

Oczekiwania młodych pracowników wobec praktyk zarządzania zasobami ludzkimi stosowanych przez współczesnych pracodawców

Patrycja Radzajewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: patrycja.radzajewska.108956@student.pb.edu.pl

Urszula Kobylińska 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: u.kobylińska@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0087

Streszczenie

Dynamiczne przekształcenia współczesnego rynku pracy, wynikające m.in. z postępu technologicznego, globalizacji procesów gospodarczych oraz zmian demograficznych, wymuszają na organizacjach ciągłą adaptację stosowanych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że kapitał ludzki stanowi kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej, a jego efektywne wykorzystanie zależy od dostosowania polityki personalnej do potrzeb i preferencji kolejnych kohort generacyjnych. Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście pokolenie Z, wkraczające na rynek pracy z odmiennymi wartościami, oczekiwaniami i stylem funkcjonowania zawodowego niż poprzednie generacje. W odpowiedzi na te zmiany organizacje powinny wdrażać zaawansowane koncepcje i narzędzia HRM, obejmujące m.in. zarządzanie talentami, systemowe kształtowanie zaangażowania pracowników, projektowanie pozytywnych doświadczeń pracowniczych (Employee Experience), promowanie dobrostanu w miejscu pracy (Well-being at Work), a także rozwijanie kompetencji przyszłości oraz budowanie partycypacyjnej kultury organizacyjnej. Koncepcje te – osadzone w teoriach motywacji, psychologii organizacji oraz współczesnych modelach zarządzania – umożliwiają tworzenie środowiska pracy sprzyjającego długofalowemu zatrzymaniu i aktywizacji młodych pracowników. Artykuł prezentuje teoretyczne podstawy oraz charakterystykę wymienionych koncepcji HRM, a następnie przedstawia wyniki badania empirycznego przeprowadzonego wśród studentów Politechniki Białostockiej. Celem badania było zidentyfikowanie oczekiwań młodych osób wobec pracodawców oraz

określenie, które narzędzia stosowane w ramach nowoczesnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi są dla nich najbardziej atrakcyjne. Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie rekomendacji dotyczących dostosowania strategii personalnych do preferencji pokolenia Z, co może przyczynić się do zwiększenia efektywności procesów rekrutacji, retencji oraz rozwoju pracowników w organizacjach funkcjonujących w warunkach dynamicznych zmian otoczenia.

Słowa kluczowe

zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie talentami, zaangażowanie, kultura organizacyjna

Wstęp

Współczesne organizacje, dążąc do realizacji celów strategicznych, utrzymania wysokiej efektywności oraz zapewnienia trwałego rozwoju, coraz częściej podkreślają znaczenie właściwego zarządzania kapitałem ludzkim. Pracownicy tworzą grupę o wysokiej różnorodności, obejmującej takie aspekty jak wiek, płeć, pochodzenie kulturowe, długość doświadczenia zawodowego czy indywidualne cechy psychologiczne, w związku z tym każdy z nich wymaga podejścia uwzględniającego indywidualne potrzeby oraz oczekiwania wobec organizacji. W związku z czym wyzwaniem współczesnych kadr jest kształtowanie adekwatnego środowiska pracy w wymiarze fizycznym, technologicznym, jak i kulturowym [Rohayati i in., 2025, s. 15-16]. Kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw odgrywają pracownicy posiadający odpowiednie kwalifikacje, szerokie kompetencje oraz wysoki poziom zaangażowania [Ejdys i in., 2024, s. 52]. Ich potencjał stanowi nie tylko podstawę efektywnego funkcjonowania organizacji, lecz także istotny czynnik sprzyjający jej innowacyjności i adaptacyjności w zmiennym otoczeniu rynkowym. W warunkach dynamicznych przemian na rynku pracy szczególnego znaczenia nabierają oczekiwania młodych pracowników wobec stosowanych przez pracodawców koncepcji nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zrozumienie tych oczekiwań staje się niezbędne dla tworzenia środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi zawodowemu, satysfakcji z pracy oraz długotrwałemu zaangażowaniu nowego pokolenia pracowników. Współczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim pozostają w ścisłej relacji z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem organizacyjnym i gospodarczym. Polska gospodarka, określana w literaturze mianem „nowej gospodarki” lub „gospodarki opartej na wiedzy”, zaczęła kształtować się już w latach 60. XX wieku, jednak jej intensywny rozwój przypadł na lata 90. Do kluczowych czynników sprzyjających temu procesowi zalicza się postęp naukowy, procesy globalizacyjne, wzrost poziomu konkurencyjności oraz wdrażanie

nowoczesnych technologii, które w istotny sposób wpłynęły na ewolucję podjęć do zarządzania zasobami ludzkim [Mikuła, 2024, s. 5-7].

Celem artykułu jest rozpoznanie oczekiwań młodego pokolenia wobec podejścia pracodawcy do pracownika oraz określenie, które z nowoczesnych koncepcji ZZL są postrzegane jako najbardziej atrakcyjne. W badaniu zastosowano podejście ilościowe w celu zidentyfikowania zależności pomiędzy percepcją studentów Politechniki Białostockiej ze względu na płeć, rodzaj i stopień studiów, a także posiadane doświadczenie zawodowe i jego długość a ich oczekiwaniami wobec metod i technik zarządzania kapitałem ludzkim wykorzystywanych przez współczesnych pracodawców. Do osiągnięcia celu zostało wykorzystane narzędzie kwestionariusza ankiety, na podstawie techniki CAWI.

1. Przegląd literatury

Skuteczne pozyskanie i utrzymanie pracowników o najwyższym potencjale wymaga od organizacji wdrażania nowoczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak zarządzanie talentami, zarządzanie zaangażowaniem, kształtowanie doświadczeń pracowniczych (ang. Employee Experience) oraz działania ukierunkowane na dobrostan pracowników (ang. Well-being). Kluczowe znaczenie ma również systemowe rozwijanie kompetencji pracowników oraz świadome kształtowanie kultury organizacyjnej, która odgrywa istotną rolę w kształtowaniu jakości interakcji i więzi między przedsiębiorstwem a jego pracownikami.

