

Przemysław Czyłok<sup>1</sup>  
ORCID: 0009-0008-1173-8955

## Międzypokoleniowość wśród kandydatów do Policji oraz funkcjonariuszy w początkowym etapie służby: analiza trendów demograficznych, zawodowych i uwarunkowań rynku pracy

**Streszczenie:** Przedmiotem artykułu jest analiza rosnącej różnorodności pokoleniowej wśród kandydatów wstępujących do Policji, ze szczególnym uwzględnieniem coraz liczniejszej grupy osób powyżej 40. roku życia w kontekście rynku pracy. Autor zauważa, że jeszcze kilka lat temu dominowali kandydaci w wieku dwudziestu kilku lat. Obecnie jednak widoczna jest wyraźna zmiana demograficzna, obserwowana zarówno w jednostkach terenowych, jak i podczas kursów zawodowych oraz szkoleń specjalistycznych. W tekście podkreślono, że mimo różnic między pokoleniem wychowanym w świecie przedcyfrowym a generacją cyfrową, obie grupy potrafią efektywnie współpracować, łącząc doświadczenie życiowe starszych kandydatów z elastycznością i kompetencjami technologicznymi młodszych uczestników procesu szkoleniowego. Zjawisko to wpisuje się w szersze trendy rynku pracy, na którym coraz częściej dochodzi do przebranżowień i poszukiwania nowych ścieżek zawodowych przez pracowników. Badania przedstawione w artykule przeprowadzono metodą analizy danych zastanych (desk research), co pozwoliło na analizę dostępnych danych demograficznych, raportów oraz obserwowanych tendencji społecznych. Artykuł stanowi wprowadzenie do szerszej oceny zjawiska i wskazuje na potrzebę dalszych badań, które mogłyby pogłębić wiedzę o oczekiwaniach zawodowych różnych pokoleń oraz o sposobach budowania trwałej więzi funkcjonariuszy z formacją, podkreślając znaczenie tworzenia warunków sprzyjających wykorzystaniu różnorodności oraz ograniczaniu fluktuacji kadr.

**Słowa kluczowe:** pokolenia BB, X, Y, Z, Alfa, kandydaci do Policji, adaptacja zawodowa, rynek pracy, współpraca międzypokoleniowa

**Abstract:** The article analyses the growing generational diversity among candidates entering the Police, with particular emphasis on the increasing number of individuals over the age of 40, viewed in the context of the labour market. The author notes that only a few years ago the majority of candidates were in their twenties. Currently, however, a clear demographic shift is visible, observed both in local police units and during vocational courses and specialist training. The text highlights that despite the differences between the generation raised in a pre-digital world and the digital generation, both groups are able to cooperate effectively, combining the life experience of older candidates with the flexibility and technological competencies of younger participants in the training process. This phenomenon reflects broader labour market trends, in which career changes and the search for new professional paths are becoming increasingly common. The research presented in the article was conducted using the desk research method, which made it possible to analyse available demographic data, reports, and observed social trends. The article serves as an introduction to a broader analysis of the phenomenon and indicates the need for further studies that could deepen knowledge about the professional expectations of different generations and about ways of building lasting organisational commitment among officers, emphasising the importance of creating conditions that support the use of diversity and reduce staff turnover.

**Keywords:** Generations BB, X, Y, Z, Alpha, police applicants, professional adaptation, labour market, intergenerational cooperation

### Wstęp

W ostatnich latach obserwuje się zmiany w strukturze wiekowej osób wstępujących do Policji. Coraz częściej wśród kandydatów pojawiają się osoby powyżej 40. roku życia, co stanowi wyraźne odejście od wcześniejszej dominacji ludzi w wieku dwudziestu kilku lat. Zjawisko to dostrzegalne jest zarówno w trakcie



Źródło: <stock.adobe.com>

szkolenia podstawowego, jak i w jednostkach organizacyjnych Policji. Stanowi ono punkt wyjścia do analizy zróżnicowania międzypokoleniowego oraz jego uwarunkowań na rynku pracy.

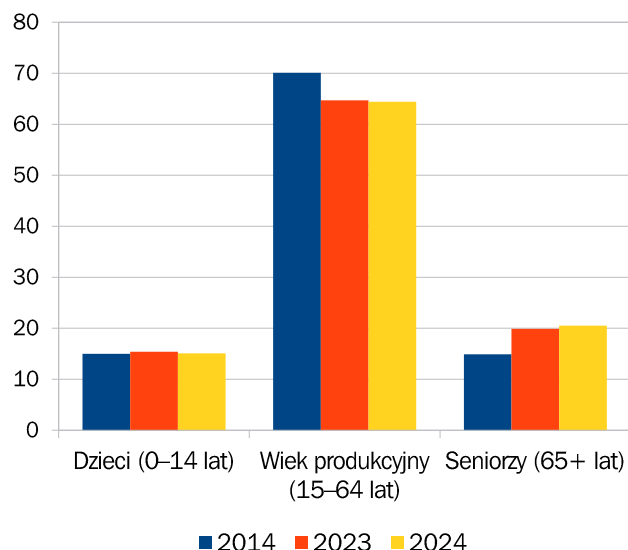
Artykuł koncentruje się na przedstawieniu rosnącej liczby kandydatów powyżej 40. roku życia wstępujących w szeregi Policji oraz ocenie, w jaki sposób zmieniająca się struktura pokoleniowa wpływa na proces szkolenia i pracę funkcjonariuszy na początkowym etapie służby. Problem badawczy dotyczy przyczyn tej zmiany strukturalno-demograficznej. W artykule postawiono następujące pytania: jakie czynniki sprzyjają wzrostowi liczby kandydatów powyżej 40. roku życia oraz w jaki sposób różnorodność pokoleniowa wpływa na współpracę, komunikację, edukację i wykonywanie zadań przez funkcjonariuszy na początkowym etapie służby, a także na działanie formacji jako całości? W opracowaniu uwzględniono tendencje rynku cywilnego, które dostarczają adekwatnych ram interpretacyjnych dla badanych zjawisk, będących przedmiotem pytań badawczych.

<sup>1</sup> Przemysław Czyłok, mł. asp., funkcjonariusz Wydziału do Walki z Przestępczością Ekonomiczną Komendy Powiatowej Policji w Wodzisławiu Śląskim. Absolwent studiów magisterskich na kierunku zarządzanie przedsiębiorstwem (tytuł magistra inżyniera). Jego zainteresowania naukowe i pozazawodowe koncentrują się wokół szeroko rozumianej działalności polskiej Policji, kryminologii oraz kryminalistyki. Pasjonat zagadnień z zakresu zarządzania i marketingu, a także psychobiologii, suicydologii oraz socjologii.

Adres do korespondencji: <torcida230@gmail.com>.

## Demografia

System zaopatrzeniowy służb mundurowych opiera się na przeliczeniu stażu służby nad osiągnięciem wieku emerytalnego. Zgodnie z ustawą kluczową przesłanką nabycia praw emerytalnych jest zakończenie stosunku służbowego po wypracowaniu minimum 25 lat służby w formacjach takich jak Policja. Model ten rezygnuje z powszechnego kryterium wieku, uzależniając prawo do świadczenia wyłącznie od długości okresu pełnienia służby<sup>2</sup>.



**Wykres 1.** Struktura wieku ludności w Polsce (% całkowitej populacji)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Eurostat, *Population structure and ageing*, <[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing)>, 10 grudnia 2025 r.

