
Joanna Nowicka

Akademia Nauk Stosowanych Angeliusa Silesiusa w Wałbrzychu

ORCID: 0000-0002-2826-6244

Pokolenia *baby boomers*, X, Y, Z na rynku pracy. Przypadek: branża TSL

Wprowadzenie

Na współczesnym rynku pracy funkcjonują obecnie przedstawiciele kilku pokoleń: *baby boomers* (aktywni emeryci), X (doświadczeni specjaliści), Y (znający swoje prawa i miejsce na rynku pracy) i Z (najmłodsi specjaliści). Różnice między nimi często są przedmiotem debat. Warto jednak oddzielić fakty od mitów, aby lepiej zrozumieć mechanizmy współpracy międzypokoleniowej i skuteczniej zarządzać różnorodnością w zespołach.

W branży TSL (transport, logistyka, spedycja) presja na efektywność, czas i jakość wymagań klientów powoduje, że współpraca tych czterech pokoleń w procesach logistycznych to skomplikowana i zróżnicowana konfiguracja biznesowa. Zadania logistyczne są realizowane właściwie w każdej firmie w mniejszym lub większym wymiarze, a logistyka jest nie tylko przypisana do przemysłu. Występuje w produkcji, usługach, jak i handlu, gdzie pojawiają się zadania związane z przechowywaniem, np. dokumentów lub towarów, przepływem informacji czy gospodarką odpadami. Zatem w logistyce zatrudnienie znajdują specjaliści od marketingu, kupcy, informatycy i technicy. Duża liczba zadań daje zatrudnienie emerytom w specjalnościach takich jak: inżynier, technolog, a także budującym karierę przedstawicielom pokolenia Z (Sadowski 2018).

Jak wskazywał Tomasz Walenczak, dyrektor Manpower w Polsce, w raporcie *Logistyka w Polsce w 2021 roku*: „kluczowym hamulcem dla rozwoju branży staje się brak wykwalifikowanej kadry [...] Człowiek pozostaje więc kluczowym zasobem organizacji, a automatyzacja nie wpłynie znacząco na poziom zatrudnienia w firmach” (ManpowerGroup, Łukasiewicz – Instytut Logistyki i Magazynowania 2021). W logistyce rośnie zapotrzebowanie na pracowników posiadających kompetencje społeczne, jednak liczba odpowiednich kandydatów jest ograniczona, a wiedza branżowa jest wymagana, ale nie zawsze dostępna na rynku pracy. Dodatkowo branża logistyczna cechuje się dużą fluktuacją kadr, zwłaszcza na niższych stanowiskach operacyjnych. Pracownicy często przechodzą do innych firm lub sektorów, co zwiększa koszty rekrutacji i utrudnia budowanie zespołów. Często wynika to ze stresu i presji w pracy logistyka.

Pytanie badawcze, które postawiła autorka, brzmiało: jakie są cechy i oczekiwania pokoleń (*baby boomers*, X, Y, Z) w branży TSL oraz jakie wyzwania wynikające z tych różnic pojawiają się w tym sektorze. Celem artykułu była identyfikacja i analiza różnic pokoleniowych na rynku pracy w branży TSL, ale także ocena, jak te różnice generują wyzwania w codziennej pracy logistyków i efektywnym przebiegu procesów logistycznych. Należy zauważyć, że chociaż branża logistyczna jest częstym przedmiotem badań naukowych i analiz branżowych, zagadnienie generacji pokoleniowych w kontekście zadań realizowanych przez logistyków w sektorze TSL wciąż pozostaje niedostatecznie zbadane.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, opiera się na analizie literatury i wynikach badań ankietowych. W części pierwszej autorka scharakteryzowała cztery pokolenia, *baby boomers*, X, Y i Z, pod kątem ich cech i oczekiwań na rynku pracy. W drugiej części autorka opisała specyfikę pracy w branży TSL, a w trzeciej zaprezentowała wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań w okresie styczeń–marzec 2025 roku wśród 52 pracowników branży TSL, którzy reprezentowali cztery różne pokolenia pracowników. Artykuł kończą wnioski badawcze i rekomendacje.

Cztery pokolenia na rynku pracy

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się równoległą obecnością czterech aktywnych zawodowo pokoleń. Krzysztof Martyniak i Tomasz Kammel słusznie wskazują, że „polski rynek pracy to dziś laboratorium międzypokoleniowej komunikacji”, a także: „choć dzieli nas wiek, to przecież łączy praca, czyli ta, jak życie, najlepiej smakuje w dobrej atmosferze” (2024: 90).

Mówiąc o generacjach i pokoleniach, warto zauważyć, że lata urodzenia są jednym z czynników, które należy wziąć pod uwagę przy rozróżnianiu

pokoleń, według Neila Howe'a i Williama Straussa (2000: 6) obok lat urodzenia trzy atrybuty definiują i identyfikują charakter pokolenia. Postrzegana przynależność, czyli samopostrzeganie przynależności do pokolenia, które rozpoczyna się w okresie dojrzewania i łączy się w okresie młodej dorosłości. Wspólne przekonania i zachowania obejmujące postawy wobec rodziny, kariery, życia osobistego, polityki, religii itp., a także zachowania, czyli wybory dokonywane w odniesieniu do pracy, małżeństwa, dzieci, zdrowia, przestępczości, seksu, narkotyków itp. Wspólne miejsce w historii, czyli punkty zwrotne w trendach historycznych, np. przejście z polityki liberalnej do konserwatywnej) i znaczące wydarzenia (2000: 8).

Różnice pokoleniowe stanowią przedmiot badań wielu autorów w tym: Moniki Kostery, która zajmowała się badaniem wartości i symboliki w organizacjach z perspektywy wartości pokoleń w organizacjach (Kostera 2010), Agnieszka Kuczyńska badała zmiany rynku pracy, demografię i zmiany pokoleniowe, Łukasz Sienkiewicz zajmował się oceną procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje przyszłości pokoleń Y i Z na rynku pracy (Sienkiewicz 2013: 161).

Generacja *baby boomers*, czyli pokolenie Silver urodzone w latach 1946–1964, boomu demograficznego po II wojnie światowej, to generacja, dla której najważniejszymi wartościami w kontekście pracy zawodowej są: zaangażowanie w pracę, stabilność zawodowa, poszanowanie hierarchii oraz lojalność względem pracodawcy. Cenią relacje i kontakt z drugim człowiekiem, serdeczność, uczynność, życzliwość i szacunek. Doceniają okazaną im wyrozumiałość i udogodnienia skierowane w ich stronę (PWC 2021). Przedstawiciele generacji X urodzeni w latach 1964–1984, pamiętający realia PRL-u, w życie zawodowe wkraczali w latach 90., w czasach transformacji i wolnego rynku, bez problemu posługują się najnowszymi technologiami i aplikacjami, cenią stabilizację, pracę, komfort życia, są lojalnymi pracownikami. Ważne są dla nich niezależność, rozwój osobisty i czas wolny (Korczyk-Ulman 2023: 10). Marcin Walków wskazuje, że przedstawiciele pokolenia X często są sceptykami i pesymistami. I trudniej znaleźć wśród nich wielozadaniowców. Jak wskazuje autor, „Pokolenie X to dojrzały pracownicy. Charakteryzuje ich lojalność wobec pracodawcy, są godni zaufania. Cenią sobie takie wartości jak rozwój osobisty, niezależność, różnorodność i pracowitość. W przeciwieństwie do *baby boomers*, są ukierunkowani na rezultaty, a nie sam proces. Autorki książki zwracają jednak uwagę, że choć «X» są obeznani z technologią, posługują się komputerami i smartfonami, najbardziej ufają kontaktom face to face i papierowemu archiwum” (Walków 2019). Pokolenie Y, czyli pokolenie urodzone w latach 1985–1994, to pokolenie skupione na sobie i na swoich potrzebach, określane mianem „pokolenia «ja»”, cenią sobie jakość życia (Korczyk-Ulman 2023: 34), stawiają na przestrzeń dla swoich zainteresowań, *work-life balance*, pracując średnio dwa lata u jednego pracodawcy,

