

### **Teresa Kupczyk**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu  
e-mail: teresa.kupczyk@handlowa.eu

### **Dariusz Wasilewski**

Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki  
e-mail: wasylek1991@gmail.com

### **Aleksandra Mackiewicz**

Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki  
e-mail: aleksandra.mackiewicz@awl.edu.pl

---

## **POŻĄDANE KIERUNKI ZMIAN FUNKCJI PERSONALNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH W OPINII PRACOWNIKÓW**

---

## **NECESSARY CHANGES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ENTERPRISES SEEN BY EMPLOYEES**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.511.12  
JEL Classification: J24, M12, O15

**Streszczenie:** Celem głównym badań było zidentyfikowanie pożądanych zmian w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w opinii ich pracowników. Postanowiono też ustalić, czy istnieją istotne różnice między opiniami a płcią, wiekiem i zajmowanym stanowiskiem. Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe w oparciu o kwestionariusz ankiety wśród 342 pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw. Wskazali oni na konieczność wprowadzenia licznych zmian w funkcji personalnej, między innymi na: wdrożenie skutecznego systemu motywacyjnego i działań budujących zaangażowanie pracowników, regularnego badania satysfakcji pracowników, dokonywania oceny kadry kierowniczej przez pracowników i nagradzania najlepszych, skutecznego informowania pracowników o zakresie obowiązków i oczekiwaniach, zwiększenia dbałości kadr kierowniczych o dobrą atmosferę w pracy, uzależnienie wynagrodzenia od wyników pracy czy zwiększenia komunikacji z pracownikami. Na podstawie testu chi-kwadrat ustalono przede wszystkim liczne różnice w opiniach między osobami młodszymi i starszymi.

**Słowa kluczowe:** zmiany, funkcja personalna, zasoby ludzkie, wiek, płeć.

**Summary:** The main objective of the study was to identify the necessary changes in human resources management in enterprises seen by their employees. The author intended also to

verify the potential correlation between the responses and gender, age and position of an employee. A quantitative-qualitative research was held based on a questionnaire filled in by 342 employees of Lower Silesian enterprises. They indicated that many changes were currently needed in human resources management, e.g. the implementation of more efficient motivation systems and measures enhancing employee commitment, regular verification of employee satisfaction, evaluation of management staff by employees and awarding the best people, efficient communication to employees concerning their responsibilities and respective requirements, greater involvement of management staff in creating good atmosphere at the workplace, linking the remuneration with working outcomes and enhancing communication with employees. A chi-square test showed multiple differences in responses, especially between younger and elder employees.

**Keywords:** changes, management function, human resources, age, gender.

## 1. Wstęp

Utrzymujące się nadal braki personalne na rynku pracy nadają pracownikom jeszcze większe znaczenie w organizacjach [International Labour Office, 2017; Manpower Group 2017, 2018; Manufacturing Outlook Survey 2017]. Szczególnie widoczne jest to w warunkach polskich, gdzie stopa bezrobocia w marcu 2018 roku wyniosła 6,6% [MRPiPS 2018]. Jednocześnie w otoczeniu organizacji dokonują się liczne zmiany, np. w obszarze technologii, komunikacji, ochrony środowiska naturalnego, warunków pracy i zatrudnienia, oczekiwań pracowników wobec pracy i pracodawców, wyznawanych wartości, szczególnie przez pokolenie „milenialsów”, a także oczekiwań społeczeństwa wobec przedsiębiorstw, które powinny ich zdaniem przyczynić się do pozytywnych zmian społecznych. Rośnie siła jednostki determinowana wzrostem usieciowienia i możliwościami mediów społecznościowych, a także digitalizacja miejsc pracy. Te nowe uwarunkowania determinują konieczność diagnozowania pożądaných zmian, zwłaszcza w odniesieniu do podstawowego komponentu organizacji, jakim jest pracownik. Przesłanka ta stała się inspiracją do przeprowadzenia badań. Ich celem głównym było zidentyfikowanie pożądaných zmian w funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w opinii ich pracowników. Sformułowano też cel szczegółowy badań, polegający na ustaleniu, czy płeć, wiek i zajmowane stanowisko pracowników różnicuje ich opinie. W fazie preparacji badań empirycznych przyjęto poniższe hipotezy:

Hipoteza 1 (H1). Pracownicy zgłaszają konieczność wprowadzenia licznych zmian w funkcji personalnej w swoich przedsiębiorstwach.