Przedstawione dane demograficzne z lat 2014, 2023 i 2024 potwierdzają silny wzrost udziału seniorów w populacji, co może redefiniować postrzeganie granic aktywności zawodowej. Osoby z sektora cywilnego, które są zazwyczaj nastawione na aktywność zawodową do 65. roku życia w przypadku mężczyzn oraz 60. roku życia w przypadku kobiet, mogą postrzegać późniejszy start zawodowy w służbach mundurowych jako racjonalną drogę do zabezpieczenia emerytalnego. Zakładając trend dłuższego życia w zdrowiu, kandydaci ci mają możliwość wypracowania wymaganego okresu służby i uzyskania uprawnień emerytalnych w momencie zakończenia aktywności zawodowej właściwej sektorowi cywilnemu. Taka korelacja sugeruje, że system przyjęty w służbach mundurowych może stać się alternatywną ścieżką dla osób w wieku dojrzałym.

Literatura przedmiotu wskazuje na uniwersalne aspekty starzenia się, jednakże kluczowe wydaje się spostrzeżenie, że proces starzenia ma charakter złożony i indywidualny. Choć

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 18 lutego 1994 r. o zaopatrzeniu emerytalnym funkcjonariuszy Policji, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Służby Wywiadu Wojskowego, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Straży Granicznej, Straży Marszałkowskiej, Służby Ochrony Państwa, Państwowej Straży Pożarnej, Służby Celno-Skarbowej i Służby Więziennej oraz ich rodzin (tekst jedn. Dz.U. z 2026 r., poz. 505), art. 18b ust. 1.

obejmuje pewne elementy wspólne, to u każdego człowieka przebiega w odmienny sposób. W konsekwencji proces ten wymaga ciągłej redefinicji w ujęciu naukowym, co wiąże się z przesuwaniem dotychczasowych granic wieku oraz kształtowaniem coraz aktywniejszego wzorca starości<sup>3</sup>.

| Grupa wiekowa | Liczba (tys. osób) | Udział procentowy |
|---------------|--------------------|-------------------|
| 15–29         | 2838               | 16,0%             |
| 30–39         | 4608               | 26,0%             |
| 40–49         | 5192               | 29,2%             |
| 50–89         | 5106               | 28,8%             |
| <b>Ogółem</b> | <b>17 744</b>      | <b>100%</b>       |

**Tabela 1.** Struktura wiekowa osób aktywnych zawodowo w Polsce w 2024 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność ekonomiczna ludności w wieku 15–89 lat według BAEL (dane średnioroczne)*, Bank Danych Lokalnych, <<https://bdl.stat.gov.pl>>, 31 grudnia 2025 r.

Analiza struktury wiekowej osób aktywnych zawodowo w Polsce w 2024 r. wskazuje, że największy udział w rynku pracy mają osoby w wieku 40–49 lat (29,2%) oraz 50–89 lat (28,8%), co łącznie daje dokładnie 58% wszystkich aktywnych zawodowo. Oznacza to, że populacja pracujących w wieku 40+ stanowi dominujący segment zasobów pracy, a koncentracja aktywności zawodowej w tej grupie świadczy o jej kluczowej roli w funkcjonowaniu i stabilności rynku pracy.

## Podstawowe mechanizmy i definicje

W obszarze pozyskiwania i adaptacji pracowników konieczne jest doprecyzowanie kilku kluczowych pojęć i procesów, co pozwoli pełniej zrozumieć zasady funkcjonowania organizacji.

Rekrutacja jest procesem obejmującym działania zmierzające do zgromadzenia odpowiedniej liczby kandydatów, co umożliwia wybór osób spełniających kryteria kwalifikacyjne określone dla danego stanowiska oraz konkretnej struktury organizacyjnej. Istotnym elementem tego procesu są działania informacyjne i wizerunkowe prowadzone na rynku pracy, których celem jest przekazanie potencjalnym kandydatom wiedzy o pracodawcy i warunkach zatrudnienia oraz kształtowanie pozytywnej motywacji do podjęcia pracy<sup>4</sup>.

Okres adaptacji nowo zatrudnionych pracowników stanowi jednocześnie fazę ich socjalizacji organizacyjnej. W momencie podjęcia pracy pracownik, oprócz zawarcia formalnej umowy, wchodzi również w nieformalną relację z pracodawcą, opartą na przestrzeganiu określonych norm, takich jak wzajemny szacunek, dyscyplina pracy oraz zasady wynikające z kodeksu etycznego organizacji. W procesie socjalizacji dochodzi do konfrontacji indywidualnego systemu wartości pracownika z wartościami reprezentowanymi przez kulturę organizacyjną i wspomniany kodeks etyczny. Osoba rozpoczynająca pracę musi zaakceptować te wymagania i traktować je jako nadrzędne

<sup>3</sup> W. Walkowska, *Pokolenie „Sandwich Generation” w obliczu współczesnych przemian demograficznych*, „Polityka Społeczna” 2018, nr 9, s. 8.

<sup>4</sup> T. Pomianka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Rzeszów 2000, s. 84.

wobec własnych przekonań. Najbardziej pożądanym rezultatem jest sytuacja, w której pracownik — poprzez proces internalizacji — zaczyna postrzegać wartości obowiązujące w organizacji jako element własnego systemu wartości<sup>5</sup>.

Szkolenie stanowi kluczowy element procesu adaptacji pracownika do środowiska pracy. Umożliwia zrozumienie strategii i misji pracodawcy, a także powiązanego z nimi systemu wartości, który przejawia się między innymi w sposobie organizacji pracy, stylach zarządzania oraz relacjach interpersonalnych panujących w miejscu pracy. Odpowiednio zaplanowane szkolenia wspierają również przyswojenie kultury organizacyjnej, ułatwiając nowemu pracownikowi odnalezienie się w jej strukturze<sup>6</sup>.

Proces adaptacji zawodowej w Policji stanowi zaplanowany i uporządkowany sposób sprawdzania, czy nowo przyjęci, niedoświadczeni funkcjonariusze posiadają predyspozycje do pełnienia służby. Brak oczekiwanych postępów na tym etapie należy traktować jako sygnał, że kandydat nie ma wystarczających zdolności do wykonywania obowiązków policyjnych<sup>7</sup>.

Kultura organizacyjna jest obecna w każdej instytucji i ma charakter unikatowy, podobnie jak każde środowisko pracy. Organizacje wykształcają własny styl działania oraz specyficzne cechy, które w znacznym stopniu determinują ich funkcjonowanie wewnętrzne oraz sposób budowania relacji z otoczeniem. Z tego względu nie można wskazać jednego uniwersalnego modelu kultury organizacyjnej, który byłby odpowiedni dla wszystkich podmiotów i możliwy do powszechnego zastosowania. Warto również podkreślić, że w obrębie jednej organizacji mogą współistnieć różne odmiany kultury — subkultury i mikrokultury — które odróżniają poszczególne działy, zespoły czy grupy pracowników<sup>8</sup>.

