



# „Podejście do pracy przedstawicieli młodego pokolenia na Dolnym Śląsku – perspektywa młodzieży i pracodawców – raport cząstkowy – wywiady grupowe z pracodawcami”

*Raport opracowany na zlecenie Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu w ramach projektu pn.: „Obserwatorium Rynku Pracy” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Dolnego Śląska 2021-2027.*



## Spis treści

|   |    |
|---|----|
| I. Metodologia badania.....   | 3  |
| 1. Cel i problematyka badań zrealizowanych w grupie pracodawców z Dolnego Śląska.....                           | 3  |
| 2. Opis badanej grupy respondentów.....   | 6  |
| 3. Założenia realizacji wywiadów schemat narracyjny .....   | 7  |
| II. Analiza wypowiedzi respondentów.....  | 8  |
| 1. Dotychczasowe doświadczenia w zatrudnianiu, przyuczanie do zawodu adoptowaniu młodych pracowników .....      | 8  |
| 2. Wstępna charakterystyka młodego pokolenia na rynku pracy dokonana przez pracodawców.....                     | 9  |
| 3. Zmiany na rynku pracy osób młodych w perspektywie ostatnich lat .....  | 13 |
| 4. Zmiany na rynku pracy osób młodych w perspektywie kolejnych lat w percepcji pracodawców.....                 | 15 |
| 5. Ocena pracodawców w kwestii kompetencji młodych pracowników .....  | 18 |
| 6. Miejsce pracy w systemie wartości osób młodych z perspektywy pracodawców                                     | 19 |
| 7. Wzorce pracy i rozwoju zawodowego osób młodych w percepcji pracodawców                                       | 23 |
| 8. Wartości młodego pokolenia pracowników w percepcji pracodawców .....   | 25 |
| 9. Postawy osób młodych względem pracy w opiniach i obserwacjach pracodawców.....                               | 28 |
| 10. Lojalność osób młodych wobec pracodawców w perspektywie badanych przedstawicieli firm z Dolnego Śląska..... | 31 |
| 11. Praktyka zarządzania zespołami wielopokoleniowymi w doświadczeniach pracodawców.....                        | 33 |
| 12. <i>Onboarding</i> młodych pracowników z perspektywy pracodawców .....                                       | 40 |
| 13. Wspieranie młodych pracowników – ocena i propozycje nowych rozwiązań ze strony pracodawców .....            | 47 |
| 14. Specyficzne sposoby dotarcia z ofertą zatrudnienia do osób młodych w doświadczeniach pracodawców .....      | 55 |
| 15. Pomysły na aktywizację osób młodych w percepcji pracodawców .....   | 57 |
| Wnioski końcowe.....  | 60 |

## I. Metodologia badania

### 1. Cel i problematyka badań zrealizowanych w grupie pracodawców z Dolnego Śląska

Celem badania było ukazanie postaw i zachowań młodego pokolenia pracowników w percepcji pracodawców wywodzących się ze zróżnicowanych pod względem wielkości i lokalizacji firm Dolnego śląska.

Badanie miało na celu uzyskanie odpowiedzi przede wszystkim na wskazane poniżej problemy badawcze (zawarte w koncepcji badania).

Tabela 1. Problemy badawcze i pytania scenariusza skierowanego do kategorii pracodawców

| Problemy badawcze  | Problemy badawcze szczegółowe   | Pytania scenariusza dla pracodawców   |
|--|---|---|
| 1. Jakie są główne oczekiwania młodych mieszkańców Dolnego Śląska dotyczące pracy?; Co ich motywuje do podjęcia zatrudnienia w określonym miejscu pracy, jakie czynniki są tu najistotniejsze? | 1.6. Jaką rangę w hierarchii wartości młodego pokolenia zajmują praca i sukces zawodowy? Z czym to jest związane? | 8. Jaka jest Pani/Pana zdaniem hierarchia wartości młodego pokolenia. Jakie miejsce tej hierarchii zajmują praca, edukacja i rozwój zawodowy?<br>9. Jak najmłodszy pracownicy stosują się do norm społecznych i innych norm (np. BHP, norm komunikowania się) w pierwszym okresie po przyjęciu do pracy?<br>10. Jakie są oczekiwania osób najmłodszych wchodzących na rynek pracy |
| 3. W jaki sposób pracodawcy postrzegają wyzwania związane z zarządzaniem kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo?   | 3.1. Jakie wyzwania wiążą się, zdaniem pracodawców, z zarządzaniem pracą młodych osób?                            | 3. Jakie są Państwa dotychczasowe doświadczenia w zatrudnianiu, przyuczaniu, szkoleniu osób najmłodszych, które wchodzi/wchodziły na rynek pracy?<br>7. Jakie typowe cechy i postawy mają osoby najmłodsze, które wchodzi lub w najbliższych latach wejdą na rynek pracy? (Proszę wskazać skąd mają Państwo opinię o  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | tych osobach, czy nowe pokolenie jest jednorodne pod względem cech i postaw czy też jest zróżnicowane).  |
|  | 3.2. Jakiego wsparcia oczekują pracodawcy od publicznych służb zatrudnienia w zakresie pozyskiwania młodych pracowników i wspierania ich rozwoju? | 14. Czy Wasza firma zwraca się bezpośrednio do instytucji w sprawach związanych z zatrudnianiem osób najmłodszych?<br>15. Czy Wasza firma zwraca się bezpośrednio do instytucji w sprawach związanych z uzyskaniem oczekiwanych kwalifikacji i kompetencji przez osoby najmłodsze, które wchodzi na rynek pracy?   |
|  | 3.3. Czy, a jeżeli tak to jakie, stosują sposoby zarządzania zespołami wielopokoleniowymi?  | 11. Czy osoby najmłodsze wchodzące na rynek pracy potrzebują konkretnych działań adaptacyjnych?<br>12. Czy osoby najmłodsze wchodzące na rynek pracy potrzebują konkretnych sposobów motywowania do pracy i do rozwoju?<br>13. Czy w stosunku do rekrutacji młodych osób są stosowane specyficzne (i innowacyjne) strategie rekrutacyjne? Proszę wskazać jakie konkretne strategie? Jaka jest ich skuteczność? |
|  | 3.4. Jak oceniają przygotowanie i efektywność zawodową młodych ludzi?   | 4. Jak Państwo oceniają przygotowanie i efektywność zawodową młodych ludzi? Jakie są ich atuty, a jakie deficyty?<br>16. Jakie kwalifikacje i kompetencje zawodowe i społeczne młodego pokolenia są oczekiwane, niezbędne i deficytowe z perspektywy pracodawców? Z jakich czynników kulturowych, gospodarczych i cywilizacyjnych to wynika?   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>4. Jakie są wyzwania rynku pracy w kontekście pokoleniowym?</p> | <p>4.1. Jak te wyzwania postrzegają eksperci, a jak pracodawcy?</p>  | <p>1. Czy w okresie ostatnich 5 lat zaobserwowali Państwo znaczące zmiany na rynku pracy Proszę podać , jakie to zmiany, jakie są ich przyczyny, jakie są ich konsekwencje?<br/>2. Jak wyobrażają sobie Państwo zmiany na rynku pracy w kontekście międzypokoleniowym w ciągu kolejnych 5 lat:</p> |
|  | <p>4.2. Jakie działania adaptacyjne należy podjąć w: instytucjach edukacyjnych, firmach, instytucjach rynku pracy, by zapewnić sprawną adaptację młodych ludzi do wymogów rynku pracy?</p> | <p>5. Jakie działania adaptacyjne należy podjąć Pani/Pana zdaniem w: instytucjach edukacyjnych, firmach, instytucjach rynku pracy, by zapewnić sprawną adaptację młodych ludzi do wymogów rynku pracy</p>  |
|  | <p>4.3. Jak zaktywizować grupę osób młodych, którzy nie są aktywni zawodowo?</p>   | <p>6. Jak Pani/Pana zdaniem można skutecznie zaktywizować grupę osób młodych, którzy nie pracują, nie szukają pracy i nie uczą się?</p>  |

Źródło: Koncepcja realizacji badania

## 2. Opis badanej grupy respondentów

W badaniu obejmującym 10 wywiadów grupowych (FGI) wzięło udział 84 respondentów reprezentujących 5 podregionów województwa dolnośląskiego. W doborze respondentów uwzględniono wielkość oraz lokalizację badanych firm.