Hipoteza 2 (H2): Istnieją istotne statystycznie różnice w opiniach pracowników w kwestii pożądaných zmian w funkcji personalnej z punktu widzenia kryterium płci, wieku i zajmowanego stanowiska.

## 2. Przegląd literatury

Opracowania dotyczące dokonujących się zmian w obszarze funkcji personalnej są dość liczne [Antczak 2005; Deloitte 2013; Listwan 1999, 2000; Poczowski 2000]. Zdaniem Antczaka ewolucyjne przeobrażenie realizacji funkcji personalnej następuje w wymiarze długookresowym. Rośnie jej udział w tworzeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i generowaniu kapitałów: ludzkiego oraz intelektualnego. Pogłębia się specjalizacja i profesjonalizacja podmiotów. Towarzyszy temu centralizacja funkcji personalnej w wymiarze strategicznym, połączona z dywersyfikacją pewnych subfunkcji [Antczak 2014]. W ostatnim okresie nastąpiła gwałtowna popularyzacja idei firmy odpowiedzialnej, z misją zrównoważonego rozwoju [Deloitte 2018; Cone Communications 2016; Global Challenge Insight Report 2016]. Stała się ona inspiracją do wprowadzenia tzw. „zielonego zarządzania zasobami ludzkimi” [Renwick, Redman, Maguire 2013]. Zakłada ono poprawę warunków pracy, skuteczną i transparentną komunikację opartą na dobrych relacjach między firmą i jej pracownikami, bazujących na obopólnym zaufaniu [Ackermann 2017; Edelman 2018]. Dokonująca się czwarta rewolucja przemysłowa, będąca połączeniem technologii cyfrowych, sztucznej inteligencji i infrastruktury informatycznej zmienia sposób, w jaki wykonywana jest praca, kto ją wykonuje oraz jej wpływ na społeczeństwo [Deloitte 2018; Deloitte Insights 2018]. W efekcie oczekuje się od funkcji personalnej zmian ukierunkowanych na współpracę, tworzenie środowiska wyzwalającego prawdziwy potencjał jednostki czy innowacyjność. Sytuacja ta wymaga kompleksowego podejścia do zarządzania doświadczeniami pracownika, na które składają się: kultura feedbacku i wsparcie ze strony menedżerów, możliwość rozwoju zawodowego, praca, która daje poczucie sensu i sprawczości, zapewnienie inspirującego przywództwa, współpraca i komunikacja oraz tworzenie przyjaznego miejsca pracy [Deloitte 2018]. Globalny ranking trendów HR 2018 opracowany przez firmę Deloitte wskazuje na konieczność zmian w funkcji personalnej, takich jak: współpraca na poziomie zarządu, zarządzanie siecią współpracowników, zarządzanie wiekiem, integracja ludzi, sztucznej inteligencji i robotów, zarządzanie wpływem społecznym, nowe metody nagradzania pracowników, usieciowienie miejsca pracy, well-being jako siła napędowa wydajności, ścieżki kariery XXI wieku oraz troska i dostępność danych osobowych pracowników [Deloitte 2018, s. 9]. Współcześnie rośnie znaczenie stosunków interpersonalnych, autonomii, uznania, bezpieczeństwa zatrudnienia i jakości wyposażenia miejsca pracy [Karaś 2009], a także przydzielania pracy według mocnych stron [Borkowska 2006; Buckingham, Clifton 2003; Harter i in. 2016]. W efekcie dokonuje się ewolucja stylów zarządzania w kierunku organizacji „turkusowej”, która stawia na zaufanie i efektywną komunikację, natomiast odrzuca hierarchiczną strukturę kierowniczą, budżetowanie i planowanie na rzecz prognozowania [Laloux 2015]. Organizacje, szczególnie globalne, są obecnie coraz bardziej różnorodne, w efekcie konieczne staje się zarządzanie różnorodnością [Mor Barak 2016]. Nowe rozwiązania w realizacji funkcji personalnej w tym obszarze narzucone zostały także