Policja, jako jedna z największych formacji mundurowych w Polsce, wykształciła własną, rozpoznawalną kulturę organizacyjną. Od wielu lat podejmowane są świadome działania mające na celu jej kształtowanie. Przejawia się to między innymi poprzez wykorzystywanie mediów, wzmacnianie integracji środowiska policyjnego oraz akcentowanie pozytywnego wizerunku służby w odbiorze społecznym. Nie wszystkie te działania przynoszą jednak oczekiwane rezultaty, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w publikacjach funkcjonariuszy oraz na nieoficjalnych forach internetowych, jak i w badaniach dotyczących poziomu zaufania społecznego. Mimo tych trudności należy podkreślić, że Policja dokonała znaczących zmian strukturalnych i wizerunkowych w porównaniu z latami 90. XX w., kiedy zastąpiła Milicję Obywatelską<sup>9</sup>.

Decydując się na zawód policjanta, należy pamiętać, że służba ta wykracza poza standardowy, ośmiogodzinny czas pracy i realizowana jest w systemie zmianowym, również w niedziele

i święta. Funkcjonariusz wykonuje obowiązki służbowe często w warunkach podwyższonego ryzyka oraz zwiększonego obciążenia psychofizycznego, dlatego służba w Policji wymaga określonych predyspozycji i gotowości do działania w sytuacjach wymagających szczególnego zaangażowania. Jednocześnie określenie zamkniętego katalogu zadań Policji pozostaje niezwykle trudne<sup>10</sup>.

W przypadku instytucji publicznych, takich jak Policja, kluczowe jest unikanie przekazów mogących wywoływać kontrowersje, ponieważ każdy komunikat wpływa na sposób postrzegania ich działań. Realizacja zadań o istotnym znaczeniu społecznym opiera się na zaufaniu obywateli, które może zostać osłabione przez nieprzemyślane lub nieodpowiedzialne treści<sup>11</sup>.

Etyczna i odpowiedzialna komunikacja stanowi również istotne wyzwanie dla współczesnego biznesu i wymaga podnoszenia świadomości oraz poszerzania wiedzy w wielu obszarach<sup>12</sup>.

## Pokolenia na rynku pracy — charakterystyka i postrzeganie przez pracodawców

Pokolenie można rozumieć jako zbiorowość ludzi podzielających podobne wartości i zachowania, typowe dla osób urodzonych w określonym przedziale czasu<sup>13</sup>. Pokolenia w ujęciu socjologicznym pojawiają się wówczas, gdy środowisko społeczne zmienia się na tyle głęboko — ekonomicznie, gospodarczo czy kulturowo — że doświadczenia rodziców i dziadków przestają być adekwatne do nowych realiów<sup>14</sup>. Relacje międzypokoleniowe oznaczają więzi tworzone między osobami wywodzącymi się z odmiennych pokoleń<sup>15</sup>. Osoby uwzględnione w przedstawionych wcześniej zestawieniach liczbowych reprezentują różne grupy pokoleniowe, które — na potrzeby niniejszego artykułu — wyodrębniono w następujący sposób:

- Silent Generation — urodzeni w latach 1922–1944 (ok. 82–104 lata) — nieuwzględnione w dalszym opracowaniu,
- Baby Boomers (BB) — urodzeni w latach 1945–1964 (ok. 62–81 lat), osoby schodzące z rynku pracy, uwzględnione dla szerszego kontekstu,
- pokolenie X — urodzeni w latach 1965–1979 (ok. 47–61 lat),
- pokolenie Y (Milenialsi) — urodzeni w latach 1980–1994 (ok. 32–46 lat),
- pokolenie Z — urodzeni w latach 1995–2009 (ok. 17–31 lat),

<sup>10</sup> K. Borowska, *Charakterystyka Policji jako grupy dyspozycyjnej w systemie bezpieczeństwa państwa*, „Eunomia” 2018, nr 1, s. 121.

<sup>11</sup> P. Waszkiewicz i in., *Czy wielkopolska policja umie w internecie? Analiza strategii komunikacyjnej KWP w Poznaniu na portalu Facebook [w:] tegoż (red.), Media społecznościowe w pracy organów ścigania*, Warszawa 2021, s. 62.

<sup>12</sup> K.A. Bąkiewicz, *Biznes wobec wyzwań komunikacyjnych: dezinformacja, etyka, odpowiedzialność. Analiza badań własnych*, „Studia Politicae Universitatis Silesiensis” 2024, t. 38, s. 68.

<sup>13</sup> M. Bieńkowski, *Socjologiczna koncepcja cyklu pokoleniowego Neila Howe’a i Williama Straussa*, „Człowiek — Niepełnosprawność — Społeczeństwo” 2018, nr 4, s. 91.

<sup>14</sup> J. Frączek-Broda, *Miedzypokoleniowi. Jak mądrze zainwestować w zawodową współpracę międzypokoleniową?*, Warszawa 2025, s. 17.

<sup>15</sup> E. Kuźma, *Relacje międzypokoleniowe we współczesnym świecie*, 2023, <<https://rob.uksw.edu.pl/wp-content/uploads/2023/12/ekspertyza-10-21-12-1.pdf>>, 16 stycznia 2026 r.

<sup>5</sup> B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, s. 122.

<sup>6</sup> Z. Jankowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002, s. 97.

<sup>7</sup> P. Bogdalski, *Bezpieczeństwo kadrowe Policji na przykładzie przesłanek doboru do służby*, Szczepno 2015, s. 63.

<sup>8</sup> K. Kowalewski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej w kontekście procesów migracyjnych — wyniki badania pracowników z północno-wschodniej Polski*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2023, nr 1, s. 26.

<sup>9</sup> K. Amrozy, *Działania polskiej Policji na rzecz budowania kultury organizacyjnej*, „Fides, Ratio et Patria. Studia Toruńskie” 2022, nr 17, s. 251.

- pokolenie Alfa — urodzeni w latach 2010–2025 (ok. 1–16 lat) — osoby, które dopiero będą wchodzić na rynek pracy, uwzględnione dla szerszego kontekstu,
- pokolenie Beta — urodzeni po 2025 r. — nieuwzględnione w dalszym opracowaniu.

Należy wspomnieć, że powyższy podział jest stosowany przez polskich badaczy i nie jest tożsamy z amerykańską klasyfikacją pokoleń, gdzie Milenialsi to grupa z pogranicza pokoleń X i Y. Dlatego w dalszej części artykułu zastosowano nazewnictwo Y — Igreki.

Pokolenie Baby Boomers dorastało i funkcjonowało zawodowo w warunkach socjalizmu, gdzie stałe zatrudnienie stanowiło podstawę bezpieczeństwa i życiowej stabilizacji. Doświadczenia te sprawiły, że osoby z tej generacji wykazują silne przywiązanie do miejsca pracy i skłonność do pozostawania w jednej organizacji przez długi czas, często przez całą karierę zawodową. Wiele z nich wysoko ceni posiadanie nieruchomości oraz innych dóbr materialnych, co dodatkowo wzmacnia potrzebę stabilności. U części przedstawicieli tego pokolenia można zauważyć pewną ograniczoną elastyczność i trudności w dostosowywaniu się do zmian, co skutkuje niską mobilnością zarówno zawodową, jak i geograficzną.

