowników i organizacji³⁷. Rozdział ma charakter koncepcyjny i wymaga dalszej weryfikacji empirycznej

34 T. Czapla, *Funkcjonowanie pracowników...*; OECD, *Skills Outlook 2021...*; World Economic Forum, *The Future...*

35 J. Burgoyne, *Creating the Managerial Portfolio...*; B.J. Zimmerman, *Attaining Self-Regulation...*

36 M.M. Lombardo, R.W. Eichinger, *High Potentials...*; C.S. Dweck, *Nowa psychologia...*

37 C. Argyris, D.A. Schön, *Organizational Learning II...*; P. Cappelli, *Talent on Demand...*; E.H. Schein, *Kultura organizacyjna...*; K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań...*; P.M. Senge, *Piąta dyscyplina...*

w badaniach nad zachowaniami adaptacyjnymi pracowników. Badania takie mogą służyć weryfikacji tezy mówiącej o tym, że mindset pełni funkcję metakompetencji regulacyjnej, umożliwiającej uruchamianie, modyfikowanie i rozwijanie innych kompetencji, dzięki czemu stanowi predyktor zdolności adaptacyjnej jednostki w warunkach dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych. Prowadząc dalsze badania, można poszukiwać odpowiedzi na pytania o związek między poziomem mindsetu a poziomem zdolności adaptacyjnej badanych osób, o to, które komponenty mindsetu najsilniej wpływają na gotowość do uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się oraz o to, czy mindset mediuje relację pomiędzy kompetencjami zawodowymi a skutecznością funkcjonowania w warunkach niepewności. Szczególnie interesującymi kierunkami badań wydają się: analiza zależności pomiędzy mindsetem a zdolnością adaptacyjną pracowników, określenie relacji pomiędzy mindsetem a *learning agility* oraz zbadanie, czy mindset pełni funkcję mediatora pomiędzy kompetencjami zawodowymi a skutecznością funkcjonowania w warunkach niepewności i zmiany.

Bibliografia

- Amabile T.M., *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder 1996.
- Andersen E.S., Andersen B.H., *Competence in organizations: a conceptual clarification*, „Journal of Workplace Learning” 2010, vol. 22(1/2), s. 64–70.
- Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading 1996.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Bednarska-Wnuk I., *Boundaryless career: Research perspectives*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2020, nr 2(986), s. 55–60.
- Burgoyne J., *Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development*, „Management Education and Development” 1989, vol. 20(1), s. 56–61.
- Cappelli P., *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2008.
- Crossan M.M., Apaydin M., *A multi-dimensional framework of organizational innovation*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47(6), s. 1154–1191.
- Czapla T., *Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany. Perspektywa kompetencyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Dweck C.S., *Nowa psychologia sukcesu*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2017.
- Dweck C.S., *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*, Psychology Press, Philadelphia 1999.
- Ferrari R., *Writing narrative style literature reviews*, „Medical Writing” 2015, vol. 24(4), s. 230–235, <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Hall D.T., *The Career Is Dead – Long Live the Career*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.

- Januszkiewicz K., *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Juntunen M., Lehenkari M., *A narrative literature review process for an academic business research thesis*, „Studies in Higher Education” 2021, vol. 46(2), s. 330–342, <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1630813>
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2012.
- Lombardo M.M., Eichinger R.W., *High Potentials as High Learners*, „Human Resource Management” 2000, vol. 39(4), s. 321–329.
- OECD, *Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass*, OECD Publishing, Paris 2019.
- OECD, *Skills Outlook 2021: Learning for Life*, OECD Publishing, Paris 2021.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
- Schein E.H., *Kultura organizacyjna i przywództwo*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Uttkarsha B., *Best Practices for Writing a Narrative Literature Review*, 2025, <https://insights.pluto.im/best-practices-for-writing-a-narrative-literature-review/> (dostęp: 1.06.2026).
- World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2023*, Geneva 2023.
- Zarai M., *How to Write a Powerful Narrative Review: A Step-by-Step Guide*, 2025, <https://www.litmaps.com/articles/write-narrative-review> (dostęp: 1.06.2026).
- Zimmerman B.J., *Attaining Self-Regulation: A Social Cognitive Perspective*, [w:] M. Boekaerts, P.R. Pintrich, M. Zeidner (red.), *Handbook of Self-Regulation*, Academic Press, San Diego 2000, s. 13–39.

Urlop menstruacyjny wśród współczesnych benefitów pracowniczych – między szansą a zagrożeniem

Julia Zasada

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

W ostatnich latach coraz większą uwagę zwraca się na potrzebę uwzględniania zdrowia i dobrostanu kobiet w środowisku pracy. Jednym z rozwiązań, które zyskuje na popularności w organizacjach, jest urlop menstruacyjny. Jest to forma wsparcia umożliwiająca odpoczynek w dniach, gdy kobiety doświadczają bolesnych lub uciążliwych objawów menstruacji. W opinii specjalistów z zakresu prawa to rozwiązanie nie tylko poprawia komfort funkcjonowania zawodowego kobiet, lecz także może stanowić istotny krok w kierunku realizacji zasady równości płci. Urlop menstruacyjny przybiera różne formy: od kilku dni wolnych miesięcznie po bardziej elastyczne modele organizacji czasu pracy, na przykład możliwość pracy zdalnej¹.

Urlop menstruacyjny to szczególna forma świadczenia dodatkowego, polegająca na możliwości czasowego zwolnienia pracownicy z obowiązku świadczenia pracy lub zastosowania elastycznej organizacji czasu pracy w okresie występowania dolegliwości związanych z menstruacją. Rozwiązanie to ma na celu uwzględnienie specyficznych potrzeb zdrowotnych kobiet oraz wspieranie ich dobrostanu i efektywnego funkcjonowania w środowisku zawodowym².