a przez pracodawców oceniani są jako roszczeniowi, lecz ambitni. Ważna jest dla nich wysoka jakość życia i doświadczenie przedkładane nad potrzebę posiadania (Gemius 2021). Przedstawiciele pokolenia Y na rynku pracy są wielozadaniowcami – angażują się w interesujące prace, cenią sobie elastyczność godzin i miejsc, oczekują satysfakcjonującej płacy i inwestowania w ich rozwój zawodowy. W firmie oczekują płaskiej struktury organizacyjnej, bliskich kontaktów z przełożonymi i otwartości na dyskusje. Ich cechą są także nierealistyczne oczekiwania, przedkładanie własnej wygody nad oczekiwaniami pracodawcy. Mają problemy z komunikacją interpersonalną w zespołach międzypokoleniowych. Według Roberta DeBarda (2004: 35), który zestawiał różnice międzypokoleniowe w 12 kryteriach, wykazując odmienne cele kariery zawodowej: *baby boomers* dążą do zbudowania tzw. „spektakularnej (gwiazdorskiej) kariery”, przedstawiciele generacji X – „przenośnej/mobilnej”, natomiast milenialsi – „karier równoległych”, czyli rozwijania kilku ścieżek zawodowych jednocześnie. Pokolenie Z nazywane jest także pokoleniem C, od *connect, communicate, change* – odnoszące się do Internetu, komunikacji i gotowości do zmian. Jego przedstawiciele są okreśłani jako osoby otwarte na nowe rozwiązania, twórcze, dla których granica między światem wirtualnym i realnym się zaciera, tak samo cenią bliskie grono przyjaciół, jak i znajomych z mediów społecznościowych. Charakteryzują się powierzchownym analizowaniem i ocenianiem sytuacji, są niepewni swojej przyszłości (Szczepanik 2024: 8). Pokolenie Z urodzone w latach 1995–2020 określane jest jako *digital/smartphone natives*, żyje w cyfrowym świecie, który jest dla niego bardziej realny niż rzeczywisty, w otoczeniu coraz to nowych technologii, swobodnie włączając je do codziennego życia. Jego przedstawiciele są wrażliwi na autentyczność i transparentność, a także na wpływ ludzi na otaczający ich świat, oczekują również personalizacji (Gemius 2021). Jest to pokolenie „płatków śniegu”, uważające się za wyjątkowe – podążające własną drogą, otwarte i tolerancyjne (Korczyk-Ulman²⁰²³: 40). Pokolenie Alfa urodzone po 2010 r. określane jest jako *Net Gen* (pokolenie sieci), *Digital Natives* (cyfrowi tubylcy), *Always on* (zawsze podłączenie), *Google Kids* (dzieci Googla). Jest to generacja osób zależnych od technologii mobilnych, dla których rzeczywistość wirtualna czy rozszerzona jest równie namacalna jak świat fizyczny, jest to pierwsza generacja urodzona w zupełności w XXI wieku (Korczyk-Ulman 2023: 10). Według raportu *Understanding Generation Alpha* z 2021 roku jest to grupa wiekowa, którą kształtować będzie m.in. lepsza sytuacja społeczno-ekonomiczna, mniejszy model rodziny, starszy wiek rodziców, różnorodność kulturowa, a charakterystyczne dla tej generacji technologiami są lub będą asystenci głosowi, social media, streaming, zarządzania bezprzewodowe, roboty IoT (McCrindle 2021).

Raport Hays pt. *Off School, Gen Boost. Młodzi na rynku pracy z 2024 roku*, przeprowadzony wśród 450 pracowników pokolenia Z i 370 pracodawców,

pokazuje, że osoby z pokolenia Z zasilają organizacje nowym podejściem do elastyczności pracy, kwestii *work-life balance* oraz dobrostanu psychicznego. Choć nie wszyscy pracodawcy zdają sobie z tego sprawę, młodym zależy na budowaniu pozytywnych, partnerskich relacji, możliwości rozwoju oraz napędzaniu innowacji. W rzeczywistości — jak pokazało badanie — oczekiwania młodych względem środowiska pracy nie są skrajnie odmienne od tych, które mają inne pokolenia współpracowników. Profesjonalistom, niezależnie od wieku, najczęściej zależy na tym, żeby być częścią inspirującego, pełnego wsparcia, szacunku i zaufania miejsca, w którym będą doceniani za swoją pracę (Hays 2024). Marcin Walków (2019) wskazał, że choć w ogólnej populacji osób w wieku 50+ przybywa (w związku ze starzeniem się społeczeństwa), to na rynku pracy jest ich coraz mniej. Podkreśla też, że „co trzecia osoba z tej grupy pracuje w sektorze publicznym” (Walków 2019). Co ciekawe, przedstawiciele pokolenia *baby boomers* najniżej oceniają swoje kompetencje na tle pozostałych generacji, a najwyższej oceniają je przedstawiciele generacji Y. *Baby boomers* deklarują chęć kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, m.in. po to, by dzielić się doświadczeniem z młodszymi pokoleniami, jednak między generacjami występuje też wiele konfliktów (Walków 2019). W 2017 roku badanie przeprowadzone przez INSEAD Emerging Markets Institute, uniwersum i HEAD Foundation w 19 krajach, wśród 18 000 profesjonalistów i studentów z trzech pokoleń (X, Y, Z), pokazuje, jak bardzo pokolenia te się od siebie różnią. Autorzy raportu Henrik Bresman i Vinika D. Rao (2017) podkreślali, że firmy i liderzy muszą zrozumieć różnice w preferencjach poszczególnych pokoleń, aby móc podejmować lepsze decyzje dotyczące rozwoju przywództwa, technologii, szkoleń i budowania kultury, a także, że istnieje potrzeba większego wsparcia dla przywództwa, szczególnie w krajach, w których mniej osób aspiruje do roli lidera (np. kraje nordyckie, Francja), a w krajach, gdzie są silne dążenia przywódcze (np. USA, Meksyk, Indie), należy zapewnić program rozwoju liderów. Z przywołanego raportu – blisko 10 lat po jego publikacji – wynikają ważne wnioski, m.in. generacja Z oczekuje więcej odpowiedzialności i autonomii, np. samodzielnego prowadzenia projektów transportowych i optymalizacyjnych, podczas gdy generacje Y i X bardziej cenią coaching i mentoring, chcą być prowadzeni przez doświadczonych liderów, zanim przejmą pełną odpowiedzialność. Wysoki stres, typowy dla współczesnej presji czasu i ciężących terminów, odstrasza nowe pokolenie (szczególnie Z i młodych Y). Generacje Z i Y są entuzjastycznie nastawione do nowych technologii (np. automatyzacji, robotyki); podobnie generacja X także widzi wartość w technologiach.

Aktywny proces doceniania, promowania i wykorzystywania różnic indywidualnych w zespole pracowniczym to zarządzanie różnorodnością. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową według Ernst & Young, światowej

firmy doradczej i audytorskiej, odnosi się do różnic między pokoleniami *baby boomers*, X, Y i Z, ponieważ każde z nich ma swoje unikalne wartości, priorytety i sposoby komunikacji. Do podstawowych zasad tego podejścia należy zaliczyć m.in. uznawanie i szanowanie różnic, ponieważ punktem wyjścia jest stwierdzenie, że każdy pracownik jest wyjątkowy i wnosi do firmy swoją indywidualną wartość; promowanie inkluzywności, czyli tworzenie środowiska, w którym każda osoba czuje się zaangażowana i doceniana, niezależnie od cech osobowościowych czy pochodzenia; a także aktywne przeciwdziałanie dyskryminacji, stałą edukację i szkolenie pracowników oraz uznanie różnorodności jako kluczowego elementu strategii organizacyjnej, prowadzącej do innowacyjności (EY Polska 2023).

Logistyka – specyfika branżowego rynku pracy

Logistyka to działalność gospodarcza, produkcyjna, handlowa i usługowa, w której przedmiotem jest skuteczna i efektywna organizacja przepływu informacji, towaru lub osób, mająca na celu osiągnięcie korzystnej kombinacji: kosztów, czasu i ryzyka. Jak podaje PIE (Polski Instytut Ekonomiczny) w 2021 roku polska branża TSL (transport, logistyka, spedycja) wypracowała 5,7% polskiego PKB, zatrudniała 951 tys. osób, co dawało pracę około 6% polskiej siły roboczej (PIE 2023). Jak wskazuje redakcja portalu logstyka.net.pl, sektor logistyczny, magazynowy czy produkcyjny od lat zmagają się z deficytami kadrowymi (Job Impulse 2024). W obliczu trudności w zapewnieniu wakatów przedsiębiorstwa sięgają po pracowników z zagranicy, ale także wspierają się automatyzacją, wdrażają zaawansowaną technologię i wspomagają procesy technologiami AI. W rezultacie wielokulturowe zespoły i zarządzanie różnorodnością jest już koniecznością, a efektywna komunikacja, integracja oraz uwzględnianie różnic kulturowych to kluczowe wyzwania branży.

Współczesną logistykę cechują m.in.:

- dynamiczność i zmienność,
- wysoka odpowiedzialność,
- praca zespołowa i koordynacja,
- presja czasu i stresu,
- globalny charakter,
- wsparcie technologiczne i techniczne.

Większość procesów logistycznych zależy od warunków zewnętrznych, dlatego zmienność w logistyce kształtuje każda osoba, maszyna i urządzenie — zwłaszcza wtedy, gdy zawodzi ich kompatybilność. Szybkie dostosowanie się do zmiennych warunków drogowych w transporcie, warunków produkcji czy warunków handlowych w przypadku dostaw należy do podstawowych zadań logistyki. Odpowiedzialność za powierzone towary i dokumentację, a także

dotrzymanie warunków umowy oraz wartość transakcji w logistyce to typowe elementy umów. Gwarantują one ciągłość realizacji procesów logistycznych, do których wykonania wymagane jest zaangażowanie, wiedza i umiejętności z różnych dziedzin. Istotna jest też praca zespołowa, czyli współpraca z wieloma działami o różnej specyfice — handlowymi, produkcyjnymi i technicznymi — oraz z partnerami w łańcuchu dostaw. Normą w logistyce jest praca w międzynarodowych zespołach, często także zdalnych, funkcjonujących sieciowo. Umiejętność pracy pod presją czasu i stresem, wynikających m.in. z opóźnień, jest składową wielu procesów — ponieważ większości zdarzeń w logistyce nie da się przewidzieć, a czas oczekiwania i wykonania bywa trudny do oszacowania. Dodatkowo często trudno przewidzieć zadania dodatkowe, które pojawiają się w trakcie realizacji. Logistyce towarzyszy technologia — rozwój techniki od wieków poszerzał możliwości realizacji zadań logistycznych. Obecnie większość procesów logistycznych, zarówno rzeczowych, jak i informacyjnych, związana jest z wykorzystaniem w codziennej pracy bardziej lub mniej złożonych technologii, takich jak systemy IT, m.in. WMS, TMS, ERP. Globalny charakter logistyki wynika z partnerstw związanych z obsługą odległych rynków, transportem nietypowych gabarytów, budowaniem wielopoziomowych relacji i partnerstw biznesowych pozwalających na pozyskanie materiałów i towarów z odległych terenów czy konkurencyjnych cenowo rynków. Wspomniany postęp techniczny i gospodarczy wyznacza w sposób liniowy warunki realizacji zadań i generowania zysków w logistyce. Zależność od postępu powoduje konieczność aktualizowania szybko zmieniającej się wiedzy, przepisów i umiejętności. Pod względem kompetencji praca w logistyce wymaga połączenia umiejętności technicznych, analitycznych oraz miękkich, takich jak komunikacja i zarządzania czasem. W praktyce trudno jest znaleźć kandydatów, którzy posiadają cały ten zestaw wymaganych kompetencji, co komplikuje proces rekrutacji i selekcji. Logistyka przechodzi dynamiczne zmiany technologiczne (automatyzacja, digitalizacja), co wymaga od pracowników zdolności szybkiego przyswajania nowych technologii — wiele firm z branży ma trudności ze znalezieniem kandydatów, którzy są wystarczająco elastyczni i otwarci na naukę nowych systemów oraz narzędzi.