W warunkach dynamicznych zmian otoczenia oraz rosnącej liczby wysoko wykwalifikowanych specjalistów na rynku pracy zdefiniowana została koncepcja zarządzania talentami. Pojęcie to odnosi się do identyfikowania stanowisk o strategicznym znaczeniu dla organizacji, wspierania rozwoju osób charakteryzujących się ponadprzeciętnym potencjałem oraz kształtowania zróżnicowanej i skutecznie funkcjonującej struktury zasobów ludzkich [F. Kravariti i in., 2023, s. 5]. Talent postrzegany jest jako zbiór cech, takich jak umiejętności, inteligencja, postawa i potencjał do rozwoju, a także jako połączenie kompetencji, pasji i wizji, rozumianej jako zdolność przewidywania [Reis i in., 2021, s. 2-5].

Zarządzanie talentami jest interpretowane w zależności od przyjmowanej przez organizację perspektywy strategicznej, tj. procesowej, kulturowej, konkurencyjnej, rozwojowej, związanej z planowaniem zasobów ludzkich oraz z zarządzaniem zmianą. Ujęcie procesowe uwzględnia wszystkie działania służące efektywnemu wykorzystaniu kapitału ludzkiego, natomiast podejście kulturowe traktuje zarządzanie talentami jako element filozofii organizacyjnej, w której indywidualne predys-

pozycje pracowników stanowią podstawę sukcesu [Szydło, 2018]. Perspektywa konkurencyjna koncentruje się na wczesnej identyfikacji talentów i poznaniu ich motywatorów, z kolei perspektywa rozwojowa skupia się na wspieraniu pracowników o najwyższym potencjalne poprzez dedykowane programy rozwojowe. W podejściu związanym z planowaniem kluczowe jest właściwe dopasowanie kompetencji do ról organizacyjnych, natomiast perspektywa zarządzania zmianą postrzega zarządzanie talentami jako narzędzie ułatwiające adaptację i transformację organizacji [Stuss, 2021, s. 53-58]. Zastosowanie tych perspektyw sprzyja osiąganiu celów organizacyjnych poprzez lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do strategii przedsiębiorstwa, wzmacnianie przewagi konkurencyjnej oraz zwiększenie zaangażowania i lojalności zatrudnionych.

Koncepcja zarządzania zaangażowaniem odnosi się nie tylko do emocjonalnej więzi pracowników z organizacją oraz ich zgodności z misją i wartościami, ale także obejmuje podwyższony poziom efektywności i kreatywności w wykonywaniu zadań, gotowość do adaptacji wobec zmian, w tym nowych warunków pracy oraz skłonność do podejmowania inicjatyw sprzyjających poprawie wyników organizacji [Baran, Sypniewska, 2020, s. 3-4]. Towarzyszy temu poczucie satysfakcji z realizowanych obowiązków, co wzmacnia długofalowe zaangażowanie pracowników.

Tab. 1. Czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników

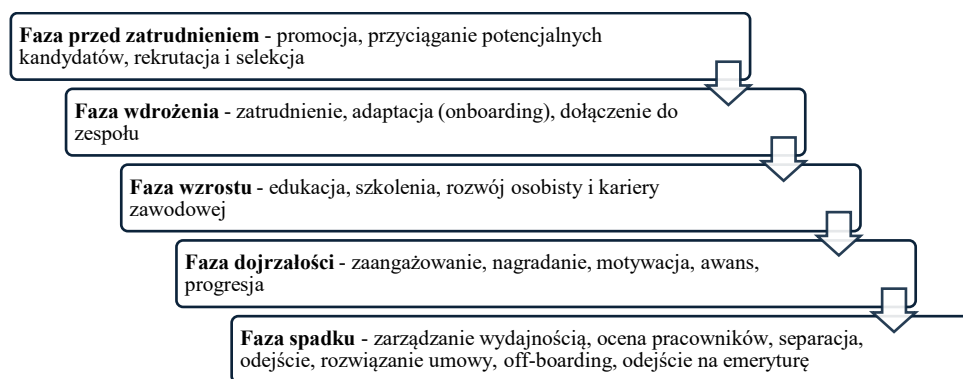
Związane z pracownikiem	Wiek, płeć, stosunki międzyludzkie, stan zdrowia, posiadane kompetencje, osobista chęć rozwoju, potrzeba samorealizacji.
Związane z pracą	Rodzaj wykonywanej pracy (praca rutynowa, twórcza, niezależna), rodzaj zajmowanego stanowiska, możliwość rozwoju w organizacji, jasne kryteria awansowania, stosowane systemy motywacyjne (materialne i niematerialne).
Organizacyjno-sytuacyjne	Stosunki międzyludzkie w organizacji, dopasowanie do kultury organizacyjnej, relacje na linii parownik – organizacja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Smarżewska, 2018, s. 30].

W literaturze wskazuje się, że na poziom zaangażowania pracowników wpływają zarówno czynniki indywidualne, jak i organizacyjne. Do najważniejszych elementów wzmacniania motywacji i identyfikowania się pracowników z organizacją należą sprawna komunikacja, jasno określone zasady działania, dobre relacje z przełożonymi i współpracownikami, adekwatny system wynagradzania oraz możliwości rozwoju zawodowego [Saini, 2023, s. 99-106]. Istotne jest również dopasowanie rodzaju pracy do preferencji pracownika, gdyż zgodność z jego potrzebami determinuje poziom wkładu w realizację zadań. Motywowanie i przejrzyste ścieżki awansu

stanowią podstawę budowania lojalności i ograniczania rotacji. Ważną rolę odgrywają menedżerowie, którzy poprzez wsparcie, sprawiedliwe traktowanie i promowanie inicjatywy wzmacniają zaufanie pracowników, co przekłada się na wyższe zaangażowanie oraz korzystne wyniki organizacyjne, m.in. niższą absencję i lepszy wizerunek pracodawcy.