Niniejszy rozdział przedstawia zagadnienie urlopu menstruacyjnego jako jednego ze współczesnych benefitów pracowniczych oraz analizuje związane z nim korzyści i wyzwania. Celem opracowania jest ukazanie istoty świadczeń dodatkowych oferowanych pracownikom na przykładzie urlopu menstruacyjnego oraz stworzenie podstaw do dalszej eksploracji omawianego zagadnienia poprzez identyfikację kluczowych aspektów i wskazanie potencjalnych kierunków przyszłych badań. Wyniki opracowania mogą stanowić podstawę do dalszej dyskusji nad zasadnością wdrażania tej formy

1 M. Partyka, *Urlop menstruacyjny czym jest oraz jak funkcjonuje w Polsce i innych krajach?*, 2024, <https://betterworkplace.pl/blog/urlop-menstruacyjny-czym-jest-oraz-jak-funkcjonuje-w-polsce-i-innych-krajach/> (dostęp: 7.04.2026).

2 C. Bobel, I.T. Winkler, B. Fahs, K.A. Hasson, E.A. Kissling, T.A. Roberts (red.), *The Palgrave Handbook of Critical Menstruation Studies*, Springer, Singapore 2020.

wsparcia oraz sprzyjać jej upowszechnianiu w praktyce organizacyjnej, zwłaszcza że urlop menstruacyjny stanowi innowacyjne rozwiązanie o potencjale wdrożeniowym w polskim prawie pracy.

Rozdział będzie miał charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej przedstawione zostaną założenia urlopu menstruacyjnego, natomiast w części empirycznej wyniki przeprowadzonych badań.

Rozdział ten powstał na podstawie pracy licencjackiej zatytułowanej *Urlop menstruacyjny jako przykład świadczenia dodatkowego*. Praca została obroniona 4 lipca 2025 roku. Jej promotorem była dr Lena Grzesiak.

Opracowanie przygotowane zostało zgodnie ze stanem prawnym na 27 maja 2026 roku.

Urlop menstruacyjny – potrzeba, wyzwania i kontrowersje

W Polsce urlop menstruacyjny wciąż pozostaje stosunkowo nowym zagadnieniem, które, jak dotąd, nie doczekało się uregulowań prawnych. Brakuje szczegółowych przepisów odnoszących się do zasad stosowania tego rodzaju świadczenia, co sprawia, że jego stosowanie i reguły obowiązywania zależą wyłącznie od decyzji poszczególnych pracodawców. Mimo to coraz więcej organizacji rozważa wprowadzenie takich rozwiązań w ramach polityki personalnej, kierując się troską o dobrostan oraz satysfakcję pracownic. Jednocześnie temat urlopu menstruacyjnego staje się przedmiotem coraz szerszej debaty społecznej, zwłaszcza w kontekście równości płci oraz praw kobiet. W opinii części praktyków możliwe jest, że w przyszłości to rozwiązanie zostanie wprowadzone również na poziomie systemowym, jednak wymaga to dalszych zmian oraz czasu³.

Jak pokazuje raport Kulczyk Foundation, problem dolegliwości menstruacyjnych dotyczy zdecydowanej większości kobiet – doświadcza ich aż 80% z nich, często w stopniu utrudniającym wykonywanie obowiązków zawodowych. W konsekwencji część badanych pracownic (14%) decyduje się na skorzystanie z dnia wolnego⁴. Jednocześnie temat menstruacji nadal bywa marginalizowany w przestrzeni zawodowej,

3 M. Partyka, *Urlop menstruacyjny...*

4 Difference Market Research, *Menstruacja. Raport badania ilościowo-jakościowego przygotowanego dla Kulczyk Foundation*, Warszawa, 2020, <https://kulczykfoundation.org.pl/uploads/media/default/0001/05/0f6e18f4aa748170c8b3f096367e2c607888eb8.pdf> (dostęp: 27.05.2026).

co sprawia, że wiele kobiet nie czuje się swobodnie, aby otwarcie mówić o swoich potrzebach zdrowotnych⁵.

W Polsce funkcjonują przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na wprowadzenie urlopu menstruacyjnego. Przykładami są PLNY LALA, Digitalk czy More Bananas, które oferują pracownikom do dwunastu dni dodatkowego urlopu w skali roku. Również od 1 grudnia 2024 roku pracownice zatrudnione w ochotniczych hufcach pracy mogą korzystać z jednego dodatkowego dnia wolnego w każdym miesiącu w związku z dolegliwościami menstruacyjnymi. Urlop jest w pełni płatny i może być wykorzystywany elastycznie, tzn. zarówno w formie całego dnia wolnego, jak i kilku godzin w dniu, w którym występują „niedyspozycje”. Niewykorzystane dni nie przechodzą na kolejne miesiące, a pracownikom nie przysługuje z tego tytułu ekwiwalent pieniężny. Istotnym elementem omawianego rozwiązania jest również brak konieczności przedstawiania zaświadczenia lekarskiego, co znacząco upraszcza procedurę korzystania z tego świadczenia⁶.

Rozważając ideę urlopu menstruacyjnego, warto zwrócić uwagę na liczne korzyści, jakie może on przynieść. Przede wszystkim, odpowiadając na potrzeby zdrowotne pracownic, pracodawca pokazuje, że je dostrzega i traktuje ich zdrowie i dobrostan poważnie, co może przekładać się na ich większe zaangażowanie oraz efektywność w pracy⁷.