Według Mecalux — międzynarodowej firmy zajmującej się systemami magazynowymi — w prognozach trendów logistycznych na 2025 rok kluczowe będzie dysponowanie niezawodnymi, odpornymi i zrównoważonymi łańcuchami dostaw, aby sprostać realizacji codziennych operacji oraz popytowi. Wraz z rozwojem chmur obliczeniowych oraz technologii monitorowania i IoT rośnie znaczenie dysponowania skalowalnymi rozwiązaniami do zarządzania danymi i monitorowania procesów logistycznych w nadchodzącym roku (Mecalux 2024). Jednocześnie w raporcie LODZistics pt. *Trendy Logistyczne 2023* prawdopodobnie nie było firmy logistycznej, „która nie planowałaaby w 2023 r. wielu rekrutacji. Szczególnie poszukiwani są

operatorzy wózków, magazynierzy i managerowie centrów logistycznych. [...] Niesłabnąca presja wynagrodzeń, inflacja oraz zatrzymanie odpływu pracowników ze Wschodu stanowią poważne obciążenie. Nawet jeśli uda się skompletować załogę to okazuję się, że nie zawsze ma ona czym pracować. Powód? Firmy logistyczne same padły ofiarą przerwanych łańcuchów dostaw i wydłużających się terminów odbioru zamówionych aut dostawczych” (LODZistics 2023: 12). Uwzględniając wcześniej przeprowadzoną analizę, w tabeli 1 zestawiono cechy typowe dla czterech analizowanych pokoleń z najsilniejszymi trendami zmian w branży TSL.

Tab. 1. Trendy logistyki a generacje pokoleniowe – zestawienie

Trend	Generacja baby boomers	Generacja X	Generacja Y	Generacja Z
Cyfryzacja i rozwój technologii, automatyzacja, robotyzacja logistyki	Nauka nowych technologii – bardziej praktyczna ze wsparciem wdrożeniowym	Szkolenie i wsparcie w adaptacji do nowych narzędzi	Świetnie odnajdują się w pracy z systemami WMS, ERP, IoT	Oczekują pełnej integracji technologii w pracy
Ekologia, zrównoważona logistyka, gospodarka o obiegu zamkniętym	Konieczność edukacji, budowania świadomości	Bardziej pragmatyczna, uznaje ekologię jako ważną, o ile nie ogranicza wydajności i nie generuje dodatkowych kosztów	Cenią działania proekologiczne Oczekują efektywności i komfortu	Idealizują, szczególnie wrażliwi na kwestie ekologii i etyki
Nowe formy pracy i współpracy w logistyce, branży TSL	Nauka nowych form współpracy	Preferuje wyraźne granice pomiędzy generacją Y i Z, oczekując większej elastyczności między pracą a życiem prywatnym, docenia hybrydowe modele pracy	Oczekują większej elastyczności	Oczekują większej elastyczności, pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jankowiak 2025 i Mecalux 2024.

Warto wskazać, że *baby boomers*, choć zakończyli lub wkrótce zakończą aktywność zawodową, wciąż mają duży wpływ na logistykę: są przede wszystkim strażnikami wiedzy i często zajmują stanowiska kierownicze, techniczne oraz specjalistyczne. Pokolenie X ceni stabilność, doświadczenie i efektywne procesy logistyczne, ale potrzebuje wsparcia w adaptacji do dynamicznych zmian technologicznych. Pokolenie Y oczekuje elastyczności,

cyfryzacji i działań zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw, natomiast pokolenie Z dobrze odnajduje się w świecie logistyki opartej na automatyzacji oraz dynamicznym, cyfrowym zarządzaniu.

Generacje pokoleniowe w branży logistycznej – wyniki badań

Celem badania empirycznego było zidentyfikowanie wyzwań oraz potrzeb związanych z zarządzaniem zespołami międzypokoleniowymi w branży TSL z uwzględnieniem oczekiwań kompetencji i motywacji pracowników z pokoleń: *baby boomers*, X, Y i Z, a w szczególności:

- określenie dominujących podstaw i stylów pracy wśród różnych generacji, preferencji zawodowych, oczekiwań wobec stylu pracy;
- rozpoznanie barier we współpracy międzypokoleniowej;
- wskazanie czynników wpływających na efektywność, lojalność i retencję pracowników;
- ocenę stosowanych w sektorze TSL narzędzi i sposobów zarządzania różnicami pokoleniowymi.

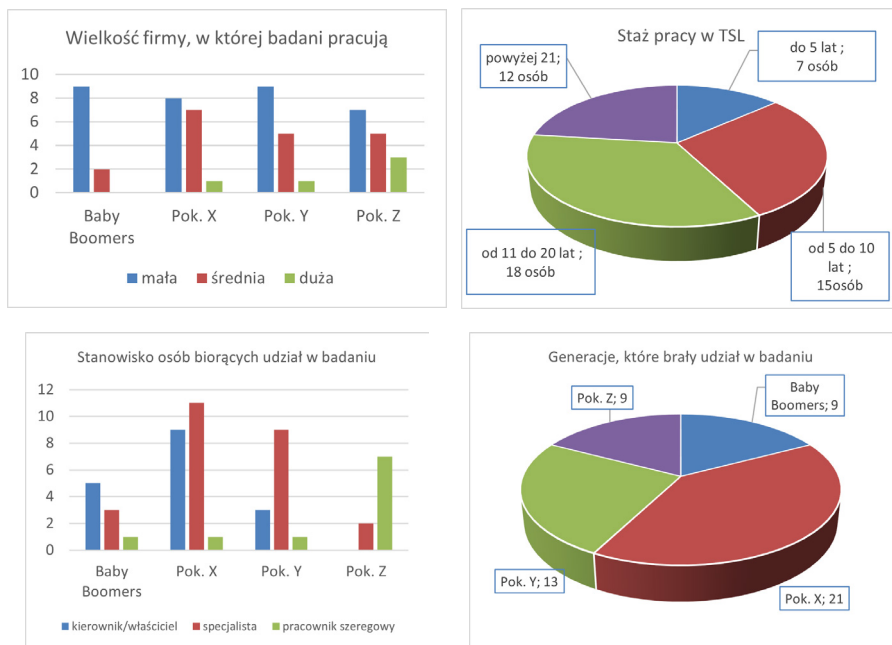
Przeprowadzone badanie miało charakter ilościowy i zostało zrealizowane metodą ankietową, z wykorzystaniem pytań jednokrotnego oraz wielokrotnego wyboru. Ze względu na skuteczność w małych, branżowych próbach celowych, gdzie bezpośredni kontakt umożliwia wyższą jakość odpowiedzi i minimalizuje błędy cyfrowe, autorka zbieranie danych przeprowadziła za pomocą metody PAPI (Paper and Pencil Interviewing), czyli tradycyjną techniką ankietową z wykorzystaniem kwestionariuszy papierowych. Kwestionariusze dystrybuowano osobiście, co zapewniało dostęp do respondentów z różnych podsegmentów sektora. Wypełnienie ankiety poprzedzono informacją o celu badania (analiza wyzwań międzypokoleniowych w TSL). Respondenci wypełniali ankietę samodzielnie lub pod nadzorem badacza, co trwało średnio 20 minut, istniała możliwość natychmiastowej weryfikacji niejasności oraz wysoka frekwencja zwrotów (100% w ramach rozdanych egzemplarzy). Ankiety zapewniały respondentom anonimowość i zostały wypełnione za zgodą na przetwarzanie danych (zgodnie z RODO). Zebrane dane poddano analizie częstotliwości, a wnioski jakościowe sformułowano na podstawie porównania preferencji i postaw różnych grup wiekowych. Kwestionariusz ankiety – oprócz metryczki – obejmował 10 pytań zamkniętych, a w toku badania przyjęto następujące tezy badawcze:

- H1: różnice pokoleniowe wpływają na występowania trudności w komunikacji i stylach pracy w zespołach TSL;
- H2: pokolenie X stanowi najliczniejszą i najbardziej efektywną grupę pracowników w branży TSL;

- H3: pokolenia Y i X częściej oczekują elastycznego środowiska pracy i możliwości rozwoju niż pokolenia starsze;
- H4: pokolenie *baby boomers* stanowią cenieni za wiedzę i doświadczenie pracownicy i współpracownicy;
- H5: współpraca międzypokoleniowa w branży TSL jest utrudniona głównie przez różnice w postrzeganiu autorytetu, technologii i priorytetów zawodowych.