Tabela 2. Uzyskana próba badawcza

|                                       |                          | wielkość firmy                |      |      |         | lokalizacja firmy             |             |                             | razem    |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|------|------|---------|-------------------------------|-------------|-----------------------------|----------|
|                                       |                          | wielkość trudna do określenia | duże | małe | średnie | wielkość trudna do określenia | duże miasto | wieś, małe i średnie miasto |          |
| 1 FGI<br>-<br>26.08<br>godz.<br>18:00 | subregion miasto Wrocław | 0                             | 3    | 2    | 3       | 0                             | 8           | 0                           | <b>8</b> |
| 2 FGI<br>-<br>27.08<br>godz.<br>18:00 | subregion miasto Wrocław | 0                             | 2    | 4    | 2       | 0                             | 8           | 0                           | <b>8</b> |
| 3 FGI<br>-<br>28.08<br>godz.<br>18:00 | subregion wrocławski     | 0                             | 4    | 1    | 3       | 0                             | 0           | 8                           | <b>8</b> |
| 4 FGI<br>-<br>29.08<br>godz.<br>18:00 | subregion wrocławski     | 0                             | 3    | 2    | 3       | 0                             | 0           | 8                           | <b>8</b> |
| 5 FGI<br>-<br>30.08<br>godz.<br>18:00 | subregion jeleniogórski  | 0                             | 3    | 3    | 2       | 0                             | 8           | 0                           | <b>8</b> |
| 6 FGI<br>-<br>2.09<br>godz.<br>18:00  | subregion jeleniogórski  | 1                             | 2    | 2    | 4       | 1                             | 6           | 2                           | <b>9</b> |
| 7 FGI<br>-<br>3.09<br>godz.<br>18:00  | subregion wałbrzyski     | 0                             | 1    | 5    | 2       | 0                             | 6           | 2                           | <b>8</b> |
| 8 FGI<br>-<br>4.09<br>godz.<br>18:00  | subregion wałbrzyski     | 1                             | 4    | 3    | 0       | 0                             | 7           | 1                           | <b>8</b> |

|                                       |                                     |          |           |           |           |          |           |           |           |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 9 FGI<br>-<br>5.09<br>godz.<br>18:00  | subregion<br>legnicko-<br>głogowski | 0        | 3         | 5         | 1         | 0        | 6         | 3         | <b>9</b>  |
| 10<br>FGI -<br>6.09<br>godz.<br>18:00 | subregion<br>legnicko-<br>głogowski | 4        | 4         | 1         | 1         | 3        | 3         | 4         | <b>10</b> |
| <b>Razem</b>                          |                                     | <b>6</b> | <b>29</b> | <b>28</b> | <b>21</b> | <b>4</b> | <b>52</b> | <b>28</b> | <b>84</b> |

Źródło: Raport techniczny z realizacji badania

Przedstawiciele pracodawców reprezentowali zróżnicowane branże, takie jak:

- 1) medyczna,
- 2) IT,
- 3) telekomunikacyjna,
- 4) pośrednictwa pracy,
- 5) sektora szkoleniowego,
- 6) wydobywcza,
- 7) handlowa,
- 8) finansowa,
- 9) energetyczna,
- 10) usług specjalistycznych,
- 11) budowlana,
- 12) chemiczna,
- 13) produkcji przemysłowej,
- 14) ubezpieczeniowa,
- 15) elektroniczna,
- 16) geologiczna.

Doświadczenie zawodowe respondentów było zróżnicowane, przy czym dominowały osoby z doświadczeniem powyżej 20 lat oraz osoby z doświadczeniem od 5 do 7 lat.

### 3. Założenia realizacji wywiadów schemat narracyjny

Badania miały charakter narracyjny. Po przedstawieniu celu i przedmiotu badania przez ankietera respondenci odpowiadali na pytanie wstępne: „jakie są dotychczasowe Pani/Pana doświadczenia w rekrutacji, zatrudnianiu i zarządzaniu pracą osób młodych”. W trakcie odpowiedzi na powyższe pytanie ankieter sporządzał notatki, które pozwoliły płynnie przejść do kolejnych pytań wywiadu. W związku z tym w każdym z wywiadów była inna kolejność omawianych kwestii. Jednocześnie ankieter posiłkował się zestawieniem problemów i pytań badawczych opracowanych w koncepcji badawczej, tak by nie pominąć żadnego z założonych wcześniej pytań badawczych.

Dynamika wywiadów grupowych spowodowała, że w poszczególnych wywiadach niektóre z problemów były omawiane bardziej szczegółowo a inne mniej. Pojawiły się także nowe zagadnienia, których nie zakładano na etapie tworzenia koncepcji badania np. alternatywne instrumenty wspierania pracodawców w procesie zatrudniania i adoptowania osób młodych do pracy.

## **II. Analiza wypowiedzi respondentów**

### **1. Dotychczasowe doświadczenia w zatrudnianiu, przyuczanie do zawodu adoptowaniu młodych pracowników**

Wszyscy badani w ostatnich latach zatrudniali bądź pośredniczyli w zatrudnianiu młodych pracowników. Rekrutowano osoby o różnych profilach i poziomach wykształcenia, przy czym respondenci zaobserwowali kilka głównych kategorii pracowników zatrudnianych bądź rekrutowanych na rzecz innych pracodawców.

Te kategorie to:

- 1) Osoby pracujące tymczasowo lub sezonowo (studenci, uczniowie, obcokrajowcy),
- 2) Absolwenci zatrudniani na stanowiska robotnicze, usługowe (bez wyższego wykształcenia),
- 3) Osoby z małym doświadczeniem zawodowym (5-7 lat) (bez wyższego wykształcenia i będące w wieku do 24 lat),
- 4) Absolwenci studiów wyższych,
- 5) Osoby z wyższym wykształceniem z małym doświadczeniem zawodowym (5-7 lat) zatrudniane na stanowiska specjalistyczne.

Powyższa kategoryzacja w zasadniczym stopniu rzutowała na opinie o młodych pracownikach.

Osoby pracujące tymczasowo były oceniane zazwyczaj negatywnie. Wskazywano m.in. na brak zaangażowania, brak identyfikacji z firmą oraz niskie kompetencje.

W przypadku absolwentów, większość zatrudnianych pracowników zaczynała od stażu. Badani pracodawcy zauważyli zróżnicowaną motywację do pracy wśród tych osób. Bardzo wysoka była także rotacja takich pracowników. Osoby te często zmieniały pracę. Nierzadko zdarzały się przypadki porzucenia pracy lub przejścia do innej firmy po zakończeniu stażu lub umowy próbnej. Sytuacje takie dotyczyły głównie osób nieposiadających wyższego wykształcenia, chociaż zdarzały się także przypadki odchodzenia z pracy do zupełnie innych branż wśród absolwentów specjalistycznych studiów inżynierskich.



Osoby młode, z krótkim stażem (do 5 lat) charakteryzowały się częstym zmienianiem miejsc lub stanowisk pracy. Nierzadko było to kilkanaście miejsc pracy w ciągu kilku lat poprzedzielanych okresami braku zatrudnienia.

## 2. Wstępna charakterystyka młodego pokolenia na rynku pracy dokonana przez pracodawców

Wstępne oceny postaw i zachowań młodych pracowników wyrażone w pytaniu otwierającym wywiad (Jakie są Pani/Pana dotychczasowe doświadczenia w rekrutowaniu, szkoleniu, zatrudnianiu osób?) były najczęściej negatywne, a dopiero pytania pogłębiające wskazywały na cechy pozytywne (w tym kompetencje) młodych pracowników.

### Negatywne doświadczenia wynikające z zatrudniania młodych pracowników to:

**Wysokie oczekiwania finansowe i rotacja:** Młodzi pracownicy często oczekują wysokich wynagrodzeń od początku zatrudnienia. Jeśli ich oczekiwania nie są spełnione, szybko rezygnują z pracy, co prowadzi do wysokiego poziomu rotacji. Młode pokolenie jest mniej lojalne wobec organizacji i bardziej skłonne do zmiany miejsca pracy w poszukiwaniu lepszych warunków.