Wprowadzenie urlopu menstruacyjnego może pozytywnie wpływać także na atmosferę w miejscu pracy. Kobiety zatrudnione w organizacjach oferujących tego typu świadczenie częściej odczuwają zrozumienie ze strony pracodawcy, co sprzyja budowaniu zaufania oraz wzmacnianiu relacji w zespole. Istotne są również korzyści zdrowotne. Możliwość odpoczynku w okresie nasilonych dolegliwości może przyczyniać się do poprawy ogólnego samopoczucia i jakości życia pracownic. Co więcej, ograniczenie konieczności pracy w czasie złego stanu zdrowia zmniejsza ryzyko wystąpienia przewlekłego stresu oraz związanych z nim problemów zdrowotnych⁸.

5 A. Błaszczak, *Fizjologia nie powinna obniżać zawodowych szans kobiet*, 2023, <https://www.rp.pl/pracodawca-rzeczpospolitej/art39150031-fizjologia-nie-powinna-obnizac-zawodowych-szans-kobiet> (dostęp: 7.04.2026).

6 K. Piwowarska, *1 czy 2 dni urlopu 100% płatne dla kobiet, co miesiąc albo L4 ale też 100% płatne przez ZUS. Od kiedy?*, 2025, <https://kadry.infor.pl/urlopy/6352715,1-czy-2-dni-urlopu-100-platnego-dla-kobiet-co-miesiac-albo-l4-ale-te.html> (dostęp: 7.04.2026).

7 J. Tęcza, *Urlop menstruacyjny – wprowadzenie nowego benefitu dla pracownic!*, 2025, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-urlop-menstruacyjny-wprowadzenie-nowego-benefitu-dla-pracownic> (dostęp: 27.05.2026).

8 ENOVA365, *Urlop menstruacyjny – czy to rozwiązanie przyjmą polscy przedsiębiorcy?*, 2024, <https://www.enova.pl/blog/firma-to-ludzie/urlop-menstruacyjny-czy-to-rozwiazanie-przyjma-polscy-przedsiębiorcy/> (dostęp: 12.04.2026).

Jednym z przykładów ilustrujących praktyczne korzyści wynikające z wprowadzenia urlopu menstruacyjnego jest doświadczenie polskiej firmy z branży e-commerce. Właścicielka firmy „Spadiora”, w której wprowadzono urlop menstruacyjny, dostrzegła, że przed wdrożeniem benefitu błędy w wysyłaniu paczek pojawiały się 15 razy na 1000 zamówień. Po wdrożeniu świadczenia liczba ta spadła do zaledwie jednej pomyłki na 1000 przesyłek⁹.

Ze względu na rosnącą świadomość społeczną dotyczącą zdrowia kobiet warto przytoczyć także wypowiedź właścicielki firmy, w której wprowadzono urlop menstruacyjny: „[...] Urlop menstruacyjny to dla mnie wartość, jaką chciałam mieć w swojej organizacji. [...] Kiedy poinformowałam je o urlopiach menstruacyjnych, część dziękowała, a inne mówiły, że nie mają potrzeby z nich korzystać. Zdaję sobie sprawę, że w dużej organizacji taki benefit to pole do nadużyć. Dla mnie liczy się jednak ludzkie podejście”¹⁰. Wypowiedź wskazuje, że wprowadzenie urlopu menstruacyjnego może być postrzegane nie tylko jako benefit pracowniczy, lecz także jako element budowania kultury organizacyjnej opartej na empatii i zrozumieniu potrzeb pracowników. Przytoczone powyżej dane znajdują potwierdzenie w szerszym kontekście wpływu dolegliwości menstruacyjnych na funkcjonowanie zawodowe kobiet. Osoby doświadczające silnych dolegliwości menstruacyjnych często mają trudności z koncentracją, co z kolei zwiększa ryzyko popełnienia błędów oraz obniża jakość wykonywanych obowiązków¹¹.

Mimo licznych korzyści wprowadzenie urlopu menstruacyjnego budzi również pewne kontrowersje. Jednym z częściej podnoszonych argumentów jest obawa, że przyznanie dodatkowych świadczeń wybranej grupie pracowników może prowadzić do poczucia niesprawiedliwości wśród pozostałych. W tym kontekście pojawiają się głosy, że rozwiązanie to może być postrzegane przez część mężczyzn jako forma nierównego traktowania czy dyskryminacji¹². Jest to istotny zarzut, który rodzi pytanie: „Czy w tym przypadku rzeczywiście można mówić o dyskryminacji?”. Zgodnie z obecnymi przepisami prawa pracy dyskryminacja występuje w sytuacji, gdy osoby znajdujące się w porównywalnych okolicznościach są traktowane nierówno¹³. W ujęciu praw-

9 A. Anagnostopulu, *Polska firma oferuje 4-dniowy tydzień pracy, urlopy menstruacyjne i urlop wypoczynkowy bez limitów*, 2023, <https://businessinsider.com.pl/biznes/spadiora-polska-firma-oferuje-4-dniowy-tydzien-pracy-urlopy-menstruacyjne-i-urlop/yrv6sy8> (dostęp: 11.04.2026).

10 M. Poselek, *Czterodniowy tydzień pracy i urlop menstruacyjny. Polska marka łamie zasady i nie żałuje. „Liczy się ludzkie podejście”*, 2023, <https://fashionbiznes.pl/spadiora-czterodniowy-tydzien-pracy-urlop-menstruacyjny-nielimitowany-urlop/> (2026.04.12).

11 ENOVA365, *Urlop menstruacyjny...*

12 Yoko, *Urlop menstruacyjny – równość, czy dyskryminacja? Dlaczego ten temat wzbudza tyle kontrowersji?*, 2024, <https://yokompresy.pl/urlop-menstruacyjny-rownosc-czy-dyskryminacja/?srsltid=AfmBOopu-ULtBqJ8BKXpbR1m7CJxVek3L6LQnnFoK1UQ9zlGnTRorJ4f> (dostęp: 15.04.2026).