Z kolei pokolenie X dojrzało w realiach kryzysu gospodarczego lat 70., co w istotny sposób ukształtowało jego podejście do pracy i życia zawodowego. W literaturze podkreśla się, że przedstawiciele tej generacji to osoby skłonne do długotrwałego związania się z organizacją, lojalne, odpowiedzialne i godne zaufania. Cechuje ich również orientacja na rozwój osobisty, niezależność, różnorodność doświadczeń oraz wysoka pracowitość, co sprawia, że często postrzegani są jako pracownicy o wyjątkowo pożądanym profilu. Ich osobowość kształtowała się w warunkach wymagających samodzielnego podejmowania decyzji; to osoby wychowujące się w rodzinach o silnych więziach, które jednak nie były zapewniły im realnego zabezpieczenia, ponieważ dopiero budowały własny kapitał międzypokoleniowy, co sprzyjało rozwijaniu zaradności i autonomii<sup>16</sup>.

Pokolenie Y natomiast pozostaje w stałym kontakcie z nowymi technologiami, traktując je jako naturalny i nieodłączny element codziennego funkcjonowania. Przedstawiciele tej generacji cenią pracę dającą poczucie satysfakcji, możliwość rozwoju oraz współpracy zespołowej. Wyróżnia ich gotowość do zmiany miejsca zatrudnienia w celu zdobywania nowych doświadczeń zawodowych, a także otwartość na podejmowanie podróży służbowych. Dla pokolenia Y większe znaczenie ma wewnętrzne poczucie spełnienia niż korzyści finansowe czy formalne uznanie. Bardzo sprawnie posługują się technologiami informacyjnymi, szybko docierają do potrzebnych danych i aktywnie uczestniczą w tworzeniu społeczności wirtualnych. Charakteryzuje ich również wysoka mobilność oraz otwartość na kontakty międzykulturowe, co sprzyja znajomości języków obcych, częstemu podróżowaniu i poszukiwaniu możliwości zawodowych poza granicami kraju<sup>17</sup>.

Przedstawiciele pokolenia Z oczekują, że pracodawca będzie podzielał ich system wartości, okazywał zrozumienie dla ich

priorytetów życiowych oraz — co szczególnie istotne — wspierał ich aktywność pozazawodową, w tym działania społeczne, obywatelskie czy charytatywne. Wśród przedstawicieli tej generacji wyraźnie widoczna jest potrzeba angażowania się w inicjatywy służące zmianie społecznej i budowaniu świata bardziej sprawiedliwego, etycznego, przyjaznego środowisku oraz zgodnego z zasadami zrównoważonego rozwoju. Co znamienne, „Zetki” oczekują, że organizacja stanie się dla nich partnerem w realizacji wartości o charakterze ogólnospołecznym. Dane wskazują, iż osoby z tego pokolenia, poszukując miejsca pracy, zwracają uwagę nie tylko na jasne i konkretne informacje dotyczące oczekiwań pracodawcy, zakresu obowiązków czy wymagań, lecz także na swoistą „deklarację aksjologiczną” — czyli zestaw wartości, idei i zasad, które kształtują tożsamość organizacji oraz wyznaczają kierunek jej misji i wizji rozwoju<sup>18</sup>. Z opisaną wyżej potrzebą niezależności i partnerskiego traktowania wiąże się również to, że dla młodego pokolenia nie jest oczywiste, iż przełożonemu należy się szacunek wyłącznie z racji zajmowanego stanowiska. Na szacunek trzeba założyć, opierając go na zasadzie wzajemności<sup>19</sup>. Warto zauważyć, że aspekt ten może pozostawać w sprzeczności z silnie hierarchicznym charakterem służb mundurowych.

Z opisaną wyżej potrzebą niezależności i partnerskiego traktowania wiąże się również to, że dla młodego pokolenia zatrudnienie w korporacji nie stanowi obecnie aspiracyjnej ścieżki zawodowej. Jedynie 7% respondentów wskazuje etat w dużej, międzynarodowej firmie jako najbardziej pożądaną formę pracy. Znacznie większa grupa badanych — 43% — deklaruje natomiast chęć założenia własnego przedsiębiorstwa lub prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej<sup>20</sup>.

Współczesne dzieci i nastolatki określane są jako pokolenie Alfa, czyli grupa osób urodzonych po 2010 r. Ich narodziny zbiegły się w czasie z ważnymi wydarzeniami na świecie, takimi jak stopniowe wychodzenie z globalnego kryzysu finansowego, rozwój mediów społecznościowych oraz technologii cyfrowych, a także przemiany zachodzące w strukturze rodziny i szerokie dyskusje dotyczące zmian klimatycznych. Pokolenie Alfa tworzą dzieci osób należących do generacji Igreków oraz młodsze rodzeństwo przedstawicieli pokolenia Z. Generację tę wyróżnia fakt, że dorasta ona od najwcześniejszych lat w środowisku silnie nasyconym nowoczesnymi technologiami i innowacyjnymi rozwiązaniami, które wpływają na ich codzienne funkcjonowanie i sposób postrzegania rzeczywistości<sup>21</sup>.

Chociaż wiedza na temat pokolenia Alfa wciąż się rozwija, już teraz można dostrzec wyraźne tendencje wskazujące, z jakimi wyzwaniami będzie musiało się ono zmierzyć w przyszłości, wchodząc w różne obszary życia społecznego i zawodowego. Przewiduje się, że dzieci należące do tego pokolenia będą doj-

<sup>18</sup> M. Kaczmarczyk (red.), *Pokolenie Z na rynku pracy: postawy, priorytety, oczekiwania. Raport z badań*, <[https://oferta.humanitas.edu.pl/resources/upload/zetki%20wyniki%20bada%C5%84\\_RAPORT.pdf](https://oferta.humanitas.edu.pl/resources/upload/zetki%20wyniki%20bada%C5%84_RAPORT.pdf)>, 27 grudnia 2025 r.

<sup>19</sup> J. Frączek-Broda, *Międzypokoleniowi...*, wyd. cyt., s. 31–55.

<sup>20</sup> Uniwersytet SWPS, *Zetki o Zetkach. Jak jest pokolenie Zet w Polsce?*, <<https://swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/35311-zetki-o-zetkach-jakie-jest-pokolenie-zet-w-polsce>>, 3 stycznia 2026 r.

<sup>21</sup> M. Dacka, *Funkcjonowanie pokolenia Alpha — wyzwania i zagrożenia. Rola edukacji medialnej w kształtowaniu nowej generacji*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia” 2023, nr 2, s. 110–111.

<sup>16</sup> Z. Ciekanowski, J. Nowicka, *Generacyjne wyzwania w zakresie funkcjonowania współczesnych organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2019, nr 1, s. 31–32.

<sup>17</sup> N. Jankowiak, A. Czerwińska-Lubszczyk, *Pokolenia na rynku pracy — podejście teoretyczne*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2024, nr 13, s. 128–130.

rzewać w wielu aspektach szybciej niż ich poprzednicy, choć jednocześnie tradycyjne oznaki dorosłości — takie jak założenie rodziny, podjęcie stałej pracy czy zakup własnego mieszkania — mogą pojawiać się u nich znacznie później. Wskazuje się również, że młodzi przedstawiciele pokolenia Alfa będą dłużej pozostawać w systemie edukacji oraz częściej mieszkać z rodzicami, co stanie się naturalną konsekwencją zmian społecznych i ekonomicznych<sup>22</sup>.