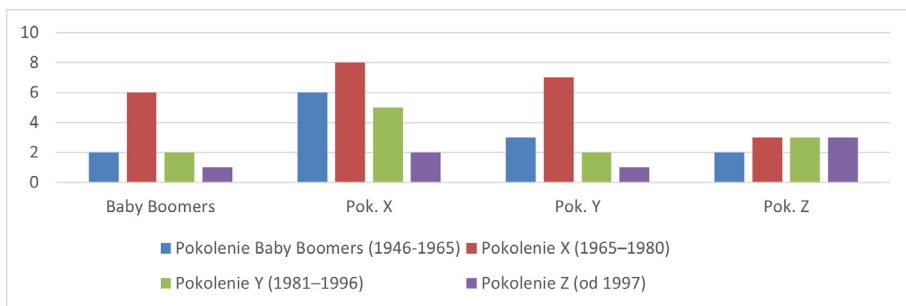
Powyższe hipotezy zweryfikowano za pomocą testów statystycznych w oprogramowaniu statystycznym SPSS (wersja 28.0) z uwzględnieniem poprawki Yatesa dla małych częstotliwości oczekiwanych. Dla skal wielopozycyjnych obliczono alfę Cronbacha. W analizie zastosowano test χ^2 Pearsona do sprawdzenia niezależności rozkładów odpowiedzi między pokoleniami w tabelach kontyngencji, miarę V-Cramera do oceny siły związku (jeśli χ^2 było istotne), oraz alfę Cronbacha do weryfikacji rzetelności skal wielopozycyjnych w pytaniach wielokrotnego wyboru, co pozwoliło na eksploracyjną ocenę różnic pokoleniowych w małej próbie $n = 52$, z poprawką Yatesa dla małych częstotliwości komórek. Badanie oparto na próbie celowej, ograniczonej do branży TSL. Respondentami byli pracownicy branży TSL, zajmujący różne stanowiska w sektorze (pracownicy operacyjni, specjaliści, kierownicy, menedżerowie lub właściciele), reprezentujący różne generacje pokoleniowe (*baby boomers* – najstarszy respondent w wieku 68 lat; X, Y, Z – najmłodszy w wieku 27 lat). Ograniczeniem badania był brak danych o wielkości rocznych obrotów firmy, których podania odmówili respondenci, a także danych takich jak: wielkość bazy danych klientów i dokładna wielkość zatrudniania, co wpłynęło na głębszą i pogłębioną analizę efektywności badanych firm. Badanie przeprowadzono w okresie od 4 stycznia do 12 marca 2025 roku. W badaniu udział wzięły 52 osoby: 30 mężczyzn i 22 kobiety. W kontekście eksploracyjnego charakteru przeprowadzonego badania, którego celem jest odkrywanie zjawisk, trendów i zależności, a nie ich pełna statystyczna weryfikacja, wielkość próby zapewnia reprezentatywność. Jak wskazuje literatura metodologiczna (np. Babbie 2013), w badaniach eksploracyjnych kluczowa jest trafność poznawcza i zrozumienie kontekstu, a nie wielkość próby. Liczba 52 respondentów pozwala na uzyskanie wiarygodnych wniosków wstępnych oraz na sformułowanie kierunków dalszych analiz ilościowych. W tym sensie próba jest wystarczająco liczna, by uchwycić różnorodność opinii i doświadczeń respondentów reprezentujących badaną grupę. W tabeli 2 przedstawiono charakterystyki wybranych cech badanych. Największą grupę stanowili przedstawiciele pokolenia X (ok. 40% próby), zatrudnieni głównie na stanowiskach kierowniczych/właścicielskich i specjalistycznych. Wśród badanych dominowali przedstawiciele pokolenia X, pracownicy małych firm (60%), ze stażem 11–20 lat (18 osób) oraz 5–10 lat (15 osób).

Tabela 2. Metryczka – profil respondentów



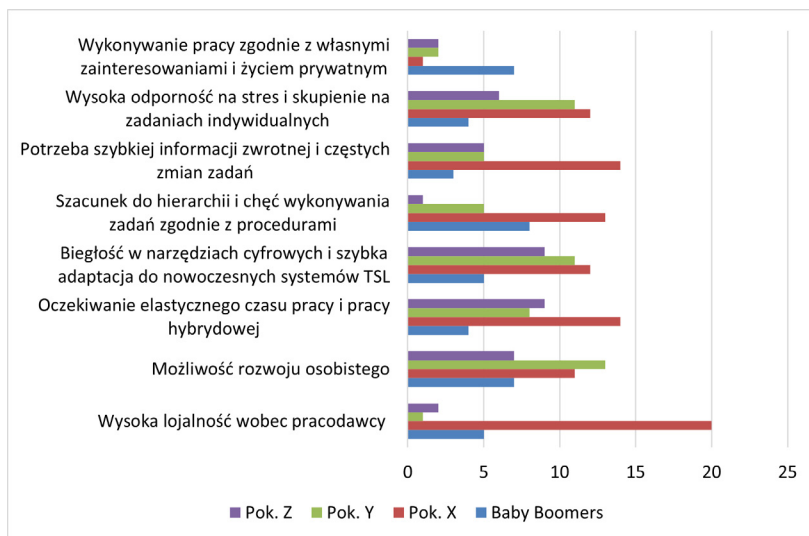
Źródło: opracowanie własne.

Celem pytania „Które pokolenie zatrudnione w sektorze TSL (Transport – Spedycja – Logistyka) jest uznawane za najbardziej efektywne i najlepiej wywiązujące się z powierzonych zadań? wybór wielokrotny” była ocena postrzegania efektywności pokoleniowej poszczególnych generacji przez respondentów. Analiza wyników prezentowanych na rysunku 1 wskazuje, że pokolenie X uznawane jest najczęściej za najbardziej efektywne i najlepiej realizujące powierzone im zadania – zarówno przez przedstawicieli pokoleń *baby boomers*, jak i X oraz Y. Przedstawiciele pokolenia Z natomiast nie wskazali wyraźnie preferowanej generacji, co może świadczyć o ich braku doświadczenia zawodowego, mniejszym zaufaniu do oceny efektywności innych lub skupieniu na własnym rozwoju. Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 17,89$; z poprawką Yatesa: 17,45), $df = 9$, $p = 0,036$ wykazał istotną statystycznie zależność, a współczynnik V Craméra = 0,41 wskazał na silny związek między pokoleniami a oceną efektywności. *Baby boomers* są powszechnie uznawani za najbardziej efektywnych przez wszystkie pokolenia, co podkreśla wartość doświadczenia w TSL.



Rys. 1. Rozkład udzielonych odpowiedzi do pytania „Które pokolenie zatrudnione w sektorze TSL (Transport – Spedycja – Logistyka) jest uznawane za najbardziej efektywne i najlepiej wywiązujące się z powierzonych zadań? wybór wielokrotny”
Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie „Które z poniższych cech opisują pracowników w branży TSL (Transport – Spedycja – Logistyka)?” respondenci wskazywali, jakie możliwości i uwarunkowania są charakterystyczne dla pracy w tej branży. Jak można zauważyć, analizując wyniki badań prezentowane na rysunku 2, dla pokolenia X kluczowymi cechami były: wysoka lojalność wobec pracodawcy, efektywność operacyjna i stabilność oraz potrzeba stabilności zawodowej.

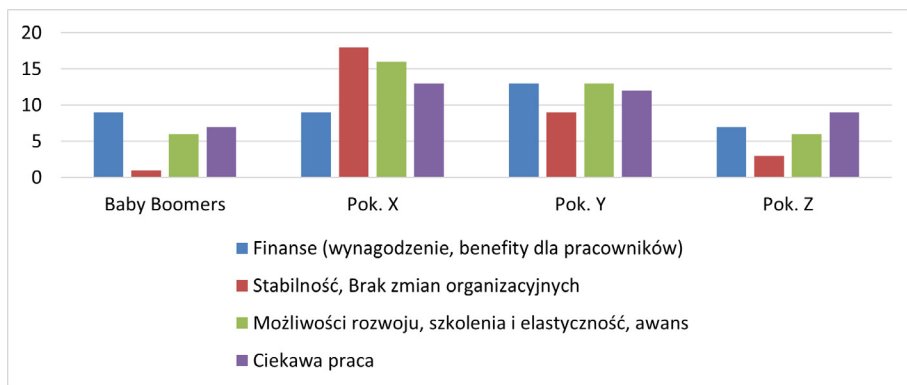


Rys. 2. Rozkład udzielonych odpowiedzi do pytania „Które z poniższych cech opisują pracowników w branży TSL (Transport – Spedycja – Logistyka)? – wybór wielokrotny”

Źródło: opracowanie własne.

Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 28,45$), $df = 21$, $p = 0,128$ nie wykazał istotnej statystycznie zależności, współczynnik V Craméra = 0,33 wskazał na umiarkowany związek, a alfa Cronbacha = 0,73 potwierdził akceptowalną rzetelność skali cech. Cechy takie jak odporność na stres są przypisywane *baby boomers*, podczas gdy elastyczność – pokoleniu Y/Z. Pokolenie Y cechuje się odpornością na stres, wielozadaniowością i szybkością adaptacji do nowych cyfrowych rozwiązań przy jednoczesnym silnym ukierunkowaniu na możliwość rozwoju osobistego. Dla generacji Z najważniejsze były: szybka adaptacja do narzędzi cyfrowych i nowoczesnych systemów, ale jednocześnie wskazano na niską lojalność organizacyjną. Umiejętne połączenie wskazanych cech w zespole wielopokoleniowym można być źródłem sukcesu oraz przewagi strategicznej i finansowej.