13 Art. 183a § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 1465 ze zm.).

nym nie można mówić o dyskryminacji, gdy różnicowanie dotyczy osób znajdujących się w odmiennych okolicznościach życiowych. W tym kontekście należy zauważyć, że mężczyźni nie doświadczają menstruacji, co oznacza, że nie spełniają przesłanek uzasadniających korzystanie z tego rodzaju uprawnień¹⁴. Dla lepszego zobrazowania tej problematyki można odwołać się do przykładu zwolnienia lekarskiego przysługującego kobietom w ciąży, które jest wypłacane w wysokości 100% wynagrodzenia. Mężczyźni nie mają możliwości korzystania z takiego uprawnienia, co wynika z odmiennych uwarunkowań biologicznych. W związku z tym również w tym przypadku nie można mówić o dyskryminacji¹⁵.

Do najważniejszych zalet omawianego rozwiązania należy przede wszystkim poprawa zdrowia i komfortu pracownic. Możliwość odpoczynku w czasie menstruacji może przyczyniać się do lepszego samopoczucia oraz ograniczenia negatywnych skutków dolegliwości zdrowotnych. W konsekwencji przekłada się to również na zwiększenie produktywności pracownic, które – mając możliwość regeneracji w trudniejszych dniach – często wracają do swoich obowiązków z większą energią i zaangażowaniem¹⁶.

Istotnym aspektem jest także wpływ urlopu menstruacyjnego na promowanie równości płci. Uwzględnienie specyficznych potrzeb zdrowotnych kobiet w miejscu pracy może stanowić krok w kierunku bardziej inkluzywnego środowiska zawodowego. Dodatkowo otwarte podejście do tego tematu sprzyja destygmatyzacji menstruacji, przełamując utrwalone tabu i wspierając bardziej świadomą kulturę organizacyjną¹⁷.

Jednocześnie wdrożenie tego rodzaju rozwiązania wiąże się z określonymi wyzwaniami. Jednym z częściej wskazywanych są koszty dla pracodawców, wynikające z konieczności finansowania dodatkowych dni wolnych. Pojawiają się również obawy dotyczące potencjalnych nadużyć, choć – jak wskazują doświadczenia związane z innymi świadczeniami – problem ten dotyczy zazwyczaj niewielkiej grupy pracowników. Kolejną trudnością jest sam proces implementacji, który wymaga dostosowania polityki organizacyjnej oraz może spotkać się z oporem części pracowników i kadry zarządzającej w zakresie zasadności oraz funkcjonowania tego rozwiązania¹⁸.

Reasumując, wprowadzenie urlopu menstruacyjnego wiąże się zarówno z licznymi korzyściami, jak i z istotnymi wyzwaniami związanymi z jego implementacją.

14 ENOVA365, *Urlop menstruacyjny...*

15 Art. 11 ustawy z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 1230).

16 ENOVA365, *Urlop menstruacyjny...*

17 M. Partyka, *Urlop menstruacyjny...*

18 ENOVA365, *Urlop menstruacyjny...*

Cel i problematyka badań

Analiza zagadnienia urlopu menstruacyjnego w ujęciu teoretycznym stanowi podstawę do przedstawienia wyników badań własnych dotyczących postrzegania tego rozwiązania jako potencjalnego świadczenia dodatkowego. Problematyka badawcza niniejszego opracowania koncentruje się wokół pytania, czy urlop menstruacyjny może być uznawany za szansę dla pracownic czy zagrożenie dla pracodawców.

Temat ten został podjęty ze względu na jego rosnące znaczenie zarówno w dyskusji społecznej, jak i w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz prawa pracy. Urlop menstruacyjny to stosunkowo nowe zagadnienie, które budzi jednocześnie zainteresowanie oraz kontrowersje. Coraz częściej pojawiają się dyskusje dotyczące zasadności jego wprowadzenia, wpływu na dobrostan i zdrowie kobiet, a także konsekwencji dla organizacji oraz efektywności zawodowej. Obok głosów popierających wdrożenie tego rozwiązania jako formy wsparcia pracownic pojawiają się również obawy związane z możliwością stygmatyzacji kobiet czy z trudnościami praktycznego stosowania takich regulacji.

Istotnym powodem podjęcia badań był także ograniczony zakres dostępnych badań empirycznych dotyczących urlopu menstruacyjnego w Polsce. Większość publikacji odnosi się przede wszystkim do praktyk zagranicznych organizacji lub prowadzi rozważania w wymiarze ideologicznym i prawnym. Zaobserwowana luka badawcza stała się podstawą do przeprowadzenia badań własnych. Badanie stanowi również próbę uzupełnienia istniejącej wiedzy oraz głos w dyskusji dotyczącej dobrostanu pracowników i równości płci w środowisku zawodowym.

Dodatkowym powodem podjęcia omawianej tematyki były zainteresowania autorki związane z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności nowoczesnymi i innowacyjnymi świadczeniami pozapłacowymi funkcjonującymi w organizacjach. Urlop menstruacyjny, jako stosunkowo nowe rozwiązanie w przestrzeni organizacyjnej, wpisuje się w aktualne trendy związane z realizacją polityki personalnej oraz działań ukierunkowanych na dobrostan pracowników¹⁹.

Celem przeprowadzonych badań było poznanie opinii kobiet aktywnych zawodowo na temat urlopu menstruacyjnego, w szczególności w zakresie jego dostępności, potrzeby regulacji prawnych oraz postrzeganych korzyści i zagrożeń wynikających z jego funkcjonowania. Przedmiotem badań były poglądy, doświadczenia oraz poziom wiedzy respondentek dotyczący urlopu menstruacyjnego jako potencjalnego świadczenia dodatkowego. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety.