**Brak odpowiedzialności:** Młodzi pracownicy mogą podejść mało odpowiedzialnie do zatrudnienia, nie zdając sobie sprawy z kosztów związanych z ich szkoleniem i wdrażaniem. Często łatwo porzucają pracę, nie czując odpowiedzialności.

**Brak zaangażowania:** Młodzi pracownicy mają tendencję do luźnego podejścia do obowiązków zawodowych i nie zawsze angażują się w nie w pełni. Zawsze mają świadomość możliwości zmiany pracy.

**Brak świadomości finansowej:** Młodym pracownikom brakuje świadomości finansowej dotyczącej kosztów ponoszonych przez pracodawcę na ich szkolenie i wdrażanie. Pracodawcy powinni zwracać uwagę na edukację finansową młodych pracowników.

*„Wydaje, że w tym pracownicy od razu chcą zarabiać duże pieniądze. Jeżeli im się nie podoba to pracują krótko”.*

*„Muszą mieć dużo do roboty, bo jak wyznaczam im jedną jakby rzecz do zrobienia, to oni tak się szybciotko tym nudzą, natomiast jak mają na przykład tam jakiś deadline, muszą zrobić to, to, to ja widzę, że oni wtedy pracują sprawniej”.*

*„Uważam, że jest problem,, ale są dość luźni, frywolni, dużo jest tego właśnie takiego podejścia jak nie tu to tam, więc tak jakby nie dawali z siebie zawsze do końca wszystkiego, jakby mieli tą furtkę zawsze dobra pójdziemy, gdzie indziej”.*

*„Wśród młodych ludzi widoczny jest zdecydowanie wyższy poziom rotacji, na pewno przywiązanie do organizacji jest zupełnie inne niż w pozostałych starszych*

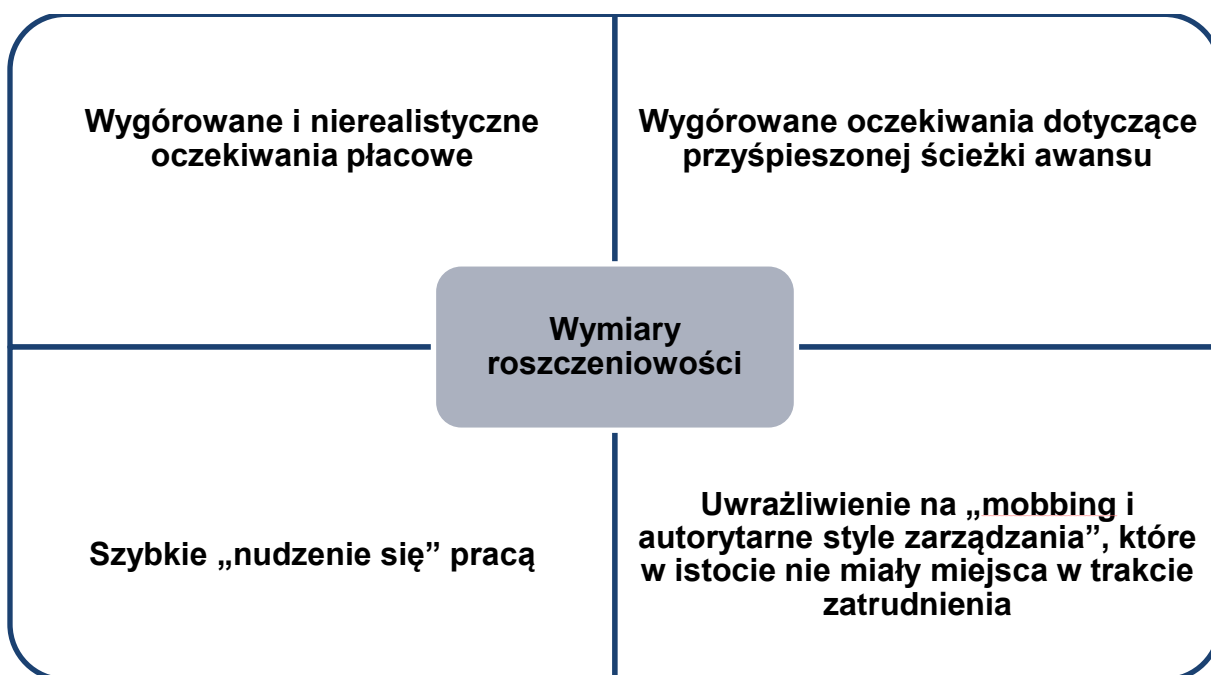
*pokoleniach. Dodatkowo nastawienie tych osób do pracy biorąc pod uwagę specyfikę branży, oni chcą dynamicznego rozwoju, który na produkcji jednak jest ograniczony i w związku z tym właśnie ten poziom rotacji znacznie wyższy”.*

**Roszczeniowość osób młodych**, która jako słowo-klucz pojawiała się w wielu kontekstach. Kolejną cechą negatywną jest niski stopień kompetencji społecznych oraz praktyczny brak etykiety zachowań, którą pracownicy nabywają dopiero po pewnym okresie zatrudnienia.

Wspomniana powyżej roszczeniowość zdaniem respondentów wyraża się w:

- wygórowanych i nierealistycznych oczekiwaniach płacowych,
- wygórowanych oczekiwaniach dotyczących przyspieszonej ścieżki awansów,
- szybkim „nudzeniu się” wykonywanymi obowiązkami,
- brakiem dyscypliny w pracy,
- niekontrolowanym korzystaniem ze smartfonów (nawet w trakcie rozmowy z klientem),
- uwrażliwieniem na „mobbing i autorytarne style zarządzania”, które w istocie nie miały miejsca w trakcie zatrudnienia.

Rysunek 1. Wymiary roszczeniowości młodego pokolenia na rynku pracy



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

W pytaniach pogłębiających respondenci skupiali się już głównie na pozytywnych cechach młodych pracowników.

### **Pozytywne doświadczenia badanych pracodawców dotyczące młodych pracowników**

**Kreatywność i elastyczność:** Młodzi pracownicy są bardzo twórczy, elastyczni i szybko reagują na zmiany. Ich znajomość nowych technologii i internetu jest cennym atutem, który firmy chętnie wykorzystują. Starsze pokolenie może wiele się od nich nauczyć w zakresie nowoczesnych rozwiązań i narzędzi cyfrowych.

**Chęć rozwoju:** Młodzi ludzie są chętni do rozwoju i nieustannego zdobywania nowych umiejętności. Ich otwartość na naukę sprawia, że szybko adaptują się do nowych zadań i technologii.

**Efektywność i wydajność:** Firmy zatrudniają młodych pracowników, ponieważ są bardziej elastyczni i wydajni. Młody pracownik często może zastąpić kilka starszych osób w realizacji zadań, co zwiększa efektywność pracy zespołu.