Koncepcja Employee Experience, czyli doświadczenia pracownika, definiovana jest jako dynamiczny i całościowy przebieg interakcji między zatrudnionym a organizacją, obejmujący wszystkie etapy cyklu zatrudnienia, od procesu pozyskiwania kandydatów, poprzez okres pracy, aż po zakończenie współpracy. Koncepcja odnosi się również do subiektywnie postrzeganej istotności, uznania oraz możliwości oddziaływanie, jakie pracownik odczuwa w kontaktach z kadrą kierowniczą, współpracownikami i klientami, a także w kontekście środowiska pracy, systemu wartości organizacyjnych, charakteru wykonywanych zadań oraz stosowanych narzędzi i technologii [Rohayati i in., 2025, s. 15-16].



Rys. 1. Proces cyklu doświadczenia pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wilczyński i in., 2023, s. 127].

Doświadczenie pracownika kształtuje się jeszcze przed zatrudnieniem, gdy kandydat poznaje organizację i ocenia ją na postawie procesu rekrutacji. W fazie wzrostu kluczowy jest rozwój kompetencji, natomiast w fazie dojrzałości przeciwdziałanie spadkowi motywacji. Etap spadku wiąże się z obniżeniem efektywności i może prowadzić do zakończenia współpracy, dlatego kluczowe jest właściwe przeprowadzenie off-boardingu, w tym rozmowy końcowej. Coraz częściej organizacje dbają także o relacje po rozwiązaniu umowy, między innymi za pomocą programów

alumni i tworzenia sieci byłych pracowników, które mają na celu utrzymanie kontaktu i potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstwa z tytułu dzielenia się wiedzą, dodatkowej współpracy lub ewentualnych powrotów wartościowych pracowników [Wilczyński i in., 2023, s. 128].

Koncepcja Well-being, oznaczająca dobrostan, odnosi się do ogólnego pozytywnego stanu funkcjonowania człowieka w miejscu zatrudnienia, co sprzyja zarówno efektywnej pracy, jak i lepszemu funkcjonowaniu w sferze osobistej. Obejmuje ona takie aspekty jak poczucie szczęścia, spełnienia, zadowolenia z życia oraz możliwości realizacji własnych celów [Kundi i in., 2021, s. 739-740]. Dbłość o dobrostan pracowników powinna stanowić istotny element polityki organizacyjnej, gdyż sprzyja wzrostowi zaangażowania, umacnianiu identyfikacji z przedsiębiorstwem, kształtowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz podnoszeniu efektywności pracy. Skuteczne zarządzanie Well-beingiem wymaga integracji ze strategicznymi założeniami przedsiębiorstwa, ponadto, Well-being Institute wskazuje na konieczność systematycznego monitorowania kondycji pracowników, m.in. poprzez regularne badania satysfakcji, wywiady pogłębione oraz analizę danych zdrowotnych [Sidor-Rządkowska, Wójcik, 2025, s. 186-187]. Programy ukierunkowane na poprawę dobrostanu koncentrują się na zwiększaniu atrakcyjności zatrudnienia, wzmacnianiu stabilności kadrowej, doskonaleniu mechanizmów motywacyjnych, wspieraniu równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników, promowaniu zdrowego stylu życia oraz ograniczaniu absencji, rotacji i zdarzeń wypadkowych [Sołtys, 2022, s. 22-23]. Efektywność działań Well-beingowych w organizacji zależy w dużym stopniu od właściwych praktyk, takich jak otwarte podejmowanie tematyki zdrowia psychicznego i dzielenie się doświadczeniami w celu zwiększenia świadomości pracowników, przeciwdziałanie wykluczeniu w zespołach oraz stosowanie adekwatnych mierników, m.in. poziomu zaangażowania, absencji i opinii zatrudnionych, które pozwalają ocenić rzeczywisty poziom satysfakcji zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Nieodłącznymi elementami każdej organizacji funkcjonującej na rynku są rozwój, innowacje i ciągłe zdobywanie nowych doświadczeń, czego skutkiem jest wzrost popularności koncepcji organizacji uczących się. W literaturze opisywana jest jako zestaw działań zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników, ukierunkowanych na rozwój kompetencji, wspieranie innowacyjności oraz poszerzanie zdolności organizacyjnych. Obejmuje to efektywne wykorzystanie potencjału zatrudnionych, tworzenie warunków sprzyjających różnym formom uczenia się, wyciąganie wniosków z wcześniejszych doświadczeń oraz gotowość do podejmowania odpowiedzialnego ryzyka i wdrażania nowych rozwiązań [Pasieczny, Rosiak, 2021, s. 15-16]. Przedsiębiorstwa realizując założenia koncepcji organizacji uczącej się

poprzez sprawne zarządzanie wiedzą i jej przepływem, przynoszą wymierne korzyści zarówno zatrudnionym, jak i całej organizacji. Dla pracowników oznacza to możliwość rozwoju, budowania pozycji eksperckiej i zdobywania praktycznych kompetencji, natomiast dla przedsiębiorstwa skuteczniejszą realizację celów, wyższą efektywność działania oraz umocnienie przewagi konkurencyjnej.

Uczenie się zbiorowe stanowi fundament kształtowania kultury organizacyjnej i obejmuje wymianę doświadczeń, przepływ informacji oraz wspólne rozwiązywanie problemów wewnętrznych, jak i wynikających z otoczenia, czego efektem jest powstanie systemu nieformalnych zasad, symboli i praktyk, który ukierunkowuje zachowania pracowników i odróżnia daną organizację od innych podmiotów [Akpa i in., 2021, s. 363]. Specjaliści podkreślają, że kultura organizacyjna ma charakter wspólnotowy, ponieważ powstaje wyłącznie w grupie, jest wielowymiarowa i trudna do zmiany ze względu na długo kształtowane elementy symboliczne i praktyczne. Ponadto, jest definiowana jako społecznie konstruowana, wynikająca z historii, warunków pracy i doświadczeń organizacji, choć może stopniowo ewoluować wraz ze zmianami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Kultura organizacyjna obejmuje pięć kluczowych obszarów. Jednym z nich jest autonomia, czyli samodzielność w podejmowaniu decyzji, kolejnym jest orientacja zewnętrzna, rozumiana jako wrażliwość na otoczenie społeczne, następnie współpraca i koordynacja między zespołami, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz nastawienie na rozwój i doskonalenie [Abduraimi i in., 2023, s. 110-111]. Rola kultury organizacyjnej w budowaniu relacji z pracownikami może być elementem sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa, w zależności od podejścia i sposobu tworzenia środowiska pracy [Szydło i Grześ-Bukłaho, 2020].