19 M. Desperak, *Krótszy tydzień pracy, urlop menstruacyjny i elastyczność – młodzi Polacy w pracy chcą nowych praw*, 2023, https://rocketjobs.pl/blog/pokolenie-z-nowe-prawa-w-pracy-polska#Mlodzi_Polacy_chca_urlopu_menstruacyjnego (dostęp: 27.05.2026).

Respondentkami w badaniu były kobiety w wieku od 18 do 60 lat. Do udziału w nim zakwalifikowano respondentki posiadające doświadczenie zawodowe oraz wiedzę na temat urlopu menstruacyjnego. Dodatkowym kryterium doboru było zatrudnienie w miejscu pracy, w którym tego rodzaju rozwiązanie nie jest obecnie dostępne. Zastosowano dobór celowy, ponieważ badanie było skierowane do osób mogących odnieść się do analizowanego zagadnienia z perspektywy własnych doświadczeń zawodowych oraz potencjalnych potrzeb związanych z wprowadzeniem urlopu menstruacyjnego. W badaniu uczestniczyło łącznie 81 kobiet. Respondentki reprezentowały różne grupy wiekowe oraz wykonywały pracę w różnych sektorach, co pozwoliło na uzyskanie zróżnicowanych opinii dotyczących zasadności i potencjalnych konsekwencji wprowadzenia urlopu menstruacyjnego. Badanie miało charakter anonimowy i dobrowolny.

Uzupełnieniem badań ilościowych były dwa wywiady eksperckie przeprowadzone z lekarką specjalizującą się w ginekologii oraz prawnikiem specjalizującym się w prawie pracy. Pozwoliło to na przedstawienie analizowanego zagadnienia z dwóch komplementarnych perspektyw – medycznej oraz prawnej, a także na pogłębienie interpretacji uzyskanych wyników badania ankietowego.

Postrzeganie urlopu menstruacyjnego w świetle badań własnych

Pierwsza część badania koncentrowała się na znajomości urlopu menstruacyjnego przez respondentki. Odpowiedzi rozłożyły się niemal równomiernie: 50% zadeklarowało, że słyszało o takim świadczeniu, 48% odpowiedziało, że nie słyszało, a 1% ankietowanych zaznaczył, że nie wie, czy posiada taką wiedzę (tabela 1). W dalszej części badania udział brały kobiety, które słyszały o urlopie menstruacyjnym.

Tabela 1. Czy słyszała Pani kiedyś o narzędziu wspierającym efektywność pracy kobiet, jakim jest urlop menstruacyjny?

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent
Tak	81	50
Nie	78	48
Nie wiem	2	2

Źródło: J. Zasada, *Urlop menstruacyjny jako przykład świadczenia dodatkowego*, praca licencjacka, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025, s. 41.

Uzyskane wyniki świadczą o stosunkowo wyrównanym poziomie badanego zagadnienia. Z jednej strony połowa uczestniczek badania знаła pojęcie urlopu menstruacyjnego, co może wskazywać na rosnące zainteresowanie tematyką zdrowia

menstruacyjnego w środowisku pracy. Z drugiej strony niemal równie liczna grupa respondentek nie miała wiedzy na ten temat, co sugeruje potrzebę szerszej edukacji i upowszechniania informacji dotyczących tego rozwiązania.

Następnie poproszono respondentki, aby zadeklarowały poparcie dla wprowadzenia urlopu menstruacyjnego. Aż 83% ankietowanych odpowiedziało, że chciałoby, aby urlop menstruacyjny został wprowadzony do ich organizacji. Wyniki te potwierdzają, że w opinii badanych istnieje realna potrzeba wprowadzenia tego typu wsparcia w miejscu pracy (tabela 2).

Tabela 2. Czy chciałaby Pani, aby urlop menstruacyjny został wprowadzony w Pani miejscu pracy?

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent
Tak	67	83
Nie	9	11
Nie wiem	5	6

Źródło: J. Zasada, *Urlop menstruacyjny...*, s. 41.

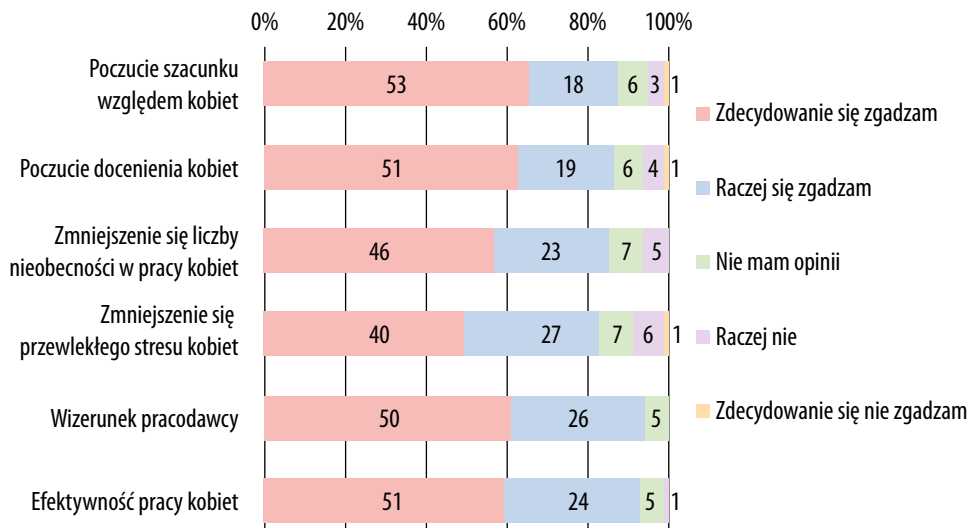
Uzyskane wyniki świadczą o wysokim poziomie akceptacji dla urlopu menstruacyjnego wśród badanych kobiet. Może to wskazywać na dostrzeganie przez respondentki zalet wynikających z możliwości skorzystania z dodatkowego wsparcia w okresie występowania dolegliwości menstruacyjnych. Niewielki odsetek odpowiedzi negatywnych oraz niezdecydowanych sugeruje, że większość uczestniczek badania postrzega takie rozwiązanie jako potrzebne i potencjalnie korzystne zarówno dla samopoczucia pracownic, jak i dla ich efektywności zawodowej.