Z perspektywy pracodawców przedstawiciele pokolenia Baby Boomers wyróżniają się przede wszystkim lojalnością wobec organizacji oraz sumiennym wykonywaniem powierzonych obowiązków. Jednocześnie ponad połowa badanych wskazuje, że osoby z tej generacji niechętnie podchodzą do zmian i często reagują na nie w sposób sceptyczny<sup>23</sup>. Należy zauważyć, że aktywność zawodowa tego pokolenia wiązała się z dużą liczbą transformacji, które często dezaktualizowały się w trakcie procesu ich wprowadzania, co mogło wytworzyć mechanizm wychylenia, aby dołączyć do zmiany dopiero na końcowym etapie, zyskując pewność jej realnego znaczenia.

Z kolei pokolenie X obejmuje osoby posiadające już znaczące doświadczenie zawodowe, a jednocześnie pozostające bardzo aktywne na rynku pracy. Pracodawcy cenią pracowników z tej grupy przede wszystkim za dokładność, rzetelność, lojalność, stabilną pozycję oraz wysoki poziom kompetencji eksperckich. Ponad połowa badanych podkreśla również ich umiejętności kierownicze oraz zdolność skutecznego radzenia sobie ze stresem. Wśród prezesów, menedżerów i specjalistów o ugruntowanej pozycji zawodowej dominują przedstawiciele właśnie tej generacji.

Oceny pracodawców wskazują jednoznacznie, że to Igrek postrzegane są jako najbardziej wartościowi pracownicy. Charakteryzuje ich sumienność, orientacja na realizację celów oraz dbałość o szczegóły w wykonywaniu powierzonych zadań. Bardzo dobrze radzą sobie ze stresem i sprawnie funkcjonują zarówno w zespole, jak i w rolach liderek<sup>24</sup>. Doświadczenie na stanowiskach przywódczych lub kierowniczych może jednak stanowić pewną przeszkodę w rozpoczynaniu pracy od najniższego szczebla organizacji, jakim niewątpliwie jest stanowisko kursanta. Jednocześnie wcześniejsze doświadczenia zdobyte w liberalnych hierarchiach korporacyjnych mogą również negatywnie wpływać na sposób odnajdywania się w nowym, mundurkowym środowisku.

W przypadku pokolenia Z pracodawcy najczęściej zwracają uwagę na częste zmiany miejsca zatrudnienia oraz silną potrzebę zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jednocześnie doceniają u przedstawicieli tego pokolenia szybkie tempo uczenia się oraz umiejętność sprawnej integracji z zespołem. Najbardziej ocenianą cechą tej generacji jest lojalność wobec aktualnego pracodawcy<sup>25</sup>. W tym obszarze kluczowym wyzwaniem pozostaje opracowanie mechanizmów wiążących funkcjonariusza z formacją, co pozwoli zmniejszyć fluktuację kadr.

<sup>22</sup> A. Kowalczyk-Kroenke, *Generacja przyszłości. Czy i jak pokolenie Alpha może zmienić rynek pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2024, nr 3, s. 36.

<sup>23</sup> Grafton Recruitment, *Pokolenia na polskim rynku pracy*, 2022, <[https://www.pcen.gda.pl/files/download/138/Raport\\_Pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy\\_PL23112022.pdf](https://www.pcen.gda.pl/files/download/138/Raport_Pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy_PL23112022.pdf)>, 28 grudnia 2025 r.

<sup>24</sup> Tamże.

<sup>25</sup> Tamże.

| Pokolenie    | Średnia długość pracy na jednym stanowisku (w latach) |
|--------------|-------------------------------------------------------|
| Baby Boomers | 9,1                                                   |
| Pokolenie X  | 4,3                                                   |
| Pokolenie Y  | 2,1                                                   |
| Generacja Z  | 1,1                                                   |

**Tabela 2.** Średnia długość zatrudnienia według pokoleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grafton Recruitment, *Pokolenia...*, wyd. cyt.

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się wyraźnym wzrostem częstotliwości zmian zatrudnienia. Młodsze pokolenia, takie jak Igrek i pokolenie Z, znacznie częściej zmieniają miejsce pracy niż wcześniejsze generacje, co potwierdzają aktualne analizy rynku. Zjawisko to dowodzi, że wybór ścieżki zawodowej staje się procesem rozłożonym w czasie, a nie jednorazową decyzją podejmowaną na początku dorosłego życia. W konsekwencji zawody wymagające stabilności i dojrzałości — w tym służba w Policji — nie muszą być pierwszym wyborem, lecz mogą stać się świadomą decyzją podjętą na późniejszym etapie kariery.

W ostatniej dekadzie nabrały tempa zmiany na rynku pracy, inspirowane przez wchodzące na rynek pokolenie Z i obecne na nim od lat pokolenie Y. Z kolei pandemia wyraźnie zmieniła podejście pracowników do rozwoju zawodowego. Wymusiła ona większą samodzielność w zdobywaniu nowych umiejętności, a nauka stała się sposobem na zwiększenie bezpieczeństwa na niepewnym rynku pracy. Strach przed utratą zatrudnienia stał się głównym impulsem do inwestowania w kompetencje, które zaczęto traktować jako formę zabezpieczenia. Jednocześnie wielu pracowników deklarowało gotowość do całkowitej zmiany zawodu, co pokazuje, jak dużą elastyczność wymogła sytuacja związana z pandemią COVID-19.

Ciekawą tendencją obserwowaną na współczesnym rynku pracy jest rosnąca skłonność pracowników z pokoleń Y i Z do tzw. kolekcjonowania brandów, czyli podejmowania krótkoterminowego zatrudnienia w znanych i prestiżowych firmach. Tego typu mobilność zawodowa wpływa również na sposób rozumienia samodoskonalenia. Przygotowując się do każdej kolejnej rekrutacji, kandydaci często samodzielnie zdobywają wiedzę i kompetencje niezbędne na danym stanowisku. Z jednej strony pozwala to pracodawcom ograniczyć koszty szkoleń wstępnych, z drugiej jednak rodzi ryzyko utrwalania niewłaściwych nawyków wyniesionych z nieskoordynowanych form kształcenia, które nie zawsze przynoszą oczekiwane efekty<sup>26</sup>.

## Komunikacja i edukacja

Interesujące zmiany związane z pojawieniem się młodszych pokoleń na rynku pracy zaszły także w sferze porozumiewania się. Tradycyjna komunikacja interpersonalna w czasach przedpandemicznych opierała się w dużej mierze na sygnałach

<sup>26</sup> J. Frączek-Broda, *Zmiana paradygmatu samodoskonalenia zawodowego w czasie pandemii COVID-19 na podstawie analizy zachowań pracowniczych w internecie* [w:] Poznańskie Centrum Szkoleniowo-Badawcze, *Raport: Dobrostan pracownika w czasie (post) pandemii*, Poznań 2020, s. 17–21.

niewerbalnych, dlatego pełną skuteczność zapewniał jedynie kontakt twarzą w twarz. Wymuszona przez pandemię komunikacja wyłączała wirtualna pozbawiła interakcje wielu istotnych elementów, takich jak gesty, mimika czy intonacja, co znacząco utrudniło osiągnięcie porozumienia oraz długotrwałe budowanie więzi zespołowych, szczególnie między starszymi pokoleniami a w pełni scyfryzowanym pokoleniem Z. Stąd zalecenia postpandemiczne zwracają uwagę na fakt, że narzędzia cyfrowe nie powinny zastępować bezpośrednich spotkań. Bliskość drugiego człowieka stanowi wartość samą w sobie, a przypominanie o tym młodemu pokoleniu jest ważnym zadaniem współczesnej pedagogiki<sup>27</sup>.