2. Metodyka badań

Założony cel artykułu, którym było rozpoznanie oczekiwań młodego pokolenia wobec podejścia pracodawcy do pracownika oraz określenie, które z nowoczesnych koncepcji ZZL są postrzegane jako najbardziej atrakcyjne, zrealizowano poprzez przeprowadzenie badań ilościowych z wykorzystaniem techniki CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*). Ankietę opracowano w formie elektronicznego formularza Google Forms, co ułatwiło jej rozpowszechnianie oraz umożliwiło bieżące gromadzenie odpowiedzi. Kwestionariusz badawczy obejmował trzy części. Pierwsza zawierała pytania metryczkowe dotyczące m.in. płci, wydziału, poziomu i trybu studiów oraz doświadczenia zawodowego. Druga część koncentrowała się na oczekiwaniach wobec pracodawców, natomiast trzecia na ocenie wybranych współczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystując skalę Likerta (1-5) oraz pytania wielokrotnego wyboru opracowane na podstawie przeglądu literatury.

Badanie zainicjowano 17 kwietnia 2025 roku poprzez wysłanie kwestionariusza ankiety studentom wszystkich wydziałów Politechniki Białostockiej. Zastosowanie metody kuli śnieżnej, w połączeniu z udostępnieniem odnośnika do ankiety na platformach mediów społecznościowych, w tym na grupach kierunkowych, umożliwiło istotne poszerzenie próby badawczej. Proces gromadzenia danych trwał dwa miesiące i był ukierunkowany na dotarcie do możliwie najszerszej populacji studentów, czego wynikiem jest próba badawcza składająca się z 154 studentów Politechniki Białostockiej. W pracy wykorzystano metodę ilościową w celu wykrycia związków między percepcją studentów Politechniki Białostockiej odnośnie do oczekiwań wobec metod i technik ZZL stosowanych przez pracodawców. Uzyskane dane liczbowe pozwoliły na identyfikację najbardziej pożądanych przez studentów narzędzi HR stosowanych przez pracodawców, najbardziej atrakcyjnych form wsparcia rozwoju zawodowego, a także narzędzi budujących ich zaangażowanie. Badaniem objęto grupę studentów Politechniki Białostockiej. Poniżej w tabeli 3. Przedstawiono charakterystykę próby badawczej.

Tab. 2. Charakterystyka próby badawczej

Zmienna	Charakterystyka
Płeć	Mężczyzna (53,9%) Kobieta (45,5%) Inna (0,6%)
Wydział Politechniki Białostockiej	Wydział Architektury (13,6%) Wydział Budownictwa i Nauk o Środowisku (16,2%) Wydział Informatyki (9,7%) Wydział Elektryczny (8,4%) Wydział Inżynierii Zarządzania (40,9%) Wydział Mechaniczny (11%)
Stopień i rodzaj studiów	Studia I stopnia, licencjackie (24%) Studia I stopnia, inżynierskie (37,7%) Studia II stopnia, magisterskie (38,3%)
Doświadczenie zawodowe	Tak, mam doświadczenie w zawodzie (55,2%) Tak, ale nie w zawodzie (33,1%) Nie, nie mam doświadczenia (11,7%)
Długość doświadczenia zawodowego	Krócej niż 1 rok (26%) Od 1 roku do 3 lat (40,9%) Od 3 do 5 lat (10,4%) Dłużej niż 5 lat (9,7%) Nie mam doświadczenia zawodowego (13%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wskazano w tabeli, badaniem objęto zróżnicowaną próbę studentów Politechniki Białostockiej, reprezentujących wszystkie najważniejsze jednostki uczelni. Struktura płci badanych była względnie wyrównana, z nieznaczną przewagą mężczyzn (53,9%) nad kobietami (45,5%), przy minimalnym odsetku osób identyfikujących się inaczej (0,6%). Najliczniejszą grupę stanowili studenci Wydziału Inżynierii Zarządzania (40,9%), co odzwierciedla jego największą populację, natomiast pozostałe wydziały – Architektury, Budownictwa i Nauk o Środowisku, Informatyki, Elektryczny oraz Mechaniczny – były reprezentowane w proporcjach od 8,4% do 16,2%. Z punktu widzenia poziomu kształcenia próba obejmowała zarówno studentów studiów pierwszego stopnia (licencjackich – 24% oraz inżynierskich – 37,7%), jak i studiów drugiego stopnia (38,3%), co pozwala na analizę zróżnicowanych perspektyw rozwojowych. Ponad połowa respondentów (55,2%) deklarowała posiadanie doświadczenia zawodowego zgodnego z kierunkiem kształcenia, natomiast 33,1% miało doświadczenie niezwiązane z przyszłą profesją, a 11,7% nie pracowało dotychczas w żadnym charakterze.