Następnie respondentki zostały poproszone o ocenę wpływu urlopu menstruacyjnego na szereg aspektów funkcjonowania zawodowego i organizacyjnego. Wśród oczekiwanych pozytywnych skutków najczęściej wskazywano: wzrost poczucia szacunku wobec kobiet, poprawę efektywności pracy, zmniejszenie stresu oraz lepszy wizerunek pracodawcy. Jednocześnie 59% badanych wyraziło obawę, że urlop ten może być nadużywany. Pojawiały się też wątpliwości dotyczące sposobów jego weryfikacji (wykres 1).

Wyniki przedstawione na wykresie 1 wskazują, że respondentki dostrzegają przede wszystkim pozytywny wpływ urlopu menstruacyjnego na poczucie szacunku i docenienie kobiet, efektywność ich pracy oraz wizerunek pracodawcy. Większość badanych zgadzała się również, że rozwiązanie to może przyczynić się do zmniejszenia liczby nieobecności w pracy i ograniczenia przewlekłego stresu. Niewielki odsetek respondentek wyraził odmienne zdanie lub nie miał opinii na ten temat.

W badaniu ankietowym poruszono również kwestię obawy o równość płci. Choć 52% ankietowanych nie uznaje urlopu menstruacyjnego za zagrożenie dla równości

płci w miejscu pracy, to aż 30% wyraziło wątpliwość w tym zakresie. W pytaniach otwartych pojawiły się obawy, że mężczyźni mogą to świadczenie odbierać jako niesprawiedliwe, co może przyczyniać się do powstawania napięcia w zespole (tabela 3).



Wykres 1. Wpływ urlopu menstruacyjnego na wybrane aspekty funkcjonowania zawodowego i organizacyjnego

Źródło: J. Zasada, *Urlop menstruacyjny...*, s. 44.

Tabela 3. Czy Pani zdaniem urlop menstruacyjny w organizacji może być odbierany jako naruszenie równości płci w miejscu pracy?

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent
Tak	24	30
Nie	42	52
Nie wiem	15	18

Źródło: J. Zasada, *Urlop menstruacyjny...*, s. 45.

Uzyskane wyniki sugerują, że większość badanych postrzega urlop menstruacyjny jako rozwiązanie odpowiadające na specyficzne potrzeby zdrowotne kobiet, a nie jako formę nierównego traktowania pracowników. Jednocześnie stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi twierdzących wskazuje, że kwestia wpływu urlopu menstruacyjnego na równość płci pozostaje zagadnieniem budzącym pewne wątpliwości i kontrowersje.

W tabeli 4 przedstawiono odpowiedzi respondentek na pytanie otwarte dotyczące możliwego postrzegania urlopu menstruacyjnego jako naruszenia zasady równości w miejscu pracy. Respondentki miały możliwość swobodnego wypowiedzenia się na temat potencjalnych konsekwencji społecznych i zawodowych takiego urlopu.

Tabela 4. Jeżeli Pani zdaniem urlop menstruacyjny w organizacji może być odbierany jako naruszenie równości w miejscu pracy, czy chciałaby się Pani podzielić swoją opinią dlaczego?

Respondentki	Odpowiedzi
1	„Moim zdaniem wprowadzenie urlopu menstruacyjnego może być odbierane jako naruszenie równości płci w organizacji. Dlatego, że mężczyźni mogliby poczuć się pokrzywdzeni w tej kwestii, ponieważ tego w ciągu miesiąca czy roku mogą zmagać się ze stresem czy silnymi bólami głowy, mięśni i tym podobne, co moim zdaniem jest adekwatne do cyklu menstruacyjnego u kobiet. Również tutaj ważną kwestią jest temat osób transpłciowych, które nie chcą się ujawniać w miejscu pracy.”
2	„Wszyscy powinni być traktowani równo bez względu na to, czy to kobieta, czy mężczyzna, w końcu mamy tylko dwie płcie, a nie ponad 50 jak niektórzy twierdzą. Przecz z lewactwem!”
3	„Mężczyźni mogą uważać, że jest to benefit wynikający z różnic płci. Mogą czuć się traktowani gorzej, traktując urlop menstruacyjny jako dodatkowy benefit płci, niedostępny dla nich. Biorąc pod uwagę ogólną słabą świadomość wpływu menstruacji na organizm kobiety, niezajomość chorób współtowarzyszących (PCOS, endometrioza, mające ogromny negatywny wpływ na organizm kobiety), mężczyźni mogą uznać urlop menstruacyjny za uprzywilejowanie, a nie konieczność zdrowotną.”
4	„Ponieważ kobiety będą miały więcej dni wolnych względem mężczyzn oraz są kobiety, które nie mają miesiączki (np. w przypadku menopauzy lub z innych względów zdrowotnych) – pracodawca raczej nie będzie miał narzędzi umożliwiających weryfikację, kto faktycznie jest uprawniony do korzystania z takiego urlopu”

Źródło: J. Zasada, *Urlop menstruacyjny...*, s. 46.

Analiza wypowiedzi respondentek wskazuje, że obawy dotyczące naruszenia zasady równości w miejscu pracy koncentrują się wokół kilku głównych zagadnień: poczucia nierównego traktowania mężczyzn, postrzegania urlopu menstruacyjnego jako dodatkowego przywileju, trudności związanych z jego organizacją i weryfikacją oraz kwestii społecznych związanych z różnorodnością pracowników.