**Znajomość internetu i technologii:** Młodzi pracownicy są dobrze zorientowani w internecie i nowych technologiach.

*„Są to (osoby) bardzo twórcze, mobilnie i świetnie reagują na zmiany”.*

*„Są kreatywni, chętni do rozwoju”.*

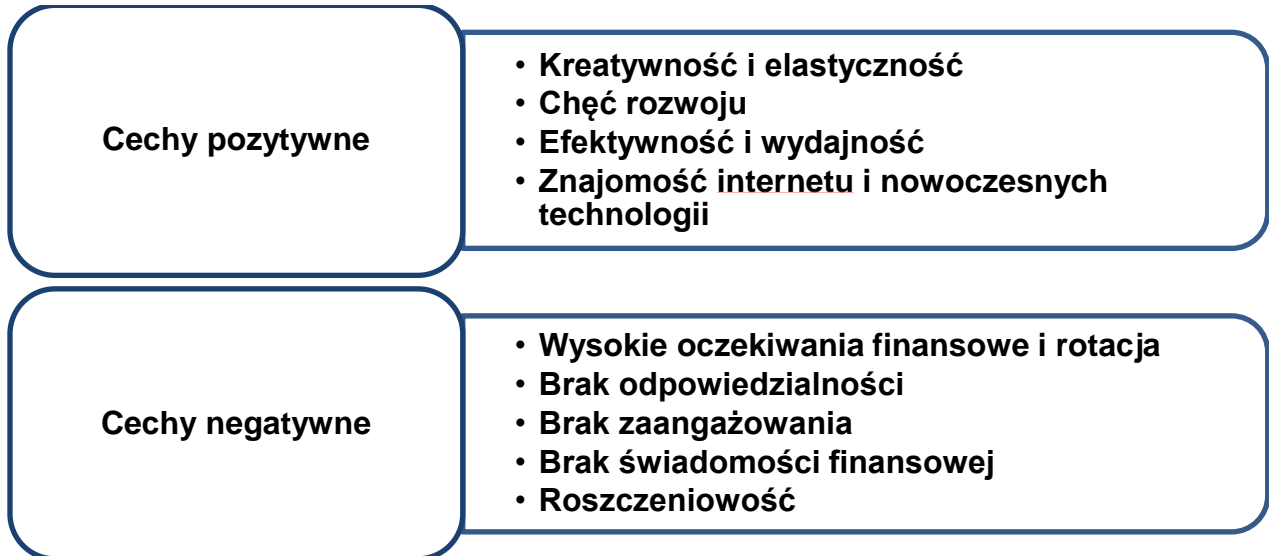
*„Są bardzo kreatywni, bardzo no odcytani w Internecie, no dużo my możemy się nauczyć (my) starsze pokolenie”.*

*„Firmy stawiają na młodych, zatrudniają ich, bo wiedzą, że oni są bardziej elastyczni i tak czasami takim dwudziestodwuletnim pracownikiem są w stanie zastąpić 2, 3 osoby no w tym starszym roczniku”.*

Po zdobyciu doświadczenia zawodowego, postrzegane przez pracodawców deficyty młodego pokolenia na rynku pracy zostaną zniwelowane, a właściwe zarządzanie i wsparcie w rozwoju mogą przekształcić te deficyty w mocne strony.

*„Myślę, że jeżeli takiej osobie da się fajny system motywacyjny to, ona się odnajdzie w każdej branży”.*

Rysunek 2. Cechy przydawane przez pracodawców młodym pracownikom



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

### **Różnice w podejściu do pracy w zależności od stopnia ustabilizowania życia osobistego:**

Istnieje wyraźne zróżnicowanie w podejściu do pracy między młodymi pracownikami z ułożonym życiem osobistym a tymi, którzy jeszcze nie mają stałych zobowiązań. Młodzi pracownicy, którzy już mają ułożone życie rodzinne, są bardziej skoncentrowani na wyborze stabilnej i dobrze płatnej pracy, aby zapewnić odpowiednie zabezpieczenie finansowe dla swojej rodziny. Z kolei osoby bez stałych zobowiązań są bardziej swobodne w podejściu do pracy i częściej zmieniają miejsca zatrudnienia.

**W podsumowaniach swoich wypowiedzi badani pracodawcy zwracali uwagę głównie na to, że najmłodsze pokolenie nie jest lepsze czy gorsze od bardziej doświadczonych pracowników. Ono jest po prostu inne.**

*„Nie ma nic lepszego niż właśnie fajna młoda kadra szczególnie jak to są ambitni ludzie i nie wątpię, że są tacy i mnóstwo takich mamy, zatrudniamy czy też zatrudniałem ja, ale jest też ta właśnie od razu druga strona medalu, bo czasy są inne to fakt, ale zaangażowanie nasze i dyscyplina, którą mieliśmy jako młodzi ludzie gdy się zatrudnialiśmy w tej grupie wiekowej a zaangażowanie młodych teraz ludzi trochę się kłóci z naszym podejściem”.*

*„Z osobami młodszymi rzeczywiście praca jest i łatwiejsza, i trudniejsza pod wieloma względami. Tutaj warto wyznaczać jakieś takie kamienie milowe, dać chociażby zarys tego, co mają zrobić w jakim terminie, bo troszeczkę się mogą pogubić albo będą po prostu dezorientowani co należy do ich obowiązków”.*

Badani podkreślali także konieczność wzajemnego dostosowywania się pracowników młodych i pracowników bardziej doświadczonych do wzajemnej współpracy:

- Istnieje tendencja do niedoceniań młodego pokolenia pracowników, mimo że posiadają oni unikalne cechy wynikające z różnic pokoleniowych.
- Starsze pokolenie powinno dążyć do lepszego zrozumienia młodych ludzi i przyswojenia zasad efektywnej współpracy z nimi.
- Młodsze pokolenie również musi dostosować się do funkcjonowania firmy i zasad obowiązujących w miejscu pracy, ucząc się współpracy z doświadczonymi pracownikami.

Kluczowe jest znalezienie równowagi i wspólnej płaszczyzny porozumienia, aby nie zaprzepaścić wartości, które każda z grup wnosi do środowiska pracy.

*„Myślę, że w dużym stopniu nie doceniamy tych młodych ludzi. Kwestia jest pokoleniowo powtarzająca się, oczywiście mają swoją specyfikę. Natomiast my powinniśmy się nauczyć instrukcji obsługi ich, ale oni powinni też przychodzić do pracy, do firmy nauczyć się instrukcji obsługi tej firmy i pracowników w niej pracujących, więc żebyśmy nie wylali dziecka z kąpielą”.*

### 3. Zmiany na rynku pracy osób młodych w perspektywie ostatnich lat

Ostatnie lata, a szczególnie okres w trakcie i bezpośrednio po pandemii Covid-19 spowodował duże zmiany w funkcjonowaniu pracowników na rynku pracy. Dotyczy to zwłaszcza pracowników młodych.

Opinie pracodawców o powyższych zmianach podzielono na pozytywne oraz negatywne.

#### Zmiany pozytywne

**Większa elastyczność form pracy:** Młodzi pracownicy cenią pracę zdalną, co pozwala im na większą elastyczność i komfort. Możliwość pracy z dowolnego miejsca na świecie, zwiększa ich satysfakcję i motywację.

**Coraz lepszy dostęp do informacji:** Młodzi ludzie mają łatwy dostęp do informacji i umiejętnie korzystają z nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, co pozwala im na efektywną komunikację w grupach, niezależnie od hierarchii.

**Zwiększone możliwości zatrudnienia:** Nawet osoby bez doświadczenia mogą znaleźć pracę, jeśli posiadają odpowiednie umiejętności, takie jak znajomość języka angielskiego. To otwiera przed nimi wiele możliwości zawodowych.

*„Wśród pracowników praca istnieje moda na home office. Oni wolą w tej chwili siedzieć w domu, po co mają wykonywać, robotę w biurze. Choć na przykład kierownictwo firmy uważa, że taki standardowy model, gdzie przychodzą do firmy jest z ich punktu widzenia korzystniejszy a moim zdaniem jednak jakby trochę mieszanego takiego systemu też ma swoje zalety”.*

*„Dawniej pracownicy nie mogliby na przykład nagle sobie pojechać na workstation jak mój kolega z rekrutacji, który w okresie listopad - marzec irytuje nas codziennie rano zdjęciami z plaży z Brazylii, bo po prostu uznał, że tak mu się będzie lepiej pracować”.*

*„Zmienia się dostęp do informacji. Teraz wszystkie informacje są ogólnodostępne”.*

*„Młodzi ludzie też są inni przez to, co mają w zasięgu ręki potrafią się komunikować. Mają jakieś grupy, podgrupy na Facebooku, na Messengerze, z kierownikiem, bez kierownika. My jakby nie mieliśmy takiej możliwości kiedyś, więc my nie jesteśmy tego nauczeni oni już tak, więc po prostu też się wszystko jakby zmienia z dostępem do informacji”.*

*„Ludzie młodzi tak naprawdę nawet z zerowym doświadczeniem mogą dzisiaj dostać pracę, jeżeli tylko ogarniają język angielski, więc myślę, że to są naprawdę bardzo fajne czasy i naprawdę niosą za sobą ogrom możliwości”.*