przez popularyzację równość płci [World Economic Forum 2017; EIGE 2017] i braki na rynku pracy. Zwłaszcza te ostatnie wpływają na rosnące oczekiwania pracowników wobec pracy i pracodawców oraz spadek ich motywacji [Edenred – IPSOS 2016; IDEA HC 2016]. Dbalność firmy o motywację pracowników jest już niewystarczająca, a konieczne staje się podejmowanie wysiłków na rzecz budowania ich zaangażowania [European HR Best Practice Report 2011, s. 3; Global Workplace Report 2017].

### 3. Metodyka badań

Przeprowadzone badanie ukierunkowane było na uzyskanie odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

1. Jakie zmiany w funkcji personalnej powinny zostać obecnie wprowadzone w przedsiębiorstwach w opinii ich pracowników?
2. Czy płeć, wiek i zajmowane stanowisko istotnie różnicują odpowiedzi na ww. pytanie?

Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe w oparciu o kwestionariusz ankiety, której przygotowanie poprzedziły badania pilotażowe. Zrealizowano je w 2017 r. wśród 342 osób, w tym 178 kobiet. Byli to pracownicy zatrudnieni w dolnośląskich przedsiębiorstwach działających w różnych branżach, z przewagą wysokotechnologicznych. Zastosowano dobór celowy, bowiem dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi pozwala on wyeksponować i lepiej rozpoznać zjawiska czy procesy będące przedmiotem badania [Hammersley, Atkinson 2000; Kotler 2005]. Badania przeprowadzono przy doborze próby uwzględniającej trzy kryteria: płeć (kobieta, mężczyzna), wiek (do 35 lat, 35-50, powyżej 50 lat) i zajmowane stanowisko (kadra kierownicza, osoby niepełniące funkcji kierowniczych). Nie udało się jednak zapewnić porównywalnej liczebności respondentów z punktu widzenia wieku osób powyżej 50. roku życia, bowiem stanowili oni tylko 9%. Prawdopodobnie stało się tak ze względu na to, że w przedsiębiorstwach wysokotechnologicznych zatrudnionych jest więcej osób w młodszym i średnim wieku, a te przeważały w strukturze badanych przedsiębiorstw. Postanowiono zatem analizować dane w dwóch grupach: młodszy – do 35. roku życia i starsi – powyżej 35. roku życia. Wśród respondentów 28% stanowiła kadra kierownicza, a 70% osoby niepełniące funkcji kierowniczych. 6 osób nie podało informacji o zajmowanym stanowisku. Respondentów poproszono, by z zaproponowanej im listy pożądanych zmian w funkcji personalnej (opracowanej w oparciu o przegląd literatury) wybrali te, które powinny być obecnie wprowadzone w ich przedsiębiorstwie. Chodziło o ustalenie zmian (w ujęciu funkcjonalnym i podmiotowym) w odniesieniu do dotychczasowych praktyk ZZL, jak i innych, jeszcze w przedsiębiorstwie nierealizowanych. Badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru. Mogli też wpisywać własne propozycje pożądanych zmian. Postanowiono nie zwracać się do badanych z prośbą o nadanie rangi pożądanym zmianom z punktu widzenia ich zna-