Odpowiedź respondentki 1 stanowi przykład obawy dotyczącej potencjalnego poczucia niesprawiedliwości wśród mężczyzn oraz zwraca uwagę na kwestie związane z funkcjonowaniem osób transpłciowych w środowisku pracy.

Odpowiedź respondentki 2 ilustruje stanowisko opierające się na przekonaniu o konieczności identycznego traktowania wszystkich pracowników, niezależnie od płci.

Odpowiedź respondentki 3 jest przykładem poglądu wskazującego na możliwość błędnego interpretowania urlopu menstruacyjnego jako przywileju, wynikającego z niewystarczającej wiedzy na jego temat oraz na temat chorób współistniejących występujących u kobiet.

Odpowiedź respondentki 4 odzwierciedla obawy natury organizacyjnej i formalnej. Respondentka zwraca uwagę na problem potencjalnych różnic w liczbie dni wolnych między kobietami i mężczyznami oraz na trudności związane ze wskazaniem uprawnionych do korzystania z takiego rozwiązania.

Respondentki zapytano o konieczność regulacji świadczenia oraz wymagania dokumentów medycznych potwierdzających konieczność korzystania z urlopu menstruacyjnego. Aż 82% respondentek opowiedziało się za uregulowaniem urlopu menstruacyjnego na poziomie ustawowym (tabela 5).

Wyniki wskazują, że zdecydowana większość respondentek opowiada się za tym, aby wprowadzenie urlopu menstruacyjnego było uregulowane na poziomie prawnym przez państwo. Taki wynik może świadczyć o potrzebie formalizacji tego rozwiązania, co mogłoby zapewnić jego powszechność, jednolite zasady stosowania oraz ochronę pracownika przed potencjalną dyskryminacją.

Tabela 5. Czy Pani zdaniem wprowadzenie urlopu menstruacyjnego powinno być uregulowane na poziomie prawnym przez państwo?

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent
Tak	66	82
Nie	9	11
Nie wiem	6	7

Źródło: J. Zasada, *Urlop menstruacyjny...*, s. 47.

Jednocześnie 48% badanych uznało, że korzystanie z urlopu menstruacyjnego powinno być udokumentowane poprzez przedstawienie dokumentacji medycznej – na przykład zaświadczenia lekarskiego (tabela 6).

Tabela 6. Czy Pani zdaniem, aby uzyskać prawo do korzystania z urlopu menstruacyjnego, potrzebne jest zaświadczenie lekarskie lub inne dokumenty medyczne?

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent
Tak	39	48
Nie	31	38
Nie wiem	11	14

Źródło: J. Zasada, *Urlop menstruacyjny...*, s. 47.

Uzyskane wyniki sugerują, że sposób potwierdzania prawa do urlopu menstruacyjnego jest zagadnieniem budzącym wątpliwości. Może to wynikać z potrzeby pogodzenia ochrony prywatności pracownic z koniecznością zapobiegania ewentualnym nadużyciom.

W celu uzupełnienia analizy ilościowej przeprowadzono dwa wywiady pogłębione – z lekarką ginekolog oraz z prawnikiem specjalizującym się w prawie pracy. Ich celem było przedstawienie medycznych i prawnych aspektów urlopu menstruacyjnego oraz wskazanie potencjalnych korzyści i wyzwań związanych z jego wdrożeniem. Należy zaznaczyć, że badanie miało pewne ograniczenia, głównie czasowe oraz wynikające z dostępności specjalistów.

Dzięki wiedzy i doświadczeniu ekspertów możliwe było uzupełnienie badań o profesjonalną perspektywę dotyczącą wpływu urlopu menstruacyjnego na zdrowie kobiet

oraz jego potencjalnych konsekwencji prawnych. W dalszej części przedstawiono analizę wywiadu przeprowadzonego z lekarką ginekolog.

Respondentka wskazała, że dolegliwości związane z menstruacją, takie jak bóle brzucha i pleców, zmęczenie, omdlenia czy wahania nastroju, mogą istotnie wpływać na zdolność kobiet do wykonywania obowiązków zawodowych oraz obniżać efektywność pracy. Szczególnie trudna sytuacja dotyczy miejsc pracy, w których brakuje możliwości odpoczynku, regeneracji lub elastycznej organizacji pracy.

Lekarka udzieliła poparcia dla idei urlopu menstruacyjnego, podkreślając jednak, że powinien on być ograniczony i odpowiednio uregulowany prawnie. Zwróciła uwagę na możliwe obawy pracodawców dotyczące zatrudniania kobiet w wieku reprodukcyjnym.

Wśród alternatywnych form wsparcia wskazała między innymi elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej, dostęp do środków higienicznych oraz przestrzeni do odpoczynku. Podkreśliła znaczenie edukacji i normalizacji rozmów o menstruacji w środowisku pracy.

Drugim ekspertem uczestniczącym w badaniu był prawnik specjalizujący się w prawie pracy. Celem wywiadu było poznanie opinii dotyczącej możliwości wprowadzenia urlopu menstruacyjnego oraz jego potencjalnych konsekwencji prawnych i społecznych.

Respondent wskazał, że polskie prawo pracy nie reguluje obecnie tego rodzaju świadczenia, jednak mogłoby ono zostać ujęte w przepisach Kodeksu pracy. Zdaniem eksperta ogólnokrajowe uregulowanie urlopu menstruacyjnego byłoby bardziej zasadne niż stosowanie go wyłącznie w regulaminach wewnętrznych firm.