3. Wyniki badań

W tabeli 4 przedstawiono podstawowe statystyki opisowe, czyli średnie arytmetyczne odpowiedzi, mediany jako wartości środkowe, dominanty jako najczęściej wskazywane odpowiedzi oraz odchylenia standardowe pokazujące zróżnicowanie wyników. Najwyżej ocenione zostało oczekiwanie dotyczące dbałości o dobrostan i równowagę między pracą a życiem prywatnym (średnia 4,32), co wskazuje na dużą wagę, jaką studenci przywiązują do Work-life Balance. Wysokie oceny uzyskały również zaufanie i otwartość w komunikacji (4,23) oraz atmosfera i możliwość rozwoju (4,21). Najniższe średnie dotyczą elastycznego czasu pracy i pracy zdalnej (4,05) oraz całłościowego doświadczenia pracowniczego (4,02), choć wartości ponad 4 nadal świadczą o ich istotności. Największe zróżnicowanie odpowiedzi wystąpiło przy ocenie elastyczności (odchylenie standardowe = 1), a najmniejsze przy rozwoju mocnych stron (0,84). Wszystkie analizowane oczekiwania zostały wysoko ocenione, co potwierdza ich znaczenie dla przyszłych pracowników.

Tab. 3. Miary tendencji centralnej oraz rozproszenia dotyczące oczekiwań wobec pracodawców

Oczekiwania studentów wobec pracodawcy	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Potrzeba dbałości o dobrostan i równowagę praca-życie	4,32	5	5	0,92
Wartość zaufania i otwartość w komunikacji	4,23	4	5	0,89

Oczekiwania studentów wobec pracodawcy	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Znaczenie atmosfery i możliwości rozwoju	4,21	5	5	0,95
Waga szkoleń, warsztatów i mentoringu	4,21	4	5	0,9
Rola komunikacji i otwartości przełożonych	4,14	4	4	0,89
Oczekiwanie rozwoju mocnych stron przez pracodawcę	4,12	4	4	0,84
Preferencja elastycznego czasu pracy i pracy zdalnej	4,05	4	5	1
Znaczenie całościowego doświadczenia pracowniczego	4,02	4	5	0,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

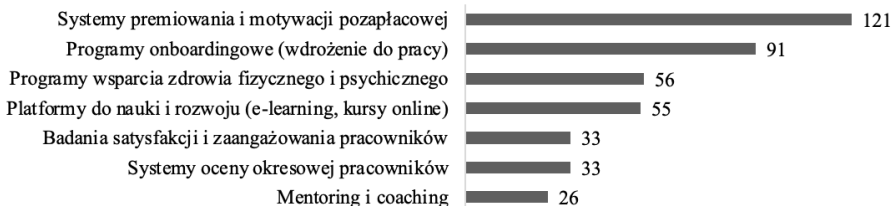
Na rysunku 2 zostały przedstawione odpowiedzi na pytanie o trzy najważniejsze czynniki wpływające na wybór przyszłego pracodawcy. Najczęściej wskazywano wysokie wynagrodzenie (119 osób, 77,3%), stabilność zatrudnienia (89 osób, 57,8%) oraz dobrą atmosferę i kulturę organizacyjną (65 osób, 42,2%). Najmniej istotne dla studentów okazały się innowacyjność organizacji (14 odpowiedzi, 9,1%) oraz jej wartości i misja (9 odpowiedzi, 5,8%). Wyniki pokazują, że respondenci przede wszystkim zwracają uwagę na bezpieczeństwo finansowe i zawodowe, choć duże znaczenie mają również relacje w pracy i możliwości rozwoju. Aspekty takie jak elastyczność czy wartości organizacyjne są postrzegane jako mniej kluczowe przy wyborze pracodawcy.



Rys. 2. Najważniejsze elementy przy wyborze pracodawcy według studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

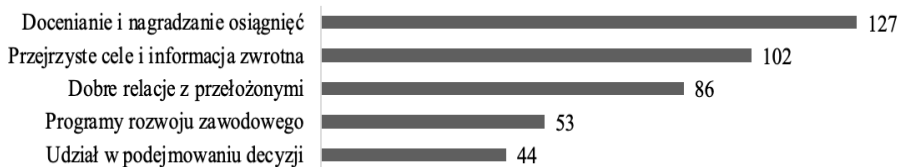
Dodatkowo, studenci Politechniki Białostockiej zostali zapytani w badaniu o najbardziej przydatne narzędzia stosowane przez pracodawców, a wyniki zostały przedstawione poniżej na rysunku 3.



Rys. 3. Pożądane przez studentów narzędzia stosowane przez pracodawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najczęściej wybieraną opcją wśród studentów okazały się systemy premiowe oraz różne formy motywacji pozapłacowej, które wskazało 78,6% badanych. Wysokim zainteresowaniem cieszyły się także programy onboardingowe, wybierane przez 59,1% respondentów. Najmniejszą liczbę odpowiedzi uzyskały badania satysfakcji i zaangażowania pracowników oraz okresowe systemy ocen, które wskazało po 33 studentów, czyli 21,4% uczestników badania. Najrzadziej wybieranym rozwiązaniem był mentoring i coaching, wskazany jedynie przez 26 studentów, co stanowi 16,9% całej próby.



Rys. 4. Narzędzia HR zwiększające zaangażowanie pracowników według studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci najczęściej wybierali docenienie i nagradzanie osiągnięć jako czynnik najsilniej podnoszący zaangażowanie, co wskazało 82,5% osób. Wysoko oceniono również jasno określone cele i regularną informację zwrotną, które uzyskały 102 głosy, czyli 66,2%. Wynik ten podkreśla znaczenie klarownej komunikacji i systematycznego feedbacku dla motywacji oraz poczucia wpływu pracownika.

Duże znaczenie przypisano także dobrym relacjom z przełożonymi, wskazanym przez 55,8% badanych. Najrzadziej wybierano możliwość udziału w podejmowaniu decyzji, którą wskazało jedynie 44 respondentów (28,6%), co może wynikać z ograniczonego doświadczenia zawodowego studentów i mniejszego postrzegania decyzyjności jako kluczowego elementu wpływającego na zaangażowanie.

Druga część badania obejmowała ocenę współczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W tabeli 5. zaprezentowano miary tendencji centralnej i zróżnicowania odpowiedzi uzyskanych w skali Likerta dla pytania „Proszę ocenić w skali od 1 do 5, jak istotne są dla Ciebie poniższe elementy w pracy zawodowej”.