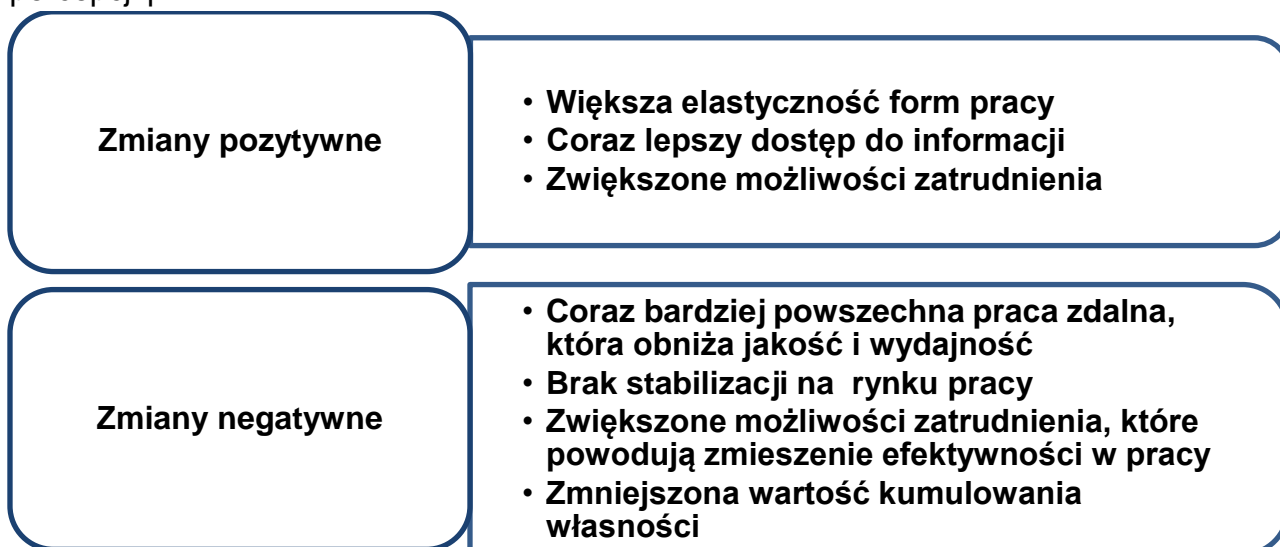
## **Zmiany oceniane negatywnie**

**Praca zdalna:** Preferowana przez młodych pracowników jest postrzegana jako mniej efektywna przez kierownictwo, które woli tradycyjny model pracy w biurze.

**Brak stabilizacji:** Młodzi pracownicy często preferują elastyczność i swobodę, co może prowadzić do braku stabilizacji zawodowej i finansowej.

**Zwiększone możliwości zatrudnienia pracowników powodują zmniejszenie ich efektywności w pracy:** Młodzi pracownicy mogą być zbyt uzależnieni od technologii i komunikacji online, co może wpływać na ich zdolność do nawiązywania bezpośrednich relacji międzyludzkich.

Rysunek 3. Zmiany na rynku pracy osób młodych w perspektywie ostatnich lat w percepcji pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

Zdaniem respondentów zasadnicza zmiana międzypokoleniowa, które już nastąpiła to odejście od koncentrowania się na posiadaniu dóbr okupione wieloletnimi kredytami. Młode pokolenie nie koncentruje się na posiadaniu dóbr materialnych, lecz na korzystaniu z nich.

*„Nadeszła w końcu piękna transformacja międzypokoleniowa. Nasi rodzice i dziadkowie musieli mieć wszystko na własność, żeby ktokolwiek ich w jakichkolwiek sposób respektował, natomiast dzisiaj nie okłamujemy się przy cenach mieszkań nie opłaca się posiadanie nieruchomości, nie opłaca się posiadanie auta, wszystko to wiąże się z dodatkowymi kosztami. Ja myślę, że to jest raczej generacja, która chce po prostu używać i korzystać niż konieczność skupiać się, żeby mieć coś na własność. Dlatego młodzi ludzie nie będą szli po nie wiem, kredyty hipoteczne, nie będą się zadłużać na 40 lat życia, bo prawdopodobieństwo, że tak powiem mi się to zwróci, opłaci jest też minimalne”.*

#### **4. Zmiany na rynku pracy osób młodych w perspektywie kolejnych lat w percepcji pracodawców**

Badani pracodawcy nie mieli sprecyzowanych opinii o tym, co zmieni się na rynku pracy osób młodych w kolejnych latach. Podkreślali oni, że dynamika zmian w ostatnich latach zaskoczyła wszystkich w takim stopniu, że trudno jest przewidzieć kolejne zmiany.

„Nie jesteśmy w stanie delikatnie mówiąc przewidzieć przyszłości. Jedyne co możemy to przygotować ludzi na to, żeby oni byli może nie tyle chcę powiedzieć, że elastyczni, żeby się szybko uczyli, czy żeby zmieniali pracę co chwilę, ale żeby uczyli się, gdzie szukać informacji, co warto robić, czego nie warto robić i właśnie poprzez

budowanie baz wiedzy a nie właśnie może konieczne zakładania, że za 5, 10 lat będzie przecież dokładnie tak samo i że świat nie będzie potrzebował informatyków”.

Badani podkreślali także, że przyszłość nie przyniesie stabilizacji, a wręcz wywoła silne szoki podażowe na rynku pracy.

*„Nie powrócimy już tych takich starych stabilnych czasów. Będzie jednak praca no, bo musi ona być, ale wydaje mi się, że w ciągu 5 lat dużo się zmieni i będzie to jednak już świat tych młodych”*

Wskazane przez pracodawców trendy w zatrudnianiu osób młodych, które ich zdaniem utrzymają się w kolejnych latach to:

**Dalszy rozwój pracy hybrydowej:** Badani sądzą, że w dalszym ciągu będzie się rozwijać praca hybrydowa. Deficyt pracowników najprawdopodobniej będą musieli zniwelować imigranci.

*„Jeżeli chodzi o zmiany na rynku pracy to przede wszystkim coraz więcej zapytań o pracę hybrydową, czyli część w biurze, część w domu i ostatnio jest to coraz bardziej popularne, to pokazała właśnie pandemia. Nie wszystkim pasuje tylko sam home office bardziej widzę, że zaczyna się to spłaszczać ku pracy hybrydowej”.*

**Potrzeba zatrudniania pracowników zagranicznych:** W ciągu najbliższych 10 lat Polska będzie musiała pozyskać wielu pracowników rocznie, aby utrzymać stabilność rynku pracy. Ze względu na brak zainteresowania młodych Polaków ciężką pracą fizyczną, konieczne będzie zatrudnianie pracowników z zagranicy.

**Adaptacja młodych pracowników zagranicznych:** Młodych ludzi z zagranicy można łatwiej zaadaptować i namówić do ciężkiej pracy fizycznej w Polsce. Pracodawcy powinni skupić się na rekrutacji pracowników z innych krajów, którzy są bardziej skłonni podjąć się tego typu pracy.

**Niskie zainteresowanie ciężką pracą fizyczną:** Młodzi Polacy nie garną się do ciężkiej pracy fizycznej, takiej jak prace budowlane. Preferują inne formy zatrudnienia, które nie wymagają dużego wysiłku fizycznego.

*„Opieram się na tym co mówią fachowcy w tej dziedzinie, w ciągu najbliższych 10 lat jesteśmy zmuszeni ściągnąć 300 tys. pracowników rocznie, żeby utrzymać nasz rynek pracy. Jeśli chodzi o młodych Polaków to umówmy się, generalnie Polacy na dzień dzisiejszy nie chcą ciężko pracować i do ciężkiej pracy fizycznej. Młodych ludzi z zagranicy można zaadoptować i namówić, natomiast do ciężkiej pracy, do łopaty, do budowlanki i tak dalej Polacy już się nie garną i się Polacy już garnąć nie będą”.*



Rysunek 4. Przewidywane trendy w zatrudnianiu młodych pracowników w percepcji pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

Należy zatem wypracować skuteczne sposoby adaptacji młodych ludzi do pracy oraz komunikacji międzypokoleniowej. Pomimo zmieniających się wartości i oczekiwań młodych ludzi, wszyscy będą musieli dojść do porozumienia i znaleźć wspólną drogę, ponieważ uzyskanie dochodów wymaga pracy. Nikt nie otrzyma wynagrodzenia za minimalny wysiłek.