Prawniki uważał, że optymalnym rozwiązaniem byłby dzień urlopu miesięcznie z pełną odpłatnością oraz potwierdzeniem zasadności świadczenia zaświadczeniem lekarskim. Zwrócił również uwagę na ryzyko stygmatyzacji kobiet oraz znaczenie edukacji i normalizacji rozmów dotyczących zdrowia menstruacyjnego w miejscu pracy.

Podsumowanie

Urlop menstruacyjny stanowi zagadnienie, które coraz częściej pojawia się w dyskusji dotyczącej współczesnego rynku pracy, dobrostanu pracowników oraz równości płci. Przeprowadzona analiza teoretyczna wskazuje, że rozwiązanie to może przynosić liczne korzyści zarówno dla pracownic, jak i pracodawców, wpływając między innymi na komfort pracy, zdrowie kobiet oraz atmosferę w środowisku zawodowym. Jednocześnie temat ten budzi kontrowersje związane między innymi z potencjalnymi nadużyciami, kosztami dla pracodawców czy możliwym wpływem na sytuację kobiet na rynku pracy.

Wyniki badań własnych oraz opinie ekspertów potwierdziły, że urlop menstruacyjny jest rozwiązaniem wymagającym dalszej dyskusji, odpowiednich regulacji oraz zwiększania świadomości społecznej w zakresie zdrowia menstruacyjnego. Analiza omawianego zagadnienia pokazuje również rosnące znaczenie nowoczesnych świadczeń pracowniczych, które uwzględniają indywidualne potrzeby pracowników i wpisują się w rozwój współczesnych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

- Anagnostopulu A., *Polska firma oferuje 4-dniowy tydzień pracy, urlopy menstruacyjne i urlop wypoczynkowy bez limitów*, 2023, <https://businessinsider.com.pl/biznes/spadiora-polska-firma-oferuje-4-dniowy-tydzien-pracy-urlopy-menstruacyjne-i-urlop/yrv6sy8> (dostęp: 11.04.2026).
- Błaszczak A., *Fizjologia nie powinna obniżać zawodowych szans kobiet*, 2023, <https://www.rp.pl/pracodawca-rzeczpospolitej/art39150031-fizjologia-nie-powinna-obnizac-zawodowych-szans-kobiet> (dostęp: 7.04.2026).
- Bobel C., Winkler I.T., Fahs B., Hasson K.A., Kissling E.A., Roberts T.A. (red.), *The Palgrave Handbook of Critical Menstruation Studies*, Springer, Singapore 2020.
- Desperak M., *Krótszy tydzień pracy, urlop menstruacyjny i elastyczność: młodzi Polacy w pracy chcą nowych praw*, 2023, <https://rocketjobs.pl/blog/pokolenie-z-nowe-prawa-w-pracy-polska> (dostęp: 27.05.2026).
- Difference Market Research, *Menstruacja. Raport badania ilościowo-jakościowego przygotowanego dla Kulczyk Foundation*, Warszawa, 2020, <https://kulczykfoundation.org.pl/uploads/media/default/0001/05/0fbc618f4aa748170c8b3f096367e2c607888eb8.pdf> (dostęp: 27.05.2026).
- ENOVA365, *Urlop menstruacyjny – czy to rozwiązanie przyjmą polscy przedsiębiorcy?*, 2024, <https://www.enova.pl/blog/firma-to-ludzie/urlop-menstruacyjny-czy-to-rozwiazanie-przyjma-polscy-przedsiębiorcy/> (dostęp: 12.04.2026).
- Partyka M., *Urlop menstruacyjny – czym jest oraz jak funkcjonuje w Polsce i innych krajach?*, 2024, <https://betterworkplace.pl/blog/urlop-menstruacyjny-czym-jest-oraz-jak-funkcjonuje-w-polsce-i-innych-krajach/> (dostęp: 7.04.2026).
- Piowarska K., *1 czy 2 dni urlopu 100% płatne dla kobiet, co miesiąc albo 14 ale też 100% płatne przez ZUS. Od kiedy?*, 2025, <https://kadry.infor.pl/urlopy/6352715,1-czy-2-dni-urlopu-100-płatnego-dla-kobiet-co-miesiac-albo-14-ale-te.html> (dostęp: 7.04.2026).
- Posełek M., *Czterodniowy tydzień pracy i urlop menstruacyjny. Polska marka łamie zasady i nie żałuje. „Liczy się ludzkie podejście”*, 2023, <https://fashionbiznes.pl/spadiora-czterodniowy-tydzien-pracy-urlop-menstruacyjny-nielimitowany-urlop/> (dostęp: 12.04.2026).
- Tęcza J., *Urlop menstruacyjny – wprowadzenie nowego benefitu dla pracownic!*, 2025, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-urlop-menstruacyjny-wprowadzenie-nowego-benefit-dla-pracownic> (dostęp: 27.05.2026).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz.1465 ze zm.).

Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 1230).

Yoko, *Urlop menstruacyjny – równość, czy dyskryminacja? Dlaczego ten temat wzbudza tyle kontrowersji?*, 2024, <https://yokompresy.pl/urlop-menstruacyjny-rownosc-czy-dyskryminacja/?srsltid=AfmBOopu-ULtBqJ8BKXpbR1m7CJxVek3L6LQnnFoK1UQ9zlGnTRorJ4f> (dostęp: 15.04.2026).

Zasada J., *Urlop menstruacyjny jako przykład świadczenia dodatkowego*, praca licencjacka, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025.



ISBN 978-83-68049-69-5



9 788368 049695

Wydawnictwo SIZ
ul. Matejki 22/26 pok. 112, 90-237 Łódź
tel.: 42 635 47 91
e-mail: biuro@wydawnictwo-siz.pl
www.wydawnictwo-siz.pl

SIZ
wydawnictwo