czenia z dwóch powodów. Przede wszystkim dlatego, że sprawiało to badanym spore trudności, co wykazały badania pilotażowe. Po drugie, ze względu na dużą liczbę zaproponowanych w kwestionariuszu zmian w funkcji personalnej, co znacznie wydłużyłoby czas badania. Przyjęto, że te zmiany, które uzyskują najwięcej wskazań są w organizacjach najbardziej pożądane. Do przeprowadzenia analiz statystycznych wykorzystano oprogramowanie IBM SPSS wersja 21. Przyjęto poziom istotności alfa na poziomie  $\alpha = 0,05$ . Sformułowano hipotezy zerowe, polegające na stwierdzeniu, że wiek, płeć i zajmowane stanowisko nie różnicują pożądanych przez pracowników zmian w funkcji personalnej. Następnie poddano je weryfikacji. Różnice w odpowiedziach respondentów analizowano przy zastosowaniu testu t-Studenta. Większość prowadzonych badań została zrealizowana w ramach dotacji podmiotowej otrzymanej z MNiSW dla Wydziału Ekonomiczno-Menedżerskiego Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu.

W niniejszych badaniach funkcja personalna była definiowana jako „całokształt działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników” [Antczak, Listwan 2007]. Zmiany w funkcji personalnej oznaczały zmiany w powyższym obszarze.

#### 4. Prezentacja i analiza wyników badań

Badani pracownicy zgłosili konieczność wprowadzenia licznych zmian w funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. Prezentuje je tabela 1. Do najczęściej wskazywanych należały: wdrożenie bardziej skutecznego systemu motywowania i działań budujących zaangażowanie, regularne badanie satysfakcji pracowników, dokonywanie oceny kadry kierowniczej przez pracowników i nagradzanie najlepszych, skuteczniejsze informowanie pracowników o zakresie obowiązków i oczekiowaniach, zwiększenie dbałości kadr kierowniczych o dobrą atmosferę w pracy, uzależnienie wynagrodzenia od wyników pracy, zwiększenie komunikacji z pracownikami i utrzymywanie relacji między pracownikami a organizacją, opartych na szacunku i zaufaniu (tabela 1).

Proponowane zmiany dotyczyły też konieczności koncentracji na pracownikach najbardziej utalentowanych, zwiększenia rozwoju pracowników pod kątem strategicznych celów przedsiębiorstwa, wdrożenia bardziej obiektywnego (wieloczynnikowego) systemu ocen pracowników, poprawienia dostępności narzędzi i warunków pracy, wdrożenia rozwiązań sprzyjających zarządzaniu wiedzą, tworzenia innowacji i zwiększenia zaufania do kadry kierowniczej. Ponad połowa pracowników oczekuje większej indywidualizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, podniesienia efektywności stosowanych praktyk personalnych i regularnego jej badania. Podjęto się rozpoznanie, czy istnieją istotne statystycznie różnice w opiniach badanych dotyczących zmian przedstawionych w tabeli 1 z punktu widzenia płci. Jedyna istotna różnica, jaką ustalono w oparciu o przeprowadzony test chi-kwadrat, polegała na konieczności wdrożenia rozwiązań pozwalających wyrównać szanse kobiet i mężczyzn

**Tabela 1.** Pożądane zmiany w funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w opinii ich pracowników ( $N = 349$ )