*„Wydaje mi się, że wypracujemy jakieś porozumienie, aczkolwiek szczerze za 10, 15 lat świat będzie należeć do tych obecnych młodych. Jakby wszyscy, jakby całe starsze pokolenie nie będzie miało nic do gadania, bo większość albo przejdzie na emeryturę, albo będzie próbowało dożyć do tej emerytury, żeby tylko dociągnąć, więc tak naprawdę no to jest czas trochę przekazania ich pałeczki”.*

*„Wydaje mi się, że gdzieś i tak będziemy musieli się spotkać w połowie no, bo żeby zarabiać trzeba pracować, bo nikt za klikanie w internecie na zasadzie kliknij a dostaniesz dziesięć tysięcy ani za spanie ani za lenistwo nikt nie daje pieniędzy, więc będą musieli się przyzwyczaić do tego i nauczyć się pracy”.*

## 5. Ocena pracodawców w kwestii kompetencji młodych pracowników

Badani wysoko ocenili kompetencje technologiczne młodych osób, a negatywnie ich kompetencje społeczne i komunikacyjne.

### Kompetencje oceniane pozytywnie

**Orientacja w mediach społecznościowych:** Młode pokolenie, wychowane w świecie internetu, doskonale orientuje się w mediach społecznościowych, co znacząco wpływa na ich codzienne funkcjonowanie i pracę.

**Znajomość technologii:** Młodzi pracownicy mają biegłą znajomość technologii, narzędzi internetowych i różnorodnych programów komputerowych.

**Kreatywność i otwartość na nowe wyzwania:** Młodzi pracownicy są kreatywni, chętnie podejmują nowe wyzwania i uczą się, co pozwala im szybko adaptować się do nowych sytuacji.

**Multizadaniowość:** Młodzi ludzie potrafią wykonywać wiele zadań jednocześnie i nie mają problemu z adaptacją do nowych technologii i narzędzi.

**Znajomość języków obcych:** Lepsze posługiwanie się językami obcymi, zwłaszcza angielskim, jest istotnym atutem młodego pokolenia.

*„Jest to pokolenie, które w zasadzie jest pierwszym, które od urodzenia wychowało się już z internetem i to widać, bo oni już ten świat tylko z Internetem. Szybciej odnajdują się w świecie social mediach, bardziej jest im jakby ta rzeczywistość bliższa i to też dużo pod tym kątem robią”.*

*„Wydaje mi się, że te młode osoby to, co mają to na pewno jest taka zdolność do wszystkich narzędzi internetowych, on-line. Natomiast, jakaś sztuczna inteligencja, AI, obsługa komputera, obsługa przeróżnych programów to myślę, że doświadczenie tych osób jest o wiele większe niż nas wszystkich. Kreatywność to jest też coś, co takie osoby mają często ze względu na to, ile dziennie kręcą filmów na TikToku, ile tam się prezentują na Facebooku, wymyślają naprawdę przeróżne rzeczy żeby się wypromować, więc taka autopromocja nie mówię, że to jest związane oczywiście z wiedzą czy doświadczeniem”.*

*„Wydaje mi się, że to pokolenie w przeciwieństwie do starszych pokoleń na przykład lepiej zna języki obce. Zdecydowanie lepiej się nimi posługują i to jest ich jednym z dużych atutów, bo wiadomo, że język angielski w tej chwili powinien być jak podstawa u nas z Polski, także w tym akurat są no świetni”.*

## Kompetencje oceniane ambiwalentnie przez pracodawców

**Brak doświadczenia zawodowego:** Młodsze pokolenie, mimo zaawansowania technologicznego, może borykać się z problemami wynikającymi z braku głębokiego doświadczenia zawodowego i praktyki.

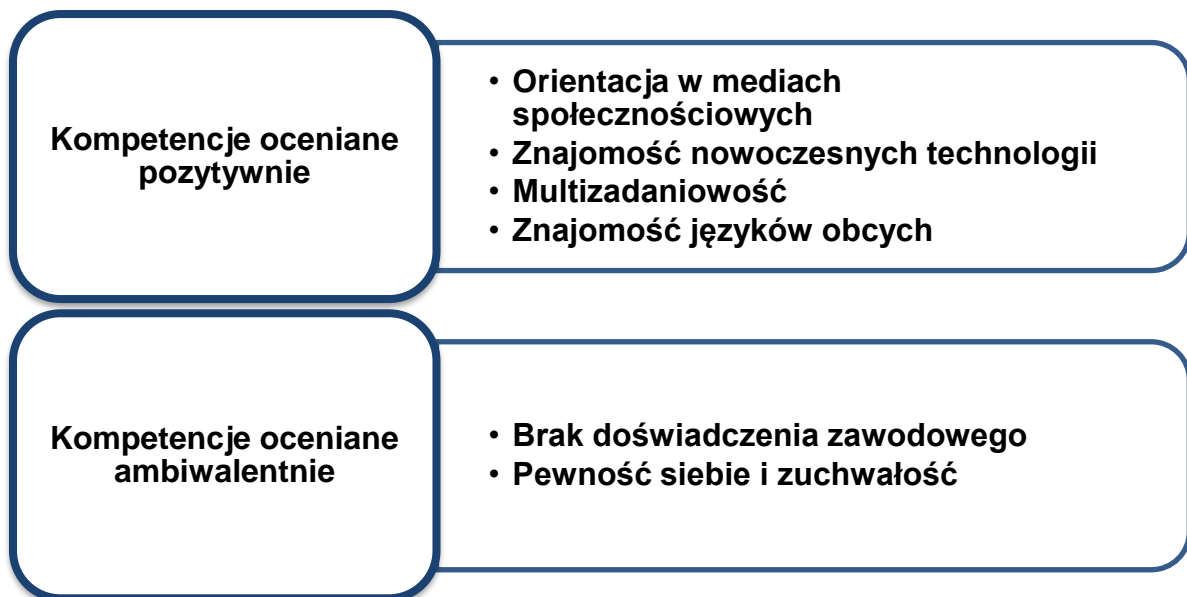
**Nieuzasadniona pewność siebie i zuchwałość:** Pewność siebie i zuchwałość młodych pracowników może być cenną cechą, ale stanowi wyzwanie, gdy nie jest wsparta odpowiednią wiedzą i doświadczeniem.

*„Jest to też minus, to znaczy taka otwartość i wiara we własne możliwości przy braku doświadczenia niekoniecznie jest zrównoważona jakąś wiedzą i z tego wynikają też problemy, ale ci ludzie chętnie podejmują nowe wyzwania, chętnie się uczą, oczywiście umieją korzystać z rozwiązań, które wspierają”.*

*„Z technologią na pewno są za pan brat, ale jednak brakuje im doświadczenia takiego wynikającego z lat przepracowanych w danym zawodzie”.*

*„A ja myślę, że ich też dużym atutem może być pewność siebie a wręcz tupet”.*

Rysunek 5. Ocena kompetencji młodych pracowników w percepcji pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

## 6. Miejsce pracy w systemie wartości osób młodych z perspektywy pracodawców

Przez lata, praca, która była trudno dostępna, zajmowała bardzo wysokie (często najwyższe) pozycje w hierarchiach wartości wielu osób. Sytuacja ta zmieniła się wraz z nastaniem tzw. rynku pracownika. Praca dobra, to obecnie praca z wyższym wynagrodzeniem. Co istotne, praca i rozwój zawodowy osób młodych jest obecnie wyłącznie wartością instrumentalną. Żaden z badanych pracodawców nie wskazał

młodych osób dla których praca związana byłaby z samorealizacją, spełnianiem marzeń czy też realizacją pasji życiowych.