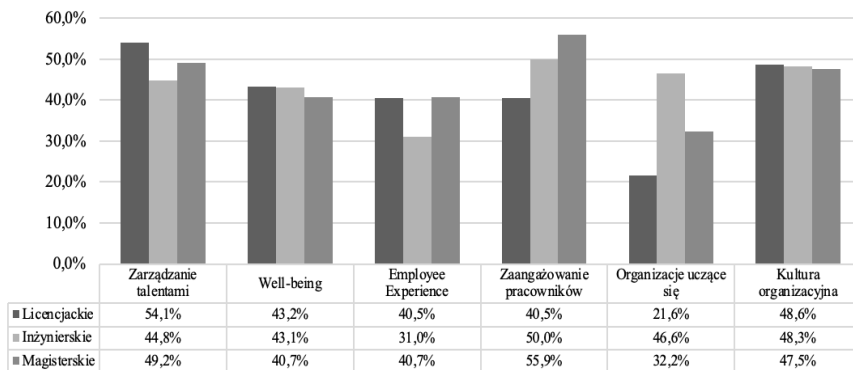
Tab. 4. Miary tendencji centralnej oraz rozproszenia dotyczące oceny nowoczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi według studentów

Koncepcja ZZL	Średnia arytmetyczna	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Zarządzanie talentami	3,85	4	4	0,9
Zaangażowanie pracowników	4,00	4	5	0,98
Employee Experience	4,01	4	4	0,84
Organizacje uczące się	4,04	4	4	0,91
Well-being	4,10	4	5	0,95
Kultura organizacyjna	4,18	4	5	0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wszystkie analizowane koncepcje uzyskały średnie powyżej 3,8, co świadczy o ogólnie pozytywnym nastawieniu studentów do współczesnych trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Najwyżej oceniono kulturę organizacyjną, a jej średnia wyniosła 4,18. Podobnie wysoką wartość osiągnął Well-being (4,10), przy czym obie te koncepcje cechują się częstymi ocenami maksymalnymi. Kolejne miejsce zajęła organizacja ucząca się, rozumiana jako stałe możliwości rozwoju i innowacji. Koncepcja Employee Experience osiągnęła średnią 4,01 oraz najniższe odchylenie standardowe, co wskazuje na dużą zgodność odpowiedzi. Wysoko oceniono także zaangażowanie pracowników (4,0), choć w tym przypadku odnotowano największe zróżnicowanie wyników. Najniższą średnią uzyskało zarządzanie talentami (3,85), jednakże dominującą oceną była 4.

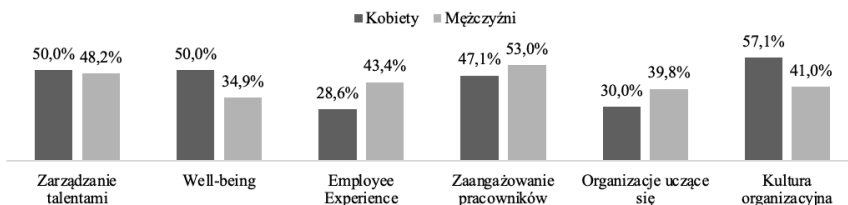
W kolejnym pytaniu zadaniem studentów Politechniki Białostockiej było wskazanie maksymalnie trzech najbardziej atrakcyjnych podejść w zarządzaniu kapitałem ludzkim.



Rys. 5. Atrakcyjność nowoczesnych koncepcji ZSL ze względu na rodzaj studiów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

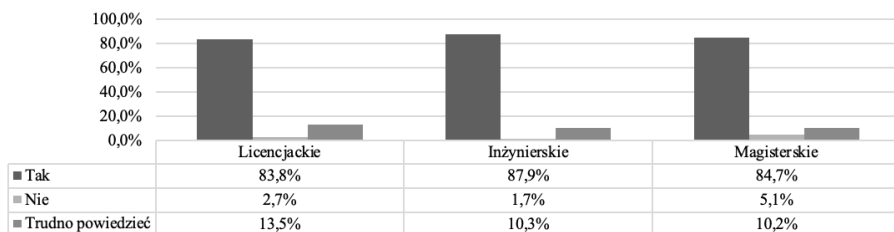
Na powyższym rysunku przedstawiono zróżnicowanie odpowiedzi studentów Politechniki Białostockiej według rodzaju studiów, co umożliwiło identyfikację ewentualnych różnic w preferencjach. W grupie studentów studiów licencjackich najwyżej oceniono zarządzanie talentami, które wskazało 54,1% respondentów. Dla studentów studiów inżynierskich oraz studiów magisterskich najatrakcyjniejszą koncepcją okazało się zaangażowanie pracowników, uzyskując odpowiednio 50% i 55,9% odpowiedzi. Najmniej atrakcyjną koncepcją wśród studentów studiów licencjackich i magisterskich była organizacja ucząca się (21,6% oraz 32,2%). Natomiast wśród studentów studiów inżynierskich koncepcja ta uzyskała najwyższy poziom zainteresowania (46,6%). W tej grupie najmniej atrakcyjnie postrzegano Employee Experience (31%). Kultura organizacyjna i Well-being osiągnęły we wszystkich analizowanych grupach wysokie i zbliżone wyniki, co wskazuje na ich uniwersalne znaczenie niezależne od etapu kształcenia.



Rys. 6. Atrakcyjność nowoczesnych koncepcji ZSL ze względu na płeć

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ponadto, w celu identyfikacji różnic postrzegania atrakcyjności nowoczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi ze względu na płeć, zostało przedstawione porównanie odpowiedzi kobiet i mężczyzn. Największą różnicę między odpowiedziami kobiet i mężczyzn odnotowano w ocenie atrakcyjności kultury organizacyjnej, wskazało ją 57,1 kobiet co daje 16,1 p.p. przewagi nad mężczyznami. Kobiety częściej wybierały także koncepcję Well-beingu, obejmującą troskę o zdrowie psychiczne i fizyczne oraz wspierające środowisko pracy. Z kolei mężczyźni wyraźnie częściej niż kobiety wskazywali na atrakcyjność Employee Experience, a różnica ta wyniosła 14,8 p.p. Ponadto mężczyźni częściej wybierali zaangażowanie pracowników (53%) oraz organizacje uczące się (39,8%), kojarzone z możliwością rozwoju, nauki i innowacji.