Zmiany w funkcji personalnej	Odsetek wskazań z całej próby
Wdrożyć bardziej skuteczny system motywowania w przedsiębiorstwie	0,80
Wdrożyć działania budujące zaangażowanie pracowników	0,75
Regularnie badać satysfakcję pracowników	0,68
Dokonywać oceny kadry kierowniczej przez pracowników i nagradzać najlepszych	0,67
Skuteczniej informować pracowników o zakresie obowiązków i oczekiwaniach	0,66
Zwiększyć dbałość kadr kierowniczych o dobrą atmosferę w pracy	0,66
W większym stopniu uzależnić wynagrodzenia od wyników pracy	0,65
W większym stopniu utrzymywać relacje między pracownikami a organizacją oparte na szacunku i zaufaniu	0,65
Zwiększyć komunikację z pracownikami, w tym szerzej informować ich o sytuacji w przedsiębiorstwie	0,63
Zwiększyć koncentrację na pracownikach najbardziej utalentowanych/kluczowych dla przedsiębiorstwa	0,63
Zwiększyć rozwój pracowników pod kątem strategicznych celów przedsiębiorstwa	0,63
Wdrożyć bardziej obiektywny (wieloczynnikowy) system oceny pracowników	0,59
Poprawić dostępność narzędzi niezbędnych do dobrego wykonania pracy	0,59
Wdrożyć rozwiązania sprzyjające zarządzaniu wiedzą i tworzeniu innowacji	0,56
Wdrożyć rozwiązania pozwalające zwiększyć zaufanie do kadry kierowniczej	0,56
Zwiększyć udział pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji w przedsiębiorstwie	0,55
Poprawić warunki pracy	0,53
Wdrożyć większą indywidualizację w zarządzaniu zasobami ludzkimi	0,53
Podnieść efektywność stosowanych praktyk personalnych w przedsiębiorstwie (regularnie ją badać)	0,50
Zwiększyć partycypację pracowników w decydowaniu, odpowiedzialności i zyskach	0,48
Wdrożyć rozwiązania pozwalające wyrównać szanse kobiet i mężczyzn w organizacji, w tym w wynagradzaniu i awansie kierowniczym	0,46
Wdrożyć rozwiązania zmniejszające kontrolę pracowników przez przełożonych, a zwiększające samokontrolę pracowników	0,45
Wdrożyć elastyczne formy zatrudnienia	0,40
Wdrożyć rozwiązania minimalizujące negatywny wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne i człowieka (zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa)	0,39
Zmienić strukturę organizacyjną, by zwiększyć elastyczność organizacji	0,38
Wdrożyć szerszą wirtualizację zarządzania kadrami dzięki większemu wykorzystaniu technologii informacyjnych i informatycznych	0,37
Wzmocnić znaczenie kierownictwa liniowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi	0,35
Wdrożyć zarządzanie różnorodnością (ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość, religię, poglądy itd.)	0,32

Źródło: badania własne.

w organizacji, w tym w wynagradzaniu i awansie kierowniczym ( $\chi^2(1) = 6,6$ ,  $p = 0,01$ ). Okazało się, że kobiety częściej wskazują na konieczność wprowadzenia tej zmiany (tabela 2).

**Tabela 2.** Istotne statystycznie różnice między kobietami i mężczyznami w pożądanych zmianach w zarządzaniu zasobami ludzkimi jakie powinny zostać obecnie wprowadzone w przedsiębiorstwach w opinii badanych pracowników (kobiety  $N = 178$ , mężczyźni  $N = 164$ )

Proponowane zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Wdrożyć rozwiązania pozwalające wyrównać szanse kobiet i mężczyzn w organizacji, w tym w wynagradzaniu i awansie kierowniczym	0,52	0,38	0,46

Źródło: badania własne.

Przy wykorzystaniu testu chi-kwadrat postanowiono ustalić, czy istnieją istotne różnice w pożądanych zmianach w funkcji personalnej między osobami młodszymi (do 35 lat) a starszymi (powyżej 35 lat). Prezentuje je tabela 3.