Respondenci niechętnie używali pojęcia wartości. Częściej stosowali w opisie wartości termin priorytetu:

**Priorytet wynagrodzenia:** Dla młodych osób głównym kryterium wyboru pracy jest wynagrodzenie. Są skłonni zmieniać miejsce zatrudnienia, aby uzyskać nawet niewielką podwyżkę, w przeciwieństwie do starszych pokoleń, które bardziej ceniły atmosferę pracy.

**Postrzeganie pracy w sposób instrumentalny:** Młode pokolenie, wychowane w erze mediów społecznościowych, postrzega pracę jako dodatek do życia. Widzą przykłady osób pracujących zdalnie w luksusowych lokalizacjach, co wpływa na ich oczekiwania wobec pracy.

**Koncentracja na teraźniejszości:** Młodzi ludzie koncentrują się na teraźniejszości i rzadko planują przyszłość w dłuższej perspektywie czasowej. Nie myślą o tym, co będzie za kilka miesięcy czy lat.

**Niechęć do długoletnich zobowiązań:** Starsze pokolenie miało inne podejście do pracy, często związuąc się z jedną firmą na wiele lat. Obecnie młodsze pokolenie niechętnie podejmuje długoletnie zobowiązania zawodowe, często robiąc to jedynie z przymusu.

*„Najważniejszym priorytetem dla młodych osób jest, nie oszukujmy się wynagrodzenie. Wybiorą pracę tam, gdzie będą mieli o 50 zł więcej. Nie tak jak my, że tu fajna atmosfera, że tu jakieś przywiązania rodzinne, jakaś firma tradycyjna Polska”.*

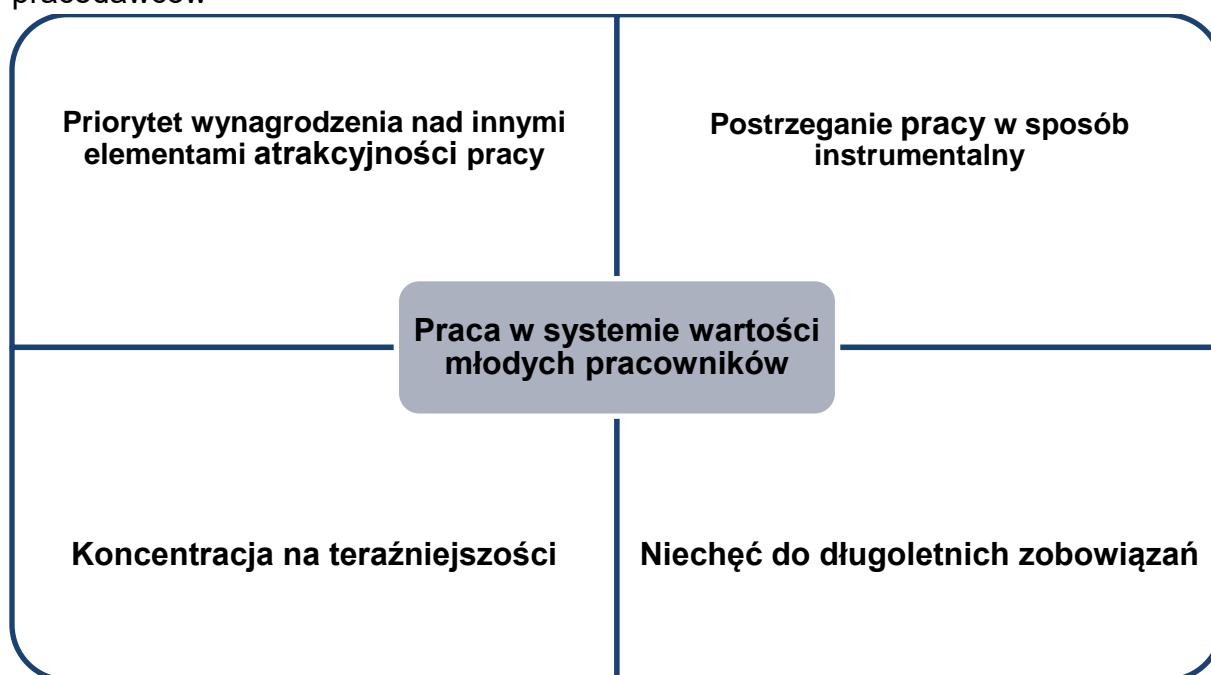
*„Tak, no w dzisiejszej dobie Instagrama, wszystkich Facebooków i tak dalej no młodzi ludzie oglądają, że ktoś tam może sobie pracować na laptopie 3, 4 godziny i sobie leżeć na plaży w Dubaju i praca stała się też takim dodatkiem do życia”.*

*„Wydaje mi się, że dla takich młodych osób ważne jest tu i teraz, a nie myślą tak jak my co będzie w przyszłości, nie myślą co będzie za pół roku, co będzie za rok, za 2 lata”.*

*„Jak pracowałem w KGHM to na rozmowy rekrutacyjne przychodzili synowie pracowników. Nie chcieli tam pracować, ale ich tata im powiedział, że w sumie tu dostaną dużo pieniędzy i przemęczą się te 20, 25 lat”.*

*„My mieliśmy kiedyś inne podejście do pracy a tutaj tak chyba niechętnie przychodzą, przychodzą, bo muszą”.*

Rysunek 6. Praca w systemie wartości młodych pracowników w percepcji pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

Wartość posiadania stabilnej pracy zdecydowanie zmienia się w okolicznościach założenia rodziny lub narodzin potomstwa. Młodzi pracownicy stają się wówczas bardziej odpowiedzialni i lojalni wobec pracodawców.

*„Osoby, które nie mają jeszcze ułożonego życia osobistego, czyli żona czy partner partnerka na stałe jakby a może dziecko czy dzieci, to takie osoby tym bardziej są luźne i po prostu robią co chcą. A osoby, które rzadko, bo rzadko, ale może nawet w tym wieku 18 – 24 są już bardzo poukładane rodzinnie, no to one będą chyba bardziej skoncentrowane na tym, żeby jak najlepiej od razu trafić, czyli wybrać dobrą pracę, żeby mieć dobre zabezpieczenie, bo jest rodzina, tak mi się wydaje”.*

Analiza logiczna wypowiedzi respondentów wskazała na cztery główne orientacje zawodowe młodych pracowników:

### **Wynagrodzenie i priorytety zawodowe**

Priorytet wynagrodzenia: Dla młodych osób najważniejszym kryterium wyboru pracy jest wynagrodzenie. Są skłonni zmieniać miejsce zatrudnienia, aby uzyskać nawet niewielką podwyżkę, w przeciwieństwie do starszych pokoleń, które bardziej ceniły atmosferę pracy oraz przywiązania rodzinne. Ponadto, młodzi ludzie dążą do minimalizacji wysiłku przy maksymalizacji wynagrodzenia.

## **Orientacja życiowa i postrzeganie pracy**

Postrzeganie pracy jako dodatku do życia: Współczesne młode pokolenie, wychowane w erze mediów społecznościowych, postrzega pracę jako dodatek do życia. Widzą przykłady osób pracujących zdalnie w luksusowych lokalizacjach, co wpływa na ich oczekiwania wobec pracy.

Koncentracja na teraźniejszości: Młodzi ludzie koncentrują się na teraźniejszości i rzadko planują przyszłość w dłuższej perspektywie czasowej. Nie myślą o tym, co będzie za kilka miesięcy czy lat.

## **Życie rodzinne i stabilność**

Spontaniczne decyzje zawodowe: Młode osoby bez ustabilizowanego życia rodzinnego wykazują większą skłonność do podejmowania swobodnych i spontanicznych decyzji zawodowych.

Dążenie do stabilizacji: Osoby młode, które mają już rodzinę, koncentrują się na wyborze pracy zapewniającej stabilność finansową.

Niechęć do długoletnich zobowiązań: Starsze pokolenie miało inne podejście do pracy, często związuąc się z jedną firmą na wiele lat. Młodsze pokolenie niechętnie podejmuje długoletnie zobowiązania zawodowe, często robiąc to jedynie z przymusu.