Rys. 7. Porównanie opinii studentów na temat dopasowania praktyk HR

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród wszystkich uczestników badania 132 studentów (85,7%) uważa, że pracodawcy powinni lepiej dostosować praktyki ZZL do wartości i potrzeb młodego pokolenia. Przeciwnego zdania było jedynie 5 osób (3,2%), a 17 respondentów (11%) wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. We wszystkich grupach studenckich dominowało przekonanie o potrzebie zmian, najwyżej ocenili ją studenci kierunków inżynierskich (87,9%), nieco niżej magistranci (84,7%) i studenci studiów inżynierskich (83,8%). Wyniki te wskazują na szeroką zgodność opinii, że obecne praktyki ZZL nie w pełni odpowiadają oczekiwaniom młodych osób.

W kolejnej części badania została przeprowadzona ocena najbardziej atrakcyjnych narzędzi i metod stosowanych w ramach wspomnianych nowoczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim.

Tab. 5. Oczekiwania studentów wobec koncepcji ZZL

Koncepcja ZZL	Oczekiwania studentów wobec danej koncepcji
Zarządzanie talentami	Awansowanie na podstawie potencjału, a nie tylko stażu (66,9%) Identyfikowanie indywidualnych mocnych stron pracowników (66,9%) Tworzenie spersonalizowanych ścieżek kariery (47,4%) Programy rozwojowe dla osób o wysokim potencjale (45,5%) Systematyczne rozmowy rozwojowe (np. coaching, mentoring) (31,2%)
Well-being	Elastyczne godziny pracy (64,9%) Szacunek do czasu wolnego (brak maili po godzinach) (61%) Benefity sportowe (karty sportowe, zajęcia) (54,5%) Przerwy i czas na regenerację (49,4%) Opieka psychologiczna/wsparcie mentalne (29,2%) Zdrowe jedzenie w pracy/ergonomiczne miejsce (16,2)
Employee Experience	Przejrzystość zasad i oczekiwań wobec pracownika (72,1%) Przyjazna atmosfera i relacje w zespole (70,8%) Wsparcie liderów i menedżerów na co dzień (53,2%) Jasny, profesjonalny proces rekrutacji i onboardingu (46,1%) Możliwość wyrażania opinii o miejscu pracy (21,4%)
Budowanie zaangażowania pracowników	Docenianie i nagradzanie wyników pracy (73,4%) Jasna komunikacja celów i oczekiwań (59,7%) Regularny i konstruktywny feedback (52,6%) Udział pracowników w podejmowaniu decyzji (39%) Możliwość zgłaszania własnych pomysłów i inicjatyw (37%)
Rozwój kompetencji i kultura uczenia się	Regularne szkolenia i warsztaty dopasowane do potrzeb (68,8%) Możliwość realizowania projektów rozwijających umiejętności (57,1%) Wsparcie w planowaniu rozwoju zawodowego (48,1%) Dostęp do platform e-learningowych i kursów online (44,8%) Mentoring i dzielenie się wiedzą w zespole (37%)
Kultura organizacyjna	Wzajemny szacunek i partnerskie relacje w zespole (78,6%) Otwarta komunikacja i transparentność działań (73,4%) Równość szans i brak dyskryminacji (52,6%) Wspierający styl zarządzania i dostępność przełożonych (44,8%) Działania CSR i zaangażowanie społeczne firmy (13,6%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W zakresie zarządzania talentami studenci najczęściej oczekują awansu opartego na potencjale (66,9%) oraz identyfikowania mocnych stron pracowników (66,9%). W obszarze Well-beingu kluczowe okazały się elastyczne godziny pracy (64,9%), szacunek do czasu wolnego (61%) oraz benefity prozdrowotne (54,5%). W ramach Employee Experience najważniejsze dla młodych osób są przejrzyste zasady (72,1%), przyjazna atmosfera (70,8%) i wsparcie przełożonych (53,2%). W budowaniu zaangażowania dominują docenianie wyników pracy (73,4%), jasna komu-

nikacja (59,7%), a także regularny i konstruktywny feedback (52,6%). W odniesieniu do rozwoju kompetencji studenci preferują regularne szkolenia (68,8%) oraz możliwość realizowania projektów (57,1%). W kulturze organizacyjnej najwyżej oceniono wzajemny szacunek (78,6%), otwartą komunikację (73,4%) i równość szans (52,6%).

4. Dyskusja wyników i podsumowanie

Zebrane dane pozwoliły określić główne oczekiwania studentów Politechniki Białostockiej wobec współczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki wskazują, że większość respondentów posiada już doświadczenie zawodowe, co wzmacnia rzetelność udzielonych odpowiedzi. Studenci bardzo wysoko ocenili nowoczesne podejścia do zarządzania pracownikami, co potwierdza, że obecne rozwiązania w dużej mierze odpowiadają ich potrzebom.

Najważniejsze dla badanych osób okazały się dobrostan, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, jasna i otwarta komunikacja, sprzyjająca atmosfera w pracy, możliwość rozwoju oraz stabilność finansowa. Istotną rolę odgrywają również narzędzia wspierające adaptację i motywację pracowników, takie jak onboarding czy systemy premiowe. Analiza ocen pokazała, że największą wartość mają dla studentów koncepcje koncentrujące się na relacjach międzyludzkich, pozytywnych doświadczeniach zawodowych oraz wspierającym środowisku pracy. Różnice między studentami różnych kierunków studiów okazały się niewielkie. Osoby studiujące na kierunkach licencjackich częściej wybierali zarządzanie talentami, studenci studiów inżynierskich i magisterskich zwracali większą uwagę na zaangażowanie pracowników. Wyniki ujawniły również różnice związane z płcią. Kobiety większą wagę przywiązywały do kultury organizacyjnej i dobrostanu, natomiast mężczyźni częściej wybierali koncepcje związane z możliwością rozwoju i wpływem na funkcjonowanie organizacji. Przedstawione wyniki potwierdziły odmienne priorytety zawodowe i potrzeby wynikające z uwarunkowań płciowych.