**Tabela 3.** Istotne statystycznie różnice w opiniach między pracownikami młodszymi (do 35 lat) i starszymi (powyżej 35 lat) na temat pożądanych zmian w funkcji personalnej w przedsiębiorstwach (osoby młodsze  $N = 194$ , starsze  $N = 148$ )

Proponowane zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi	Do 35 lat	Powyżej 35 lat	Wynik testu chi-kwadrat
Wdrożyć działania budujące zaangażowanie pracowników	0,69	0,82	$\chi^2(1)=7,2$ , $p=0,008$
Zwiększyć dbałość kadr kierowniczych o dobrą atmosferę w pracy	0,61	0,73	$\chi^2(1)=5,1$ , $p=0,024$
W większym stopniu utrzymywać relacje między pracownikami a organizacją oparte na szacunku i zaufaniu	0,59	0,73	$\chi^2(1)=6,9$ , $p=0,008$
Wdrożyć rozwiązania sprzyjające zarządzaniu wiedzą i tworzeniu innowacji	0,48	0,68	$\chi^2(1)=4,5$ , $p=0,033$
Poprawić dostępność narzędzi niezbędnych do dobrego wykonywania pracy	0,54	0,66	$\chi^2(1)=13,2$ , $p<0,001$
Wdrożyć rozwiązania pozwalające wyrównać szanse kobiet i mężczyzn w organizacji, w tym w wynagradzaniu i awansie kierowniczym	0,41	0,52	$\chi^2(1)=4,3$ , $p=0,038$
Wdrożyć zarządzanie różnorodnością (ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość, religię, poglądy itd.)	0,27	0,39	$\chi^2(1)=5,3$ , $p=0,021$

Źródło: badania własne.

Uprawnia to do wniosku, że osoby starsze częściej zgłaszają konieczność wprowadzenia takich zmian, jak: poprawa dostępności narzędzi niezbędnych do dobrego wykonywania pracy, wdrożenie działań budujących zaangażowanie pracowników, utrzymywanie relacji między pracownikami a organizacją opartych na szacunku

i zaufaniu, zwiększenie dbałości kadr kierowniczych o dobrą atmosferę w pracy, wdrożenie zarządzania różnorodnością, zmian sprzyjających zarządzaniu wiedzą i tworzeniu innowacji oraz pozwalających wyrównać szanse kobiet i mężczyzn w organizacji, w tym w wynagradzaniu i awansie kierowniczym. Nie stwierdzono istotnych różnic w opiniach badanych z punktu widzenia zajmowanego stanowiska (kierownicze, niekierownicze).

## 5. Wnioski z badań, dyskusja, postulaty

Całościowa analiza przeprowadzonych badań empirycznych pozwala na sformułowanie poniższych wniosków i postulatów. Przedstawiają się one następująco:

1. Pracownicy przedsiębiorstw zgłaszają konieczność dokonania licznych zmian w funkcji personalnej, co wskazuje, że ich oczekiwania nie są w pełni zaspokojone. Zakres proponowanych zmian jest bardzo szeroki i różnorodny z mocnym akcentem na wzrost zaangażowania, satysfakcji, szacunku, dobrej atmosfery, zaufania, komunikacji, indywidualizacji, akceptacji różnorodności i równości płci, ale także na innowację, uzależnienie wynagrodzeń od wyników pracy, bardziej obiektywny (wieloczynnikowy) system oceny pracowników, podniesienie efektywności stosowanych praktyk personalnych i zrównoważony rozwój. Sytuacja ta wskazuje na wzrost znaczenia funkcji personalnej we współczesnych uwarunkowaniach i stawia znacznie wyższe wymagania kadrze kierowniczej i służbom personalnym w organizacjach.

2. Istnieją istotne różnice w zakresie pożądaných przez pracowników zmian w funkcji personalnej z punktu widzenia wieku, co wskazuje, iż starsi pracownicy (powyżej 35. roku życia) są bardziej świadomi i stawiają jej znacznie wyższe wymagania.

Przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotezy H1, bowiem okazało się, że pracownicy przedsiębiorstw zgłaszają konieczność wprowadzenia licznych zmian w funkcji personalnej w swoich przedsiębiorstwach. Hipoteza H2 potwierdziła się tylko częściowo. Ustalono tylko jedną istotną różnicę z punktu widzenia kryterium płci. Kobiety częściej wskazywały na konieczność wdrożenia rozwiązań pozwalających wyrównać szanse kobiet i mężczyzn w organizacji, w tym w wynagradzaniu i awansie kierowniczym. Uzasadnieniem tego wyniku może być fakt, iż mężczyźni w mniejszym stopniu niż kobiety dostrzegają istniejące nierówności płci na rynku pracy [Brannon 2000; Dilli i in. 2015; Kiaušienė i in. 2011; Kupeczyk i in. 2016]. Okazało się zatem, że mogą one w znaczący sposób wpływać na opinie pracowników, w szczególności kobiet, w zakresie pożądaných zmian w funkcji personalnej w tym obszarze. Hipoteza H2 nie potwierdziła się w przypadku zależności między zgłaszanymi zmianami a zajmowanym stanowiskiem, natomiast została pozytywnie zweryfikowana w stosunku do wieku pracowników. Okazało się, że pracownicy powyżej 35. roku życia częściej wskazują na konieczność zmian ukierunkowanych na poprawę dostępności narzędzi pracy, wzrostu zaangażo-

wania, zarządzania wiedzą i tworzenia innowacji, ale także dobrą atmosferę w pracy, szacunek, zaufanie, zarządzanie różnorodnością i wyrównanie szans płci. Wskazuje to, że nie tylko młode pokolenie „milenialsów” oczekuje zmian w funkcji personalnej, jak by to wynikało z raportu Deloitte [2017], ale także pracownicy starsi. Warto jednak dodać, że oczekiwania badanych pracowników co do koniecznych zmian w funkcji personalnej podążają za globalnymi trendami [Deloitte 2018] i znacznie wyprzedzają stan rzeczywistego ich wdrożenia. A zatem wyniki prezentowanych badań powinny być dla przedsiębiorstw wyraźnym sygnałem, że to najwyższy czas na zmiany. W świetle wyników przeprowadzonych badań zasadny wydaje się postulat, iż rozpoznawanie koniecznych zmian w funkcji personalnej w opinii pracowników powinno stać się powszechną i realizowaną w sposób systematyczny praktyką personalną. Za niezbędne należy zatem uznać dalsze prowadzenie eksploracji teoretycznej i empirycznej w tym obszarze, szczególnie wśród najlepszych przedsiębiorstw z list rankingowych i przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Pozwoliłoby to rozpoznać różnice w realizacji funkcji personalnej między przedsiębiorstwami osiągającymi najlepsze wyniki finansowe i działającymi według zasad zrównoważonego rozwoju.

## Literatura

- 2017 Manufacturing Outlook Report, 2017, Despite Barriers, Manufacturers Expect Growth Manufacturing.
- 2017 National Manufacturing Outlook and Insights: Strategies to Overcome the Headwinds, 2017, LEA Global, [https://leaglobal.com/assets/page\\_pdfs/011017%20LEA%20ManufacturingSurvey.pdf](https://leaglobal.com/assets/page_pdfs/011017%20LEA%20ManufacturingSurvey.pdf) (24.01.2018).
- Ackermann K.-F., 2017, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6.
- Antczak Z., 2005, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Antczak Z., 2014, *Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w okresie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349.
- Antczak Z., Listwan T., 2007, *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] Borkowska S. (red.), *ZZL. Przeszłość, terażniejszość i przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Borkowska S., 2006, *Motywacja i motywowanie*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 317-353.
- Brannon L., 2000, *Gender Stereotypes: Masculinity and Femininity*, [http://www.ablongman.com/partners\\_in\\_psych/PDFs/Brannon/Brannon\\_ch07.pdf](http://www.ablongman.com/partners_in_psych/PDFs/Brannon/Brannon_ch07.pdf) (24.01.2018).
- Buckingham M., Clifton D., 2003, *Teraz odkryj swoje silne strony*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Cone Communications, 2016, *Millennial Employee Engagement Study*, [https://static1.squarespace.com/static/56b4a7472b8dde3df5b7013f/t/5819e8b303596e3016ca0d9c/1478092981243/2016+Cone+Communications+Millennial+Employee+Engagement+Study\\_Press+Release+and+Fact+Sheet.pdf](https://static1.squarespace.com/static/56b4a7472b8dde3df5b7013f/t/5819e8b303596e3016ca0d9c/1478092981243/2016+Cone+Communications+Millennial+Employee+Engagement+Study_Press+Release+and+Fact+Sheet.pdf) (24.01.2018).
- Deloitte, 2013, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*.