Zbieżne wnioski wynikają również z analiz dotyczących funkcjonowania środowisk pracy. Komunikacja wirtualna jest mniej skuteczna niż bezpośrednia, ponieważ ogranicza dostęp do sygnałów niewerbalnych, które są kluczowe dla właściwego odczytywania intencji rozmówcy. W środowisku pracy stacjonarnej socjalizacja zachodzi spontanicznie, natomiast w kontaktach online wiele subtelnych informacji zostaje utraconych, co może zaburzać procesy decyzyjne i zwiększać ryzyko konfliktów w zespołach zdalnych<sup>28</sup>. Różny poziom dostosowania się poszczególnych pokoleń do komunikacji zdalnej wynika z mechanizmu ewolucyjnego, w który wyposażony jest ludzki mózg. Mowa tu o jego neuroplastyczności. W zdrowym mózgu nieustająco zachodzą zmiany strukturalne (im młodszy mózg, tym szybciej i częściej te zmiany się pojawiają)<sup>29</sup>.

Pierwszym z procesów, który zachodzi w zdrowym mózgu w wyniku kolejnych doświadczeń i interakcji, jest przycinanie, czyli eliminowanie tego, czego mózg nie potrzebuje ani nie używa. Efektem dostosowywania się do komunikacji wirtualnej wskutek tego przycinania jest słabsze rozróżnianie mimiki wśród przedstawicieli pokoleń Z i Alfa, co może powodować, że dłuższy kontakt wzrokowy będzie odbierany jako dyskomfort, a nawet mobbing, a nie — jak do tej pory — jako szukanie potwierdzenia zrozumienia przekazanych treści i poleceń. Osoby z tych pokoleń inaczej odczytują nie tylko mimikę i gestykulację. Przyzwyczajenie do zdobywania wiedzy i rozrywki przez ekran smartfona zawęża funkcjonalne pole widzenia, co sprawia, że czytanie z dużych powierzchni (np. z podręcznika w formacie A4) może stać się problematyczne i przytłaczające. Odbiór komunikatów na urządzeniach mobilnych przyzwyczajają także do koncentracji na słowach kluczowych — hasłach, przewijania (scrollowania) na sam dół tekstu i czytania jedynie jego końcowych fragmentów, bez przywiązywania wagi do wstępu i rozwinięcia przekazu. Spostrzeżenia te wydają się kluczowe między innymi w opracowywaniu podręczników<sup>30</sup>. Rozwiązaniem mogą być tablice poglądowe opatrzone odpowiednimi ikonami. Należy przekonać starsze pokolenia wykładowców, że nie jest to powrót do pisma obrazkowego, lecz konieczna zmiana, by zaważyć o uwagę studentów i skutecznie przekazać niezbędne treści.

Starsze pokolenia funkcjonują również w tzw. wysokim kontekście komunikacyjnym — zakładają, że wiele treści jest domyślnych (np. polecenie „przełoż pranie do suszarki” może obejmować również jej uruchomienie). Młodsze pokolenia działają częściej w „niskim kontekście” — preferują precyzyjne, jednoznaczne i możliwie techniczne instrukcje. To, co starsi interpretują jako brak zrozumienia lub samodzielności, dla młodszych może wynikać z odmiennych oczekiwań wobec formy komunikatu. Dla pokoleń funkcjonujących w warunkach cyfryzacji i globalizacji świat ma coraz bardziej ujednolicony i „odkulturowiony” charakter. Łatwiejszy kontakt międzykulturowy sprawia, że elementy wiedzy potocznej i kontekstowej ulegają osłabieniu, a to, co kiedyś było „oczywiste” w danej kulturze, staje się mniej jednoznaczne<sup>31</sup>.

Dodatkowym utrudnieniem w komunikacji jest fakt, że dla osoby po 50. roku życia czas płynie subiektywnie nawet pięć razy szybciej niż dla dziecka lub nastolatka<sup>32</sup>. Dlatego perspektywa awansu „za rok” dla osoby mającej zaledwie 20 lat może wydawać się bardzo odległą, natomiast dla doświadczonego kierownika czy menedżera z wieloletnim stażem będzie to zaledwie mrugnięciem oka.

W odniesieniu do efektywności pracy i proaktywności zawodowej warto poruszyć jeszcze jedno zagadnienie. Starsze pokolenia, wychowane w kulturze braków, nauczone są samodzielnie naprawiać to, co uległo awarii, wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Tymczasem młodsze pokolenia są uczone zasady: „Nie ruszaj, bo stracisz gwarancję”. Podejście to tłumi w nich instynktowną potrzebę majsterkowania i proaktywność w rozwiązywaniu problemów<sup>33</sup>.

Margaret Mead wskazała trzy typy kultur — postfiguratywną, kofiguratywną i prefiguratywną — różniące się sposobem przekazywania wiedzy oraz wzorców między pokoleniami. W kulturach postfiguratywnych, czyli tradycyjnych, dzieci uczą się przede wszystkim od starszych. W kulturach kofiguratywnych, charakterystycznych dla społeczeństw współczesnych i podlegających zmianom, zarówno młodzi, jak i dorośli czerpią od siebie nawzajem, zwłaszcza od rówieśników. Natomiast w kulturach prefiguratywnych to młode pokolenie wyznacza kierunek, a dorośli uczą się od młodszych<sup>34</sup>. Pokolenia Y i Z coraz częściej kierują się ku wiedzy społecznie użytecznej, angażującej odbiorców nowych technologii, co jednocześnie pozostaje w sprzeczności z tradycyjnym modelem eksperckiej edukacji<sup>35</sup>.

Problemem nie są różnice technologiczne między pokoleniami, lecz ich wzajemne nastawienie. Starsi pracownicy często patrzą na młodszych z dystansem, nie rozumiejąc ich podejścia do obowiązków ani potrzeby zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym. Z kolei młodsze pokolenia czują się oceniane i niechętnie słuchają porównań do dawnych realiów, odbierając je jako moralizowanie. Polski rynek pracy staje się przestrzenią intensywniej komunikacji międzypokoleniowej,

<sup>31</sup> Tamże, s. 76–79.

<sup>32</sup> V.F.M. Ferreira i in., *Time perception and age*, „Arquivos de Neuro-Psiquiatria” 2016, No. 4, s. 299–302.

<sup>33</sup> J. Frączek-Broda, *Międzypokoleniowi...*, wyd. cyt., s. 31–55.

<sup>34</sup> E. Kurek, *Prefiguratywne zachowania kulturowe w rodzinie współczesnej*, „Pedagogika Rodziny” 2013, nr 1, s. 216–217.

<sup>35</sup> A. Ogonowska, M. Stoch, *Kulturoznawstwo medialne, czyli o wytwarzaniu wiedzy społecznie użytecznej. Mapowanie pola badawczego oraz istniejących praktyk (cyber)kulturowych*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia de Cultura” 2023, nr 1, s. 122.

<sup>27</sup> M. Wasylewicz, *Transformacja sposobu komunikowania się pokoleń X, Y, Z — bilans zysków i strat*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika” 2016, nr 13, s. 139.

<sup>28</sup> K. Prystupa-Rządca, *Wirtualny team: czy praca w zespole rozproszonym jest dla każdego?*, „Personel i Zarządzanie” 2018, nr 9, s. 33.