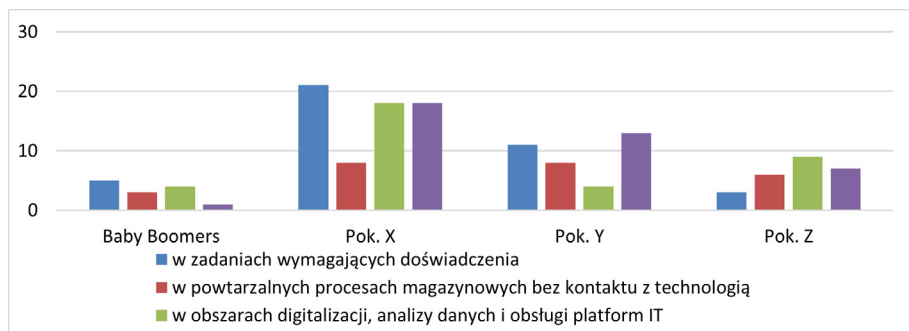
Celem pytania „Co w branży TSL wpływa na efektywność, lojalność i retencję pracowników? – wybór wielokrotny?” była identyfikacja najważniejszych czynników wpływających na wydajność pracowników w porównaniu do współpracowników rozumianą jako produktywność pracy, a lojalność jako zaangażowanie emocjonalne i behawioralne wobec firmy, a także identyfikacja z celami. Analizując uzyskane wyniki, prezentowane na rysunku 3, można dostrzec, iż przedstawiciele pokoleń Y i Z szukają możliwości rozwoju i awansu, a także stabilności finansowej, podobnie jak *baby boomers*, podczas gdy X cenią stabilność oraz możliwość rozwoju. Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 21,34$), $df = 9$, $p = 0,011$ wykazał istotną statystycznie zależność, a współczynnik V Craméra = 0,46 wskazał na silny związek między pokoleniami a motywacjami zawodowymi. Motywacje różnią się pokoleniowo – pokolenie *baby boomers* preferuje rozwój, a Y stabilność, co podkreśla potrzebę dostosowania benefitów w firmach logistycznych.



Rys. 3. Rozkład udzielonych odpowiedzi przez respondentów do pytania „Co w branży TSL wpływa na efektywność, lojalność i retencję pracowników? – wybór wielokrotny”

Źródło: opracowanie własne.

Celem kolejnego pytania „W jakich zadaniach odnajdujesz się najlepiej?” było określenie preferencji zawodowych w stosunku do wykonywanych obowiązków. Z udzielonych odpowiedzi prezentowanych na rysunku 4 wynika, że pokolenie *baby boomers* potrafi odnaleźć się w szerokim zakresie zadań i w różnych sytuacjach zawodowych (wymagających doświadczenia zawodowego, powtarzalnych procesach, ale także – chociaż w mniejszym stopniu – w zadaniach cyfrowych). Pokolenie X wskazuje największe kompetencje i pewność w zadaniach wymagających doświadczenia zawodowego, ale również coraz częściej wymagających digitalizacji i zupełnie nowych umiejętności. Pokolenie Y preferuje realizację nowych i niestandardowych zadań, a pokolenie Z odnajduje się w obszarach digitalizacji, cyfrowych i obsługi platform IT. Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 20,45$), $df = 9$, $p = 0,015$ wykazał istotną statystycznie zależność, a współczynnik V Craméra = 0,45 wskazał na silny związek między pokoleniami a preferencjami zadań. Wyniki te sugerują, że każda generacja wnosi do zespołu odrębny zestaw kompetencji, co przy odpowiednim zarządzaniu może znacząco zwiększać efektywność zespołów wielopokoleniowych i ułatwiać dopasowanie pracowników do konkretnych ról i projektów w branży TSL. Przy czym starsze pokolenia (*baby boomers* i X) preferują zadania wymagające doświadczenia, zaś młodsze (Y i Z) cyfrowe i nowe, co odzwierciedla podsegmenty branży.

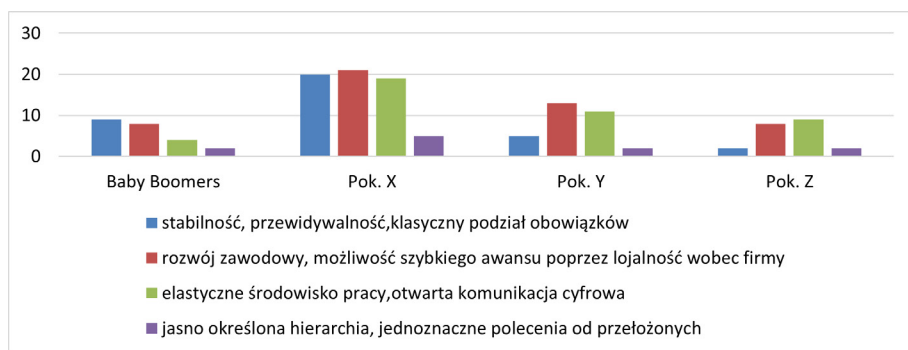


Rys. 4. Rozkład udzielonych odpowiedzi do pytania „W jakich zadaniach odnajdujesz się najlepiej? – wybór wielokrotny”

Źródło: opracowanie własne.

Celem pytania „Jakie oczekiwania mają pracownicy TSL względem pracy?” było rozpoznanie preferencji dotyczących stylu i warunków zatrudnienia (rysunek 5). Najwięcej respondentów (38 głosów) wskazało na potrzebę elastycznego środowiska pracy i otwartej komunikacji. Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 24,67$), $df = 9$, $p = 0,003$ wykazał wysoce istotną statystycznie zależność, a współczynnik V Craméra = 0,49 wskazał na silny związek między pokoleniami a oczekiwaniami zawodowymi. Z analizy wynika, że przedstawiciele pokoleń Z i Y wyraźnie oczekują elastyczności w środowisku pracy, dialogu oraz możliwości rozwoju

zawodowego. Z kolei przedstawiciele pokolenia X również wysoko cenią te aspekty, lecz równie wysoko cenią sobie stabilność zatrudnienia i przewidywalność zadań. Przedstawiciele pokolenia *baby boomers* – mimo iż pozostają najbardziej przywiązani do tradycyjnego modelu pracy, m.in. preferując ustabilizowane warunki, jasny podział zadań, i chociaż nowe zadania i cyfryzacja zupełnie im nie przeszkadzają – wskazywali na elastyczność i otwartość na rozwój. Wyniki te można interpretować jako potwierdzenie rosnącego znaczenia indywidualizacji warunków pracy i komunikacji, a także stosowanie hybrydowych modeli pracy w zespołach TSL zróżnicowanych pokoleniowo.

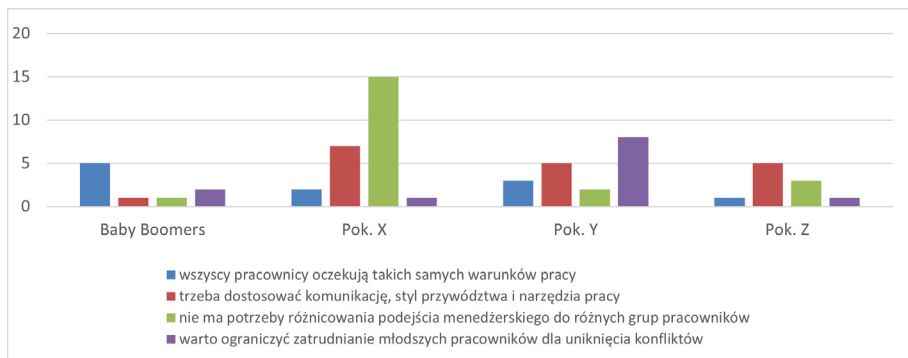


Rys. 5. Rozkład udzielonych odpowiedzi do pytania „Jakie oczekiwania mają pracownicy zatrudnieni w branży TSL (Transport – Spedycja – Logistyka)? – wybór wielokrotny”

Źródło: opracowanie własne.

Celem pytania „Które z poniższych stwierdzeń najlepiej charakteryzuje zarządzanie i prace z zespołem/w zespole złożonym z różnych pokoleń w logistyce?” było określenie dominujących postaw i oczekiwań pracowników różnych generacji wobec stylu zarządzania (rysunek 6). Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 18,91$), $df = 9$, $p = 0,026$ wykazał istotną statystycznie zależność, a współczynnik V Craméra = 0,43 wskazał na silny związek między pokoleniami a poglądami na zarządzanie. Pokolenia różnią się w poglądach: respondenci z pokolenia *baby boomers*, którzy są znani ze swojej odporności na stres i koncentracji na zadaniach, najczęściej wskazali odpowiedź „wszyscy pracownicy oczekują takich samych warunków pracy”, co odzwierciedla ich przywiązanie do jednolitych zasad i sprawdzonych schematów. Przedstawiciele pokolenia X częściej zgadzali się ze stwierdzeniem: „nie ma potrzeby różnicować podejścia menedżerskiego do różnych grup pracowników”, co może wynikać z ich przywiązania do sprawdzonych metod i pewnej neutralności pokoleniowej. Pokolenie Y, nastawione na rozwój i otwarte na *feedback*, paradoksalnie najczęściej wskazywało stwierdzenie: „warto ograniczyć zatrudnianie młodych pracowników dla uniknięcia

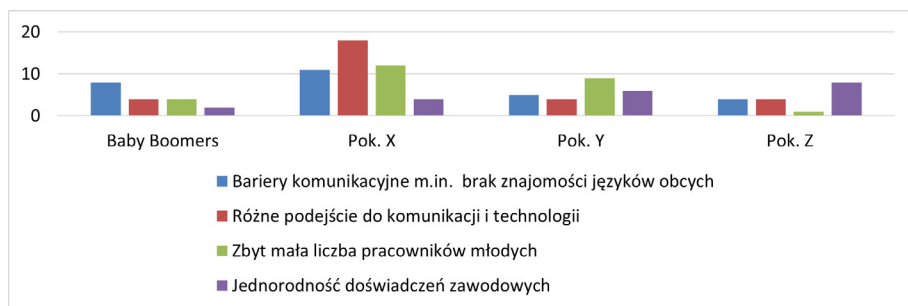
konfliktów”, co może świadczyć o ich doświadczeniach we współpracy z mniej doświadczonymi osobami i potrzebie większej stabilności. Z kolei generacja Z, oczekująca w miejscu pracy zmienności i elastyczności, wskazywała, iż „trzeba dostosować komunikację, styl przywództwa i narzędzia pracy”, co potwierdza ich potrzebę indywidualnego podejścia oraz dynamicznego stylu pracy.