Studenci oczekują indywidualnego wsparcia w rozwoju zawodowym, elastyczności organizacyjnej, przejrzystości zasad oraz konstruktywnego wsparcia ze strony przełożonych. Wybór pracodawcy wśród pokolenia Z jest często uzależniony od możliwości rozwoju, organizacji szkoleń zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, ale także propozycji dodatkowych kursów, w tym językowych, certyfikacji i dofinansowań związanych z rozwojem kompetencji, w tym ukończenia studiów.

Badani podkreślili znaczenie szacunku, partnerstwa i transparentności w kulturze organizacyjnej. Jednocześnie ocenili, że współcześni pracodawcy nie są jeszcze w pełni przygotowani do wdrażania nowoczesnych praktyk zarządzania kapitałem

ludzkim. Najbardziej krytyczne opinie odnotowano wśród przyszłych inżynierów, natomiast studenci studiów licencjackich byli bardziej optymistyczni. Zdecydowana większość respondentów uważa, że pracodawcy powinni lepiej dostosować swoje działania do potrzeb pokolenia Z. Wyniki badań potwierdzają rosnące oczekiwania młodych pracowników wobec organizacji oraz konieczność stosowania rozwiązań wspierający ich rozwój i dobrostan.

Przedstawiciele pokolenia Z są charakterystyczną grupą z odmiennymi preferencjami i potrzebami, przez które rosną ich oczekiwania wobec pracodawców. Ponadto, coraz większa liczba przedstawicieli młodego pokolenia na rynku pracy wymaga podejmowania przez organizacje konkretnych kroków, stosowania nowoczesnych koncepcji i wielu narzędzi w celu utrzymania ich w przedsiębiorstwie.

ORCID iD

Urszula Kobylińska: <https://orcid.org/0000-0001-9435-7841>

Literatura

1. Abduraimi P. B., Mustafi M., Islami X. (2023), *The role of organizational culture on employee engagement*, Business: Theory and Practice 24(1).
2. Akpa V. O., Asikhia O. U., Nneji N. E. (2021), *Organizational culture and organizational performance: A review of literature*, International Journal of Advances in Engineering and Management 3(1).
3. Baran M., Sypniewska B. (2020), *The impact of management methods on employee engagement*, Sustainability 12(1), 426.
4. Ejdys J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024), *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
5. Kravariti F., Jooss S., Scullion H. (2023), *Guest editorial: Talent management and COVID-19: lessons and opportunities*, International Journal of Contemporary Hospitality Management.
6. Kundi Y. M., Aboramadan M., Elhamalawi E. M., Shahid S. (2021), *Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms*, International Journal of Organizational Analysis, 29(3).
7. Mikula B. (2024), *Zarządzanie talentami w organizacjach opartych na wiedzy-istota, modele, problemy*, Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz.
8. Pasieczny J., Rosiak T. (2021), *W kierunku organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
9. Reis I., Sousa M. J., Dionísio A. (2021), *Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision*, Sustainability 13(19), 10698.

10. Rohayati T., Dwidienawati D., Aniesta D. (2025), *Systematic Literature Review of Antecedents and Outcomes of Employee Experience*, WSEAS Transactions on Computer Research, 13.
11. Saini M. (2023), *The identification of most influencing factors of employee engagement in last decade*, International Conference on Computational Modelling, Simulation and Optimization (ICCMO).
12. Sidor-Rządkowska M., Wójcik M. (2025), *Wellbeing–moda czy konieczność? Znaczenie programów wspierających dobrostan pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Journal of Modern Science 1(61).
13. Sołtys A. (2022), *Realizacja programów Corporate Wellbeing i Workplace Wellness z uwzględnieniem zarządzania ryzykiem personalnym*, Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 144(1).
14. Stuss M. M. (2021), *Zarządzanie talentami: Koncepcje, modele i praktyki*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
15. Szydło J. (2018), *kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
16. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between National and Organisational Culture - Case Study*, Sustainability 12(4), 1522.
17. Wilczyński A., Kołoszycz E., Karolewska-Szparaga M. (2023), *Cykl życia pracownika w organizacji z uwzględnieniem koncepcji doświadczenia pracownika i zaangażowania*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 68(2).

Young employees' expectations regarding human resources management practices used by modern employers

Abstract

The dynamic transformations of the contemporary labor market, resulting from technological advances, the globalization of economic processes, and demographic changes, are forcing organizations to continually adapt their human resources management practices. The literature emphasizes that human capital is a key factor in competitive advantage, and its effective utilization depends on adapting HR policies to the needs and preferences of successive generational cohorts. Generation Z is particularly important in this context, entering the labor market with different values, expectations, and professional functioning styles than previous generations. In response to these changes, organizations should implement advanced HRM concepts and tools, including talent management, systemic employee engagement, designing positive employee experiences (Employee Experience), promoting well-being at work (WoW), as well as developing future competencies and building a participatory organizational culture. These concepts – grounded in theories of motivation, organizational psychology, and contemporary management models – enable the creation of

a work environment conducive to the long-term retention and activation of young employees. This article presents the theoretical foundations and characteristics of these HRM concepts, followed by the results of an empirical study conducted among students of the Białystok University of Technology. The aim of the study was to identify young people's expectations of employers and determine which tools used within modern human resources management practices they find most attractive. The findings allow for the formulation of recommendations for adapting HR strategies to Generation Z's preferences, which can contribute to increased effectiveness of recruitment, retention, and employee development processes in organizations operating in a dynamically changing environment.

Key words

human resource management, talent management, engagement, organizational culture