<sup>29</sup> L. Feldman-Barrett, *Mózg nie służy do myślenia*, Łódź 2021, s. 49–52.

<sup>30</sup> J. Frączek-Broda, *Międzypokoleniowi...*, wyd. cyt., s. 98–112.

w której kluczowe znaczenie ma dialog oparty na szacunku i ciekawości. Dopiero takie podejście pozwala wykorzystać różnorodność doświadczeń jako atut i tworzyć przyjazną atmosferę w miejscu zatrudnienia<sup>36</sup>.

Należy podkreślić, że rzeczywiste środowiska pracy rzadko mają charakter jednoznacznie wspierający lub wyłącznie stresogenny. W praktyce kluczowe znaczenie ma zachowanie odpowiedniej równowagi między czynnikami wywołującymi stres a elementami zapewniającymi wsparcie w danej organizacji<sup>37</sup>.

Specyficzną formą komunikacji charakterystyczną dla formacji mundurowych są rozkazy i polecenia służbowe. Są one formułowane w tzw. niskim kontekście, jednakże gwarancją ich prawidłowego wykonania jest odpowiedzialność dyscyplinarna określona w przepisach pragmatyki służbowej. To właśnie ona — zwłaszcza jej zasady oraz przewidziane sankcje — zapewnia właściwe działanie całej organizacji<sup>38</sup>. Jak już wcześniej wskazano, przedstawiciele pokolenia Z preferują bardziej partnerskie relacje służbowe, co znajduje odzwierciedlenie w dążeniu do spłaszczania hierarchii. W skrajnych przypadkach może to prowadzić do kwestionowania rozkazów lub poleceń służbowych.

Edukacja międzypokoleniowa to proces wzajemnego uczenia się osób reprezentujących różne generacje. Obejmuje ona nie tylko wspólne zdobywanie wiedzy, ale także uczenie się od siebie i o sobie nawzajem oraz rozwój poprzez budowanie trwałych relacji międzypokoleniowych. Proces ten może przybierać charakter formalny i nieformalny, od działań regularnych po spontaniczne interakcje. Zachodzi on w różnorodnych kontekstach społecznych, takich jak rodzina, sąsiedztwo, kręgi przyjacielskie czy środowisko zawodowe<sup>39</sup>.

W literaturze rzadko wskazuje się precyzyjne granice wieku uczestników, jednak praktykę międzypokoleniową najczęściej definiuje się jako działania ukierunkowane na wspieranie osób młodych (zwykle do 25. roku życia) oraz starszych (najczęściej powyżej 50. roku życia). Pokolenie średnie pełni w nich zazwyczaj rolę organizatora, znacznie rzadziej występując jako bezpośredni uczestnik takich inicjatyw<sup>40</sup>.

Edukacja międzypokoleniowa sprzyja budowaniu wspólnoty, ponieważ stanowi płaszczyznę dla wymiany doświadczeń, komunikacji i dialogu osób w różnym wieku. Interakcje między przedstawicielami różnych grup wiekowych owocują głębszym wzajemnym poznaniem oraz zwiększają otwartość na specyficzne potrzeby innych. Proces ten skutecznie redukuje dystans kulturowy, przynosząc korzyści rozwojowe każdemu z uczestników. Jednocześnie stwarza on przestrzeń do rozwijania i utrwalania relacji międzypokoleniowych<sup>41</sup>.

Obecnie w Policji można zaobserwować trend zastępujący na kontynuację — szkolenia w ramach kursów zawodowych podoficerskich i aspiranckich coraz częściej realizowane są w formule hybrydowej, łączącej wykłady online z praktycznymi zajęciami stacjonarnymi. Wskazane wcześniej wady komunikacji wirtualnej są w tym modelu niwelowane dzięki obecności wykładowcy lub opiekuna grupy podczas zajęć online. Osoba ta jest w stanie na bieżąco reagować na zachowania uczestników, doprecyzowywać przekazywane informacje oraz wychwytywać niuanse umykające prowadzącemu zajęcia zdalnie. Dodatkowym atutem dla wielu pokoleń jest realizowanie tych szkoleń w jednostkach macierzystych lub lokalizacjach bliższych niż szkoły Policji, a także w formie nieskoszarowanej. Korzyści są widoczne zarówno dla starszego pokolenia, kładącego nacisk na więzi rodzinne, jak i dla młodszych funkcjonariuszy, którzy dzięki temu krócej podlegają surowemu rygorowi szkolnemu.

W obszarze edukacji kluczowe staje się przygotowanie kadry dydaktycznej do prowadzenia zajęć z zakresu współpracy międzypokoleniowej. Tematyka ta powinna zostać włączona zwłaszcza do programów kursów podstawowych — początkowo choćby w ramach modułów psychologicznych. Równolegle niezbędne jest przeszkolenie kadry kierowniczej oraz, ze względu na strategiczną rolę w procesie adaptacji zawodowej, opiekunów służbowych. W kolejnym etapie zagadnienia te powinny stać się stałym elementem kursów zawodowych podoficerskich, aspiranckich oraz oficerskich, co zapewni spójne i systemowe wdrożenie tej wiedzy w całej formacji.

## Zakończenie

Mimo braku pełnego, intuicyjnego zrozumienia między światem przedcyfrowym a cyfrowym, obserwacje wskazują, że obie grupy potrafią wypracować efektywny kompromis, tworząc tym samym konstruktywną synergię w środowisku pracy<sup>42</sup>.

Tradycyjna ścieżka kariery w Policji zakładała, że funkcjonariusz wstępujący do służby pokonywał kolejne szczeble wraz z wiekiem oraz stażem. Na cywilnym rynku pracy obserwuje się rosnącą tendencję nie tylko do zmiany miejsca zatrudnienia, lecz także do przebranżowienia i rozpoczynania nowych etapów kariery. Organizacja służby nie jest tożsama ze specyfiką działania firm czy przedsiębiorstw, jednak pozyskiwanie przyszłych policjantów z dużym doświadczeniem życiowym i zawodowym staje się coraz powszechniejszą praktyką. Niniejszy artykuł z pewnością nie wyczerpuje złożoności tego zagadnienia; zarysowuje jedynie wybrane trendy demograficzne, zmiany na rynku pracy oraz charakterystykę uczestników tych procesów, a także relacje zachodzące między nimi. Stanowi on zatem wstęp do szerszej dyskusji. Międzypokoleniowy charakter kursu podstawowego i procesu adaptacji zawodowej stawia przed Policją wyzwania związane z tworzeniem takich warunków, które umożliwią czerpanie korzyści z różnorodności oraz wzajemnej wymiany doświadczeń, a jednocześnie pozwolą budować więź z formacją i ograniczać fluktuację kadr. Wyniki pogłębionych badań mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia oczekiwań zawodowych poszczególnych pokoleń — zarówno wobec Policji jako formacji, jak i wobec siebie nawzajem.

<sup>36</sup> K. Martyniak, T. Kammel, *Pokolenie X, Y i Z na polskim rynku pracy — konflikt, dialog czy współpraca?*, „Pedagogika Społeczna” 2024, nr 3, s. 89–90.

<sup>37</sup> M. Kraczk, *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 80.

<sup>38</sup> P. Gacek, *Niewykonanie rozkazu lub polecenia jako podstawa odpowiedzialności dyscyplinarnej funkcjonariusza Policji*, „Policja. Kwartalnik kadry kierowniczej Policji” 2018, nr 4, s. 46.