Rys. 6. Rozkład udzielonych odpowiedzi do pytania „Które z poniższych stwierdzeń najlepiej charakteryzuje zarządzanie i prace z zespołem/ w zespole złożonym z różnych pokoleń w logistyce? – wybór wielokrotny”

Źródło: opracowanie własne.

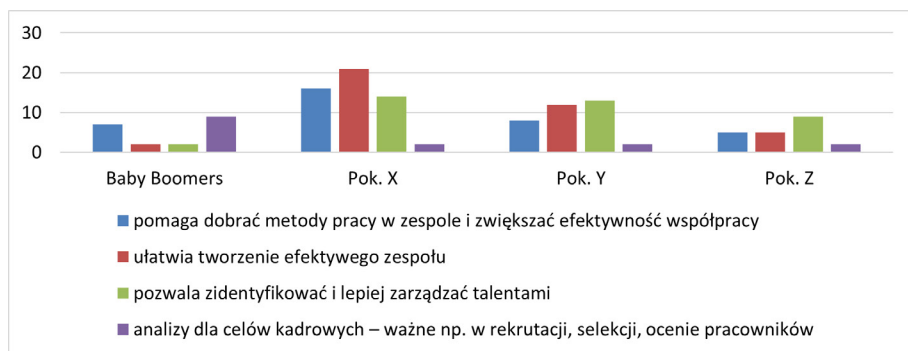
W pytaniu „Jakie wyzwania najczęściej występują w zarządzaniu zespołem międzypokoleniowym w branży TSL?” zostały identyfikowane kluczowe trudności w zarządzaniu różnorodnym pokoleniowo zespołem (obejmującym m.in. różnice w komunikacji, podejściu do technologii, wartości, pracy, awansu). Rysunek 7 obrazuje rozkład uzyskanych odpowiedzi z podziałem na grupy pokoleniowe. W zespołach zróżnicowanych pokoleniowo, według badanych, główne problemy różnią się w zależności od generacji. Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 19,72$; z poprawką Yatesa: 17,45), $df = 9$, $p = 0,019$ wykazał istotną statystycznie zależność, a V Craméra = 0,44 wskazał na silny związek między pokoleniami a postrzeganymi wyzwaniami w zarządzaniu zespołami TSL. Różnice pokoleniowe znacząco wpływają na postrzeganie wyzwań komunikacyjnych z młodszymi pokoleniami (Y oraz Z), częściej wskazującymi na braki kadrowe młodych pracowników w małych firmach TSL. Przedstawiciele pokolenia X wskazują najczęściej na różnice w komunikacji, *baby boomers* cenią natomiast bezpośredni kontakt, ale najbardziej doskwierają im bariery językowe – zwłaszcza w międzynarodowej i codziennej logistyce, jak wskazywali w komentarzach do pytania. Dla pokolenia Y problemem jest niewielka różnorodność wiekowa w zespołach, natomiast przedstawiciele pokolenia Z zwracają uwagę na jednorodność zawodową pracowników. Różnice w preferowanych formach kontaktu mogą prowadzić do nieporozumień i napięć w zespołach różnych pokoleniowo.



Rys. 7. Rozkład udzielonych odpowiedzi przez respondentów do pytania „Jakie wyzwania najczęściej występują w zarządzaniu zespołem międzypokoleniowym w branży TSL? - wybór wielokrotny”

Źródło: opracowanie własne.

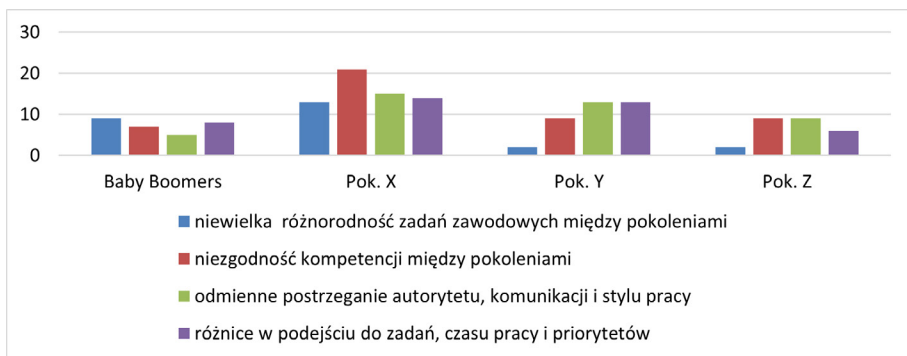
Celem pytania „Dlaczego znajomość różnic pokoleniowych jest ważna dla kadry zarządzającej?” było zbadanie poziomu świadomości badanych w zakresie zarządzania różnorodnością wiekową. Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 27,56$), $df = 21$, $p < 0,001$ wykazał istotną statystycznie zależność, a współczynnik V Craméra = 0,52 wskazał na silny związek między pokoleniami i znaczenie różnic pokoleniowych. Pokolenia młodsze (Y i Z) częściej widzą znaczenie różnic w zarządzaniu talentami i skutecznym ich rozwoju oraz ich uwzględnieniu w zarządzaniu firmami. Dla większości przedstawicieli pokolenia *baby boomers* zagadnienie to ogranicza się głównie do prostych kwestii kadrowych i decyzji organizacyjnych. Z kolei pokolenie X dostrzega wartość wiedzy o różnicach pokoleniowych jako pomocną w tworzeniu efektywnych zespołów.



Rys. 8. Rozkład udzielonych odpowiedzi do pytania „Dlaczego znajomość różnic pokoleniowych jest ważna dla kadry zarządzającej w firmach logistycznych? - wybór wielokrotny”

Źródło: opracowanie własne.

Celem pytania „Co utrudnia współpracę międzypokoleniową w logistyce?” była diagnoza źródeł napięć i barier komunikacyjnych w zespołach wielopokoleniowych. Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 15,23$), $df = 9$, $p = 0,084$ wykazał granicznie istotną statystycznie zależność, a współczynnik V Craméra = 0,35 wskazał na umiarkowany związek, zaś alfa Cronbacha = 0,77 potwierdził akceptowalną rzetelność skali cech. Analizując wyniki prezentowane na rysunku 9, stwierdzić można, iż głównymi przeszkodami są: różnice w stylu pracy, odmienne podejście do autorytetu oraz niezgodność kompetencji między pokoleniami. Przedstawiciele pokolenia *baby boomers* najczęściej wskazywali na niewielką różnorodność zadań między pokoleniami oraz rozbieżności w podejściu do pracy i obowiązków. Pokolenie X zwracało uwagę na różnice w postrzeganiu autorytetu i w sposobach komunikacji. Dla pokolenia Y kluczowym problemem była niezgodność kompetencji oraz odmienność w postrzeganiu celów i zadań między pokoleniami. Z kolei przedstawiciele generacji Z wskazywali zarówno na różnice kompetencyjne, jak i na brak wspólnego rozumienia roli autorytetu w zespole. Wyniki pokazują potrzebę szkoleń międzypokoleniowych w zespołach TSL o małej różnorodności zadań. W TSL skuteczna współpraca w zespołach międzypokoleniowych wymaga nie tylko uwzględniania różnic kompetencyjnych, ale również komunikacji opartej na wzajemnym zrozumieniu stylów pracy i oczekiwań różnych generacji.

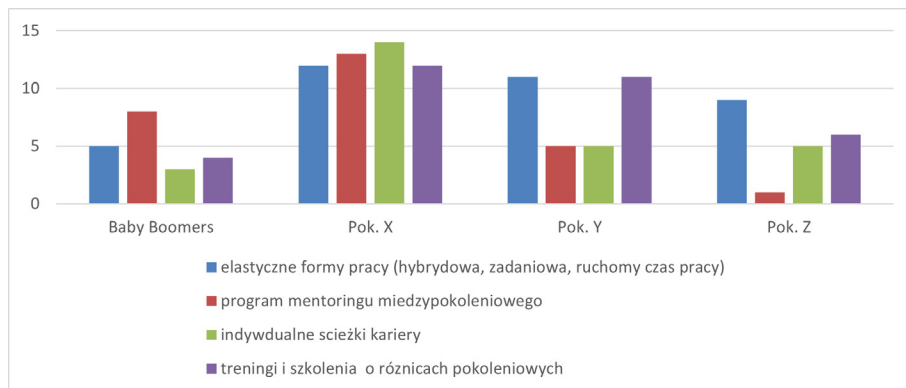


Rys. 9. Rozkład udzielonych odpowiedzi do pytania „Co utrudnia współpracę międzypokoleniową w firmach logistycznych? – wybór wielokrotny”

Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu dziesiątym, zamykającym, respondenci zostali zapytani o wskazanie ich zdaniem najskuteczniejszych praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością pokoleniową. Test chi-kwadrat ($\chi^2 = 16,78$), $df = 6$ (pomijając *baby boomers* ze względu na zera), $p = 0,010$ wykazał granicznie istotną statystycznie zależność, a współczynnik V Craméra = 0,45 wskazał na silny związek, zaś alfa Cronbacha = 0,79 potwierdził akceptowalną rzetelność

skali cech. Analizując udzielone odpowiedzi prezentowane na rysunku 10, zauważyć można, iż według *baby boomers* najskuteczniejszy jest program mentoringu międzypokoleniowego, przedstawiciele pokolenia X otwarci są na wszystkie możliwości (elastyczne formy pracy, program mentoringu, indywidualne ścieżki kariery, treningi i szkolenia). Pokolenia młodsze (Y i Z) częściej wskazują na elastyczne formy i indywidualne ścieżki kariery, co podkreśla ich potrzeby rozwojowe w dynamicznej branży TSL, to zaś sugeruje wdrożenie monitoringu i szkoleń dla redukcji konfliktów.