- Deloitte, 2017, *The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf> (24.01.2018).
- Deloitte, 2018, *Czas odpowiedzialnych firm. Analiza polskich wyników badania Human Capital Trends 2018*.
- Deloitte Insights, 2018, *The evolution of work: New realities facing today's leaders*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4438\\_wikistrat-white-paper/4438\\_The%20evolution%20of%20work.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4438_wikistrat-white-paper/4438_The%20evolution%20of%20work.pdf) (24.01.2018).
- Dilli S., Rijpma A., Carmichael S.G., 2015, *Achieving Gender Equality: Development versus Historical Legacies*, CESifo Economic Studies, vol. 61, issue 1, s. 301-334.
- Edelman, 2018, *Edelman Trust Barometer: Global Report, 2018*.
- Edenred – IPSOS, 2016, *Barometr Pracownika Edenred – IPSOS 2016. Samopoczucie i motywacja pracowników*.
- EIGE, 2017, *Gender segregation in education, training and the labour market*. 14624/17 ADD 2, European Institute for Gender Equality (EIGE).
- European HR Best Practice Report 2011, *Full Report a CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe*.
- Global Challenge Insight Report, 2016, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum Switzerland, January, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (24.01.2018).
- Global Workplace Report 2017, Instytut Gallupa, <http://news.gallup.com/reports/220313/state-global-workplace-2017.aspx> (24.02.2018).
- Hammersley M., Atkinson P., 2000, *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Agrawal S., Plowman S.K., Blue A., 2016, *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, 2016, Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition, Gallup.
- IDEA HC Towers Watson Polska, 2016, *Motywacje menedżerów*, <http://www.idea-hc.pl/badanie-motywacje-menedzerow-2016/> (24.02.2018).
- International Labour Office, 2017, *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*, International Labour Office, Geneva.
- Karaś R., 2009, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Kiaušienė I., Štreimikienė D., Grundey D., 2011, *On gender stereotyping and employment asymmetries*, *economics & sociology*, vol. 4, no. 2, s. 84-97.
- Kotler P., 2005, *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Kupczyk T., Kubicka J., Szymańska A., 2016, *Women's equality in families, on the labour market and in management in Poland in young people's opinions – assessment of the current situation and perspectives*, *Journal of Academic Perspectives*, no. 4, s. 1-13.
- Laloux F., 2015, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*.
- Listwan T., 1999, *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1-2.
- Listwan T., 2000, *Zarządzanie kadrami w transformacji*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T. (red.), 1999, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- ManpowerGroup, 2017, *ManpowerGroup Employment Outlook Survey, 2017*.
- ManpowerGroup, 2018, *Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia Q1, 2018*.
- Manufacturing Outlook Survey, 2017.

- Mor Barak M.E., 2016, *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, SAGE Publications Inc., London.
- MRPiPS, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, 2018, Bezrobocie rejestrowane w Polsce. Raport miesięczny – marzec 2018 r.
- Pocztowski A., 2000, *Jak realizować funkcję personalną w przedsiębiorstwie?* Referat na Ogólnopolską Konferencję Naukową „Menedżer personalny I dekady XXI wieku”, Łódź, 24-25.10.2000.
- Renwick D., Redman T., Maguire S., 2012, *Green human resource management: A review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, vol. 15(1), s. 1-14.
- World Economic Forum, 2017, *The Global Gender Gap Report 2017*, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf) (19.01.2018).