<sup>39</sup> A. Leszczyńska-Rejchert, *Edukacja międzypokoleniowa oraz integracja międzypokoleniowa jako wyzwania współczesnej gerontologii*, „Gerontologia Polska” 2014, nr 2, s. 79.

<sup>40</sup> M. Kilian, *Edukacja międzypokoleniowa wobec wyzwań współczesności*, „Forum Pedagogiczne” 2011, nr 2, s. 100.

<sup>41</sup> A. Leszczyńska-Rejchert, *Edukacja...*, wyd. cyt., s. 78.

<sup>42</sup> J. Frączek-Broda, *Międzypokoleniowi...*, wyd. cyt., s. 53–55, 86, 307–318.

## Bibliografia

- Amrozy K., *Działania polskiej Policji na rzecz budowania kultury organizacyjnej*, „Fides, Ratio et Patria. Studia Toruńskie” 2022, nr 17.
- Bąkiewicz K.A., *Biznes wobec wyzwań komunikacyjnych: dezinformacja, etyka, odpowiedzialność. Analiza badań własnych*, „Studia Politicae Universitatis Silesiensis” 2024, t. 38.
- Bieńkowski M., *Socjologiczna koncepcja cyklu pokoleniowego Neila Howe’a i Williama Straussa*, „Człowiek — Niepełnosprawność — Społeczeństwo” 2018, nr 4.
- Bogdalski P., *Bezpieczeństwo kadrowe Policji na przykładzie przesłanek doboru do służby*, Szczepko 2015.
- Borowska K., *Charakterystyka Policji jako grupy dyspozycyjnej w systemie bezpieczeństwa państwa*, „Eunomia” 2018, nr 1.
- Ciekawski Z., Nowicka J., *Generacyjne wyzwania w zakresie funkcjonowania współczesnych organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2019, nr 1.
- Dacka M., *Funkcjonowanie pokolenia Alpha — wyzwania i zagrożenia. Rola edukacji medialnej w kształtowaniu nowej generacji*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia” 2023, nr 2.
- Feldman-Barrett L., *Mózg nie służy do myślenia*, Łódź 2021.
- Ferreira V.F.M. i in., *Time perception and age*, „Arquivos de Neuro-Psiquiatria” 2016, nr 4.
- Frączek-Broda J., *Międzypokoleniowi. Jak mądrze zainwestować w zawodową współpracę międzypokoleniową?*, Warszawa 2025.
- Frączek-Broda J., *Zmiana paradygmatu samodoskonalenia zawodowego w czasie pandemii COVID-19 na podstawie analizy zachowań pracowniczych w internecie* [w:] Poznańskie Centrum Szkoleniowo-Badawcze, *Raport: Dobrostan pracownika w czasie (post)pandemii*, Poznań, 2020.
- Gacek P., *Niewykonanie rozkazu lub polecenia jako podstawa odpowiedzialności dyscyplinarnej funkcjonariusza Policji*, „Policja. Kwartalnik kadry kierowniczej Policji” 2018, nr 4.
- Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność ekonomiczna ludności w wieku 15–89 lat według BAEL (dane średnioroczne)*, Bank Danych Lokalnych, <<https://bdl.stat.gov.pl>>, 31 grudnia 2025 r.
- Grafton Recruitment, *Pokolenia na polskim rynku pracy*, 2022, <[https://www.pcen.gda.pl/files/download/138/Raport\\_Pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy\\_PL23112022.pdf](https://www.pcen.gda.pl/files/download/138/Raport_Pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy_PL23112022.pdf)>, 28 grudnia 2025 r.
- Jankowiak N., Czerwińska-Lubczyk A., *Pokolenia na rynku pracy — podejście teoretyczne*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2024, nr 13.
- Jankowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.
- Kaczmarczyk M. (red.), *Pokolenie Z na rynku pracy: postawy, priorytety, oczekiwania. Raport z badań*, <[https://oferta.humanitas.edu.pl/resources/upload/zetki%20wyniki%20bada%C5%84\\_RAPORT.pdf](https://oferta.humanitas.edu.pl/resources/upload/zetki%20wyniki%20bada%C5%84_RAPORT.pdf)>, 27 grudnia 2025 r.
- Kilian M., *Edukacja międzypokoleniowa wobec wyzwań współczesności*, „Forum Pedagogiczne” 2011, nr 2.
- Kowalczyk-Kroenke A., *Generacja przyszłości. Czy i jak pokolenie Alpha może zmienić rynek pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2024, nr 3.
- Kowalewski K., *Kształtowanie kultury organizacyjnej w kontekście procesów migracyjnych — wyniki badania pracowników z północno-wschodniej Polski*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2023, nr 1.
- Kraczla M., *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2.
- Kurek E., *Prefiguratywne zachowania kulturowe w rodzinie współczesnej*, „Pedagogika Rodziny” 2013, nr 1.
- Kuźma E., *Relacje międzypokoleniowe we współczesnym świecie*, ekspertyza, 2023, <<https://rob.uksw.edu.pl/wp-content/uploads/2023/12/ekspertyza-10-21-12-1.pdf>>, 16 stycznia 2026 r.
- Leszczyńska-Rejchert A., *Edukacja międzypokoleniowa oraz integracja międzypokoleniowa jako wyzwania współczesnej gerontologii*, „Gerontologia Polska” 2014, nr 2.
- Martyniak K., Kammel T., *Pokolenie X, Y i Z na polskim rynku pracy — konflikt, dialog czy współpraca?*, „Pedagogika Społeczna” 2024, nr 3.
- Ogonowska A., Stoch M., *Kulturoznawstwo medialne, czyli o wytwarzaniu wiedzy społecznie użytecznej. Mapowanie pola badawczego oraz istniejących praktyk (cyber)kulturowych*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia de Cultura” 2023, nr 1.
- Pomianka T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Rzeszów 2000.
- Prystupa-Rządca K., *Wirtualny team: czy praca w zespole rozproszonym jest dla każdego?*, „Personel i Zarządzanie” 2018, nr 9.
- Uniwersytet SWPS, *Zetki o Zetkach. Jak jest pokolenie Zet w Polsce?*, <<https://swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/35311-zetki-o-zetkach-jakie-jest-pokolenie-zet-w-polsce>>, 3 stycznia 2026 r.
- Ustawa z dnia 18 lutego 1994 r. o zaopatrzeniu emerytalnym funkcjonariuszy Policji, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Służby Wywiadu Wojskowego, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Straży Granicznej, Straży Marszałkowskiej, Służby Ochrony Państwa, Państwowej Straży Pożarnej, Służby Celno-Skarbowej i Służby Więziennej oraz ich rodzin (tekst jedn. Dz.U. z 2026 r., poz. 505).
- Walkowska W., *Pokolenie „Sandwich Generation” w obliczu współczesnych przemian demograficznych*, „Polityka Społeczna” 2018, nr 9.
- Wasylewicz M., *Transformacja sposobu komunikowania się pokolenia X, Y, Z — bilans zysków i strat*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika” 2016, nr 13.
- Waszkiewicz P. in., *Czy wielkopolska policja umie w internecie? Analiza strategii komunikacyjnej KWP w Poznaniu na portalu Facebook [w:] tegoż (red.), Media społecznościowe w pracy organów ścigania*, Warszawa 2021.
- Wiernek B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001.