Rys. 10. Rozkład udzielonych odpowiedzi do pytania „Wybierz skuteczne metody zarządzania różnorodnością pokoleniową – wybór wielokrotnie”

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując przeprowadzone, badania należy wyraźnie wskazać, że każda z postawionych hipotez została zweryfikowana pozytywnie, a założony cel został zrealizowany. Branża logistyczna łączy nie tylko różne specjalizacje – od technicznych po marketingowe – ale także przedstawicieli różnych pokoleń. Tabela 3 przedstawia syntezę wyników badań dotyczących cech zawodowe czterech generacji, tj. *baby boomers*, X, Y oraz Z, które są szczególnie cenione w branży TSL.

O ile pracownicy z pokolenia *baby boomers* pełnią głównie role doradcze i stanowią najmniej liczną grupę, o tyle przedstawiciele generacji X są najliczniejsi i zajmują stanowiska średniego oraz wyższego szczebla, a pracownicy z pokolenia Y dobrze adaptują się do technologii i pracy z klientem oraz oczekują rozwoju i elastyczności. Najmłodszą grupę specjalistów w branży stanowi pokolenie Z, które potrzebuje wsparcia i mentoringu ze strony *baby boomers*. Każde pokolenie wskazało na potrzebę zarządzania różnicami międzypokoleniowymi w celu poprawy efektywności i skuteczności działania.

Tabela 3. Pracownicy logistyki z podziałem na grupy pokoleniowe – wyniki badań

Generacja	Cechy zawodowe	Przykładowe stanowiska
<i>Baby boomers</i> ur. 1946–1964	– doświadczenie – lojalność – dyscyplina – szacunek do hierarchii	– specjalista ds. transportu – magazynier – technolog – kierownik zmiany
Pokolenie X ur. 1965–1980	– stabilność – niezależność – odpowiedzialność – znajomość przepisów	– kierownik logistyki – planista – specjalista ds. zaopatrzenia – magazynier – kontroler jakości
Pokolenie Y ur. 1981–1996	– mobilność – orientacja na rozwój – otwartość na zmiany – biegłość cyfrowa	– spedytor międzynarodowy – lider zespołu – analityk danych
Pokolenie Z ur. po 1997	– cyfrowa intuicja – szybkość działania – otwartość na technologie	– młodszy specjalista/asystent ds. e-commerce – młodszy specjalista ds. logistyki – analityk ds. procesów

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Różnice pokoleniowe są zjawiskiem naturalnym, ale ich upraszczanie prowadzi do stereotypów, które mogą zaburzać komunikację i współpracę w zespołach. Elizabeth Faber z firmy doradczej Deloitte w badaniu *Global 2024 Gen Z and Millennial Survey* wskazuje, że „organizacje zmieniają swój kształt w kwestiach związanych z miejscach pracy, które mają największe znaczenie dla pokolenia Z i mileniów, zwykle skutkuje to bardziej zaangażowanymi pracownikami, [...] wymaga to od pracodawców zaangażowania, słuchania i dostosowywania strategii. Jednak ci, którym to się uda, mogą spodziewać się bardziej usatysfakcjonowanej, produktywnej, dostosowanej do przyszłości i zwinnej siły roboczej, która jest lepiej przygotowana do adaptacji do zmieniającego się świata” (Faber 2024).

Branża logistyczna znajduje się w okresie intensywnych przemian, a ich głównymi motorami są postęp technologiczny, zmieniająca się sytuacja geopolityczna oraz rosnące znaczenie zasad zrównoważonego rozwoju. Oczekuje się istotnej zmiany w sposobie produkcji, transporcie i dystrybucji towarów. Według raportu Gallupa pt. *State of the Global Workplace* z 2025 roku: „jesteśmy świadkami przełomowego momentu w globalnym rynku pracy – momentu, w którym zaangażowanie pracowników słabnie, w czasie,

gdy sztuczna inteligencja zmienia każdą branżę na swojej drodze” (Gallup 2025: 2). Nowe modele logistyczne mają za zadanie nie tylko podnosić efektywność operacyjną, lecz także zwiększać przejrzystość działań i odporność łańcuchów dostaw na zakłócenia. W perspektywie najbliższych lat logistyka coraz wyraźniej uwzględnia aspekty środowiskowe i społeczne. Przedsiębiorstwa coraz częściej wdrażają systemy zarządzania środowiskowego oraz preferują współpracę z partnerami redukującymi emisję i wykorzystującymi materiały biodegradowalne. Do standardów współczesnej logistyki zalicza się także gospodarkę o obiegu zamkniętym oraz zrównoważone zarządzanie zasobami. Istotne są również kwestie zapewnienia uczciwych warunków pracy i przejrzystości procesów zakupowych. Sektor logistyczny wkracza w erę intensywnych innowacji, które w sposób radykalny zmieniają procesy logistyczne – powodują, że przepływy materialne i informacyjne przebiegają sprawnie. Rozwiązania techniczne, takie jak *blockchain*, sztuczna inteligencja i automatyzacja, wynoszą logistykę na wyższy poziom efektywności i transparentności. Zastosowanie zaawansowanych technologii, takich jak m.in. Robotic Process Automation, pozwala nie tylko ograniczać koszty, lecz także zwiększać produktywność dzięki eliminacji prostych, powtarzalnych zadań i operacji. Cyfryzacja, automatyzacja i robotyzacja to filary współczesnej logistyki, oparte na integracji narzędzi takich jak Internet Rzeczy, analiza danych (Big Data) oraz przetwarzanie w chmurze. Połączenie tych technologii z platformami cyfrowymi umożliwia zintegrowany przepływ danych, szybką reakcję oraz analizę w czasie rzeczywistym.

Wyniki badań przeprowadzonych wśród czterech generacji pracowników branży TSL wskazują, że założony cel został osiągnięty, a zarządzanie różnorodnością pokoleniową w logistyce jest nie tylko wyzwaniem, ale też realną przewagą konkurencyjną. Logistyka to przykład branży, w której różnorodność stanowi klucz do efektywności i stabilności operacyjnej. W sektorze tym pracują osoby z różnych środowisk — od operatorów magazynowych, przez spedytatorów i kierowców, po analityków danych i specjalistów IT. Autorka zrealizowała cel badawczy, a respondenci wskazywali na bariery, takie jak odmienne priorytety, problemy komunikacyjne oraz różne sposoby postrzegania terminów i zadań. Jednocześnie różne perspektywy pozwalają lepiej reagować na złożone wyzwania łańcucha dostaw, a pracownicy, którzy czują się szanowani i zauważeni, częściej pozostają lojalni wobec pracodawcy. Zespoły wielopokoleniowe — obejmujące generacje *baby boomers* oraz X, Y i Z — mają także potencjał innowacyjny: młodsze pokolenia wnoszą podejście cyfrowe, a starsze wiedzę operacyjną. Operacyjne zarządzanie różnorodnością pokoleniową na globalnym rynku jest szczególnie istotne, ponieważ mobilność, migracja i wielokulturowość stają się normą. Potwierdza to PWC, wskazując, że „różnorodność i inkluzyjność nie może być jednorazową kampanią ani jednorazową inicjatywą; promowanie ich w miejscu pracy jest

nieustanną pracą w toku i powinno być utrzymywane i pielęgnowane, aby gwarantować skuteczność podjętych działań” (PWC 2021). Nowe czasy tworzą też nowe przestrzenie, w których różnorodność — bardziej niż wcześniej — może stać się silną stroną organizacji (PWC 2021). Jako kontynuację badań autorka wskazuje potrzebę poszerzenia ich zakresu o kwestię inkluzyjności w branży TSL oraz zwiększenia próby badawczej w celu identyfikacji tendencji krajowych i zjawisk powtarzalnych.

Bibliografia

- Babbie Earl. 2004. *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa.
- Bresman Henrik., Vidayarthi. D. Rao. 2017. A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are – and Aren’t – Different. <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different> (dostęp: 28.04.2025).
- Celi Chiara. 2019. „Millennials or Digital Natives: Consuming and Producing News from Activism”. *Journal of Applied Business and Economics* nr 21(9). 14–22.
- Cole Andrew, Trenia Napier, Brad Marcum. 2015. *Generation Z: Facts and Fictions. W: Not Just Where To Click: Teaching Students How To Think About Information*. Troy A. Swanson, Heather Jagman (red.). Chicago. 107–137.
- Deal J. Jennifer. 2007. *Retiring the Generation Gap: How Employees young and old can find common ground*. Hoboken.
- DeBard D. Robert. 2004. *Millenians coming to collage. W: Serving Millennial Generation: New Directions For Student Sevice*s. Robert D. DeBard, Michael D. Coomes. (red.). San Francisco. 33–45.
- eGospodarka.pl – Raporty i prognozy. 2023. Baby boomers, X, Y i Z na rynku pracy. Co ich różni, a co dzieli?. <https://www.egospodarka.pl/183536,Baby-boomers-X-Y-i-Z-na-ryнку-pracy-Co-ich-rozni-a-co-dzieli,1,39,1.html> (dostęp: 28.04.2025).
- European Logistics Update H2. 2024. Europejska logistyka – nowe wyzwania i możliwości. <https://industrial.pl/aktualnosci/raporty/850-europejska-logistyka-nowe-wyzwania-i-mozliwosci-%28h2-2024%29> (dostęp: 28.04.2025).
- EY Polska. 2023. Zarządzanie różnorodnością w organizacji. https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-organizacji. (dostęp 28.04.2025).
- Faber Emily, 2024. Deloitte Global 2024, Gen Z Millennial survey. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>, (dostęp 28.04.2025)
- Gallup. 2025. State of the global Workplace, Understanding Employees, informing Leaders. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>, (dostęp: 28.04.2025).
- Gemius. 2021. Millenialsi czy Silver Generation? Kto głównie wybiera się na zakupy w internecie. <https://www.newsweek.pl/trendy-i-inspiracje/millenialsi-czy-silver-generation-kto-glownie-wybiera-sie-na-zakupy-w-internecie/rqqkv66> (dostęp: 28.04.2025).

- Hays. 2024. Raport Gen Boost. Młodzi na rynku pracy. <https://www.hays.pl/genboost>, (dostęp: 28.04.2025).
- Howe Neli, Strauss Wiliam. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York.
- Jankowiak Katarzyna. 2025. Jaki będzie rok 2025 w branży logistycznej?. <https://www.samsic.pl/jaki-bedzie-rok-2025-w-branzy-logistycznej/> (dostęp: 28.04.2025).
- Job Impulse. 2024. Trzy nieoczywiste wyzwania dla pracodawców w 2025 roku. <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/95856-trzy-nieoczywiste-wyzwania-dla-pracodawcow-w-2025-roku> (dostęp: 28.04.2025).
- Korczyk-Ulman Joanna. 2023. Pokolenia konsumentów. Jak do nich mówić, żeby nas słuchali... i kupowali?. <https://veneo.pl/phavi/at/upl/2023/1213/1213-veneo-ebook-pokolenia-konsumentow-2023.pdf> (dostęp: 28.04.2025).
- Kostera Monika. 2010. *Opowieści i archeotypy*. Warszawa.
- Kriegel Jacob. 2015. Dlaczego teoria pokoleń nie ma sensu?. <https://www.forbes.com/sites/oracle/2015/09/29/why-generational-theory-makes-no-sense/> (dostęp: 28.04.2025).
- Kuczyńska Agnieszka. 2014. Pokolenia na rynku pracy. W: *Pokolenia na rynku pracy*. Agnieszka Rogozińska-Pawełczyk (red.). Łódź. 1–15.
- Kukołowicz Paweł, Leszczyński Paweł, Lubasiński Jan. 2024. Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce. <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/10/Podaz-pracy.pdf> (dostęp: 28.04.2025).
- LODZistics. 2023. Raport Logistyczne Trendy 2023. <https://lodzistics.pl/wp-content/uploads/2023/04/Raport-Logistyczne-Trendy-2023-Lodzistics.pdf> (dostęp: 28.04.2025).
- Madan Jasmin. 2022. Pokolenie Z wkracza na rynek pracy. Co to oznacza dla firm? Czy czeka je rewolucja w zarządzaniu? Zetki stawiają na zdrowie psychiczne. <https://strefabiznesu.pl/pokolenie-z-wkracza-na-rynek-pracy-co-to-oznacza-dla-firm-czy-czeka-je-rewolucja-w-zarzadzaniu-zetki-stawiaja-na-zdro%E2%80%A6> (dostęp: 28.04.2025).
- ManpowerGroup. Łukasiewicz – Instytut Logistyki i Magazynowania. 2021. *Logistyka w Polsce, Raport 2021*. <https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2021/05/Raport-Logistyka-w-Polsce.pdf> (dostęp: 28.04.2025).
- Martyniak Katarzyna, Kammel Tomasz. 2024. „Od dialogu do współpracy, Pokolenie X.Y i Z na polskim rynku pracy – konflikt, dialog czy współpraca”. *Pedagogika Społeczna* nr 3(93). 82–91.
- McCrindle Mark. 2021. Understanding generation alpha. <https://generationalpha.com/wp-content/uploads/2020/02/Understanding-Generation-Alpha-McCrindle.pdf> (dostęp: 28.04.2025).
- Mecalux. 2024. Trendy w logistyce. <https://www.mecalux.pl/blog/trendy-w-logistyce-2025> (dostęp: 28.04.2025).
- Mincewicz Janusz. 2023. Polska branża TSL tworzy 5,7% PKB i jest liderem wśród krajów UE. <https://www.laj.pl/arttykul/polska-branża-tsl-tworzy-5-7-pkb-i-jest-liderem-wsrod-krajow-ue-polski-instytut-ekonomiczny-wywiad> (dostęp: 28.04.2025).

- Pollak Lindsey. 2019. *The Remix: How to lead and succeed in the multigenerational workplace*. New York.
- PWC. 2021. Rosnące znaczenie zarządzania różnorodnością (D&I) w organizacji. <https://www.pwc.pl/pl/artykuly/rosnace-znaczenie-zarzadzania-roznorodnoscia-di-w-organizacji.html> (dostęp: 28.04.2025).
- Rowe Adrienne. 2019. Ok, Boomer... Czas pozbyć się etykiet pokoleniowych. <https://www.linkedin.com/pulse/ok-boomer-time-ditch-generational-labels-adrienne-rowe/> (dostęp: 28.04.2025).
- Sadowski Robert. 2018. Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności. <https://www.newspoint.pl/blog/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci> (dostęp: 28.04.2025).
- Sienkiewicz Łukasz. 2013. Funkcjonowanie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje i jego postrzeganą efektywność. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, perspektywa uczenia się przez całe życie*. Łukasz Sienkiewicz (red.). Warszawa. 164–172.
- Strauss Wiliam, Howe Neil. 1992. *Generations: The History of America's Future, 1884 to 2069*. New York.
- Sykut Anna. 2020. Pokolenie X, Y, Z, pokolenie wyżu demograficznego – jak ich rekrutować?. <https://traffit.com/en/blog/talent-acquisition/generation-x-y-z-baby-boomers-how-to-recruit-them/> (dostęp: 28.04.2025).
- Szczepanik Justyna. 2024. Pokolenie Z a zielone umiejętności, Raport. <https://zielonasiec.pl/wp-content/uploads/2024/05/Raport-Pokolenie-Z-a-zielone-umiejetnosci-%E2%80%93-Polska-Zielona-Siec.pdf> (dostęp: 28.04.2025).
- TSL Biznes. 2025. Wyzwania i szanse dla sektora logistycznego w 2025 roku. <https://tsl-biznes.pl/logistyka/wyzwania-i-szanse-dla-sektora-logistycznego-w-2025-roku/> (dostęp: 28.04.2025).
- Twenge M. Jean. 2023. *Generation: The Real difference between Gen Z, Millennials, Gen Z, Boomers, and Silents – and What they mean for America's Future*. <https://www.jeantwenge.com/generations-book-by-dr-jean-twenge/> (dostęp: 28.04.2025).
- Walków Michał. 2019. Pokolenia na rynku pracy w Polsce - kim są baby boomers, X, Y i C?. <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millennials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr> (dostęp: 28.04.2025).

Streszczenie

Przedmiotem artykułu była analiza różnic pokoleniowych na rynku pracy w sektorze TSL (transport, spedycja, logistyka). Autorka, na podstawie przeprowadzonych w 2025 roku badań ankietowych wśród przedstawicieli czterech pokoleń (*baby boomers*, X, Y, Z), zdefiniowała różnice w podejściu do pracy, kariery, wartości życiowych. Konfrontacja empirycznych danych z mitami, nie tylko pozwoliła obalić stereotypy, ale także ocenić stopień, w jakim różnice te kształtują zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Przeprowadzona analiza teoretyczna (krytyczna analiza literatury

przedmiotu) i badanie empiryczne wykazały, że logistyka stanowi połączenie nie tylko różnych specjalności, lecz także pokoleń. Różnorodność pokoleniowa w TSL to synergia umiejętności i wiedzy, która przyczynia się do wzrostu efektywności, kreatywności oraz innowacyjności. Jednocześnie niesie ryzyko konfliktów wynikających z odmiennych podejść w komunikacji, obowiązków zawodowych, kwestii pieniężnych czy możliwości promocji.

Baby Boomers, Generations X and Y in the labour market.
Case study: the TSL industry

Abstract

The article analysed generational differences in the labour market in the TSL sector (transport, shipping, logistics). Based on a survey conducted in 2025 among representatives of four generations (Baby Boomers, Generations X, Y, Z), the author identified differences in attitudes towards work, careers and life values. By confronting empirical findings with myths, the author not only debunked stereotypes, but also assessed the extent to which these differences shape the management of generational diversity. The theoretical analysis (a critical review of the relevant literature) and empirical research showed that logistics brings together not only of different specialisations but also of generations. Generational diversity in TSL creates a synergy of skills and knowledge that enhances to increased efficiency, creativity and innovation. At the same time, it carries the risk of conflicts arising from differing approaches to communication, professional responsibilities, financial matters or promotion opportunities.

Słowa kluczowe: generacja, logistyka, różnorodność, zarządzanie

Keywords: generation, logistics, diversity, management

Joanna Nowicka – dr inż., doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, adiunkt w Instytucie Przyrodniczo-Technicznym Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, nauczyciel akademicki z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem dydaktycznym, doradca zawodowy ANS AS. Aktywna badaczka i autorka publikacji, projektów, członkini towarzystw naukowych, zaangażowana w tworzenie i popularyzację wiedzy na poziomie krajowym i międzynarodowym. Obecnie prowadzi badania w obszarze: logistyki, przedsiębiorczości, doradztwa zawodowego i zarządzania, koncentrując uwagę również na nowych rozwiązaniach technicznych i organizacyjnych oraz metodyce kształcenia, pasjonatka dydaktyki.