## **Work-life balance i realizowanie własnych zainteresowań poza pracą**

Równowaga między pracą a życiem prywatnym: System wartości młodego pokolenia opiera się na dążeniu do równowagi między pracą a życiem prywatnym. Młodsze pokolenie przywiązuje dużą wagę do koncepcji *work-life balance*. Traktują pracę głównie jako źródło dochodów, które pozwala im realizować życie prywatne. Po zakończeniu pracy koncentrują się na swoich zainteresowaniach i hobby.

*„Oni są nastawieni na tak zwany work life balance, czyli robią tylko tyle ile muszą i tylko jak się kończy czas pracy oni już myślą o tym, że oni mają swoje hobby, że mają siłownię, że mają znajomych i tak jakby to jest to pokolenie, które zrozumiało, że praca jest po to żeby żyć, czyli bardziej jakby patrzą na to, że nie praca ma wziąć górę nad tym życiem, tylko jednak te pozostałe rzeczy są ważne dla nich i zarabiają po to, żeby z nich korzystać”.*

Rysunek 7. Postrzeganie pracy przez młodych, jako wartości instrumentalnej (percepcja pracodawców)



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

## 7. Wzorce pracy i rozwoju zawodowego osób młodych w percepcji pracodawców

Zmieniły się także wzorce pracy i rozwoju zawodowego (punkty odniesienia) w postawach młodego pokolenia. Nie są już nim rodzice i tradycyjny etos pracy, a są wzorce promowane w mediach społecznościowych. Wzorcem są nadal wartości afiliacyjne (np. koleżeństwo).

Wyodrębnione w toku analizy wzorce to:

### 1) Postrzeganie pracy i priorytety:

**Znaczenie mediów społecznościowych:** Młode osoby bardziej cenią doznawanie i przyjemność wynikające z obecności w mediach społecznościowych. Odczuwają presję związaną z wizerunkiem wspaniałego życia, co sprawia, że praca staje się dla nich drugorzędny lub trzeciorzędny priorytetem.

**Problemy z adaptacją do rynku pracy:** Młodsze pokolenie często ma problemy z adaptacją do rynku pracy, ponieważ liczą na szybki zarobek, inspirowani funkcjonowaniem celebrytów.

### 2) Wartości i relacje w pracy

**Wartości afiliacyjne:** Wartości afiliacyjne są istotne w środowisku pracy dla młodego pokolenia. Tworzą grupy oparte na wspólnym doświadczaniu rzeczywistości, co prowadzi do podziału na tych, którzy są młodzi i na tych, którzy mają już założone rodziny.

### 3) Świadomość własnej wartości i komunikacja

**Świadomość własnej wartości i impulsywność:** Młodzi pracownicy charakteryzują się większą świadomością własnej wartości, która nie zawsze jest uzasadniona, a

wyraża się w impulsywności i braku taktu. Śmiałość i bezpośredniość młodych pracowników może być atutem, ale jednocześnie prowadzi do sytuacji konfliktowych.

*„Ludzie bardziej cenią doznawanie i przyjemność względem zaznajomienia z socialmediami. Doznają presji jaką one wywierają na jednostki i złudzenia wspaniałego życia, które może być prowadzone, więc sama praca nieco spadła, ale uważam, że ogółem patrząc na całe spektrum w wieku 20, 30 lat uważam, że nadal jest to wysoki poziom w postaci drugiego, trzeciego priorytetu”.*

*„W moim przypadku 60% tych najmłodszych naprawdę ma ogromne problemy adaptacją. Oni liczą na bardzo szybki zarobek, bo naoglądają się właśnie jak funkcjonują celebryci”.*

*„Bardziej wydaje mi się, że wartości to koleżeństwo, jakaś grupa. Widać nawet w miejscu pracy tworzą grupy. Podział jest na tych, którzy są młodzi i na tych, którzy na przykład już mają założone rodziny”.*

Rysunek 8. Wzorce pracy i sukcesu zawodowego młodych pracowników w opiniach pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców



## 8. Wartości młodego pokolenia pracowników w percepcji pracodawców

Implikacją wartości i wzorców życiowych związanych z pracą jest stosunek młodego pokolenia do norm społecznych – tych uniwersalnych, jak również tych zawartych w kulturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa.

Przestrzeganie tych norm w opiniach badanych pracodawców wyraża się w charakterystycznych postawach młodych pracowników, takich jak:

### 1) Dostosowanie do norm i elastyczność

**Zmiana zatrudnienia:** Młodzi pracownicy, którzy nie potrafią dostosować się do określonych norm i oczekiwań w miejscu pracy, często zmieniają zatrudnienie. Adaptacja i elastyczność są kluczowe w korporacyjnym środowisku.

**Wymóg dostosowania:** W korporacjach istnieje wymóg dostosowania się do firmowych zasad. Osoby, które tego nie przestrzegają, odchodzą, podczas gdy młodzi pracownicy, którzy chcą tam pracować, adaptują się i są zadowoleni.

### 2) Egzekwowanie uprawnień i regulaminów

**Symetryczność norm społecznych i organizacyjnych:** Młode pokolenie jest pierwszym, które egzekwuje swoje uprawnienia zarówno od siebie, jak i od pracodawców. Oczekują, że normy i regulaminy będą przestrzegane przez obie strony.

**Egzekwowanie norm BHP:** Młodzi pracownicy rygorystycznie przestrzegają norm BHP i są na nie wyczuleni. Jednakże, przestrzeganie tych norm przez młodych pracowników powinno być stale kontrolowane przez pracodawców.

### 3) Problemy z adaptacją i poczuciem obowiązku

**Problemy z adaptacją:** Młode osoby nie mają poczucia obowiązku. Często zdarza się, że nie pojawiają się pierwszego dnia w pracy, ponieważ zmieniają plany i znajdują inną, lepiej płatną pracę.

**Brak odpowiedzialności:** Młodzi pracownicy mogą mieć trudności z utrzymaniem standardów pracy i zachowaniem odpowiedzialności. Po krótkim czasie mogą dojść do wniosku, że dana praca nie jest dla nich i rezygnują.

*„Ten kto się nie potrafi dostosować to po prostu zmienia pracę”.*

*„Pracuję w korporacji. U nas nie można się nie dostosować. Jeżeli ktoś jest niedostosowany, to po prostu przechodzi do innej firmy. Natomiast osoby młode, chcą u nas pracować. Podoba im się. Takie osoby się dostosowują i są finalnie nawet zadowolone ze wszystkiego. Jak ktoś im się nie podoba to po prostu nie, to idę do innej firmy i dziękuję bardzo. Więc takie osoby się moim zdaniem nie mówię, że wszyscy oczywiście nie dostosowują, bo nie muszą po prostu”.*

*„Najmłodsze pokolenie tak zwane Zetki one inne podejście bardziej nastawione na równowagę między pracą zawodową a pracą a poza pracą no i wychodzą z założenia, że jak nie ta praca to inna. Jakoś też nie mają problemu z tym, żeby zmieniać pracę nawet co roku. Uważają, że po prostu, jeżeli coś ich nie rozwija, nie podoba im się praca to zmieniają na inną i nie mają z tego powodu żadnych kompleksów ani problemów”.*

*„Obie strony pragną, żeby Normy działały, że jeżeli mamy regulamin, to obowiązuje on obie strony, a nie tylko pracownika. I to jest też jakby pierwsze pokolenie, które tę roszczeniowość ukazuje w ten sposób. To dotyczy na przykład godzin pracy, czyli nie ma tak lekką ręką zostawiania w nadgodzinach, bo przecież czas pracy jest do godziny 17:00. Więc jeżeli szef chce żebym został dłużej, no to niestety, ja się na to nie zgadzam. I tak to wygląda. To są takie normy, które właśnie te młode osoby zaczęły ją pierwsze egzekwować bardzo wyraźnie również od pracodawcy”.*

Młodzi pracownicy wręcz domagają się przestrzegania norm BHP w pracy. Z drugiej strony przestrzeganie norm przez te osoby powinno być, zdaniem respondentów stale kontrolowane.

*„Oni naprawdę dosyć rygorystycznie przestrzegają norm BHP i wręcz są na to w pewnym stopniu są na nie wyczuleni. Zwracają uwagę tego nie zrobię, bo to przekracza normy, to nie jest odpowiednie”.*

*„Oni się dostosowują do jakichś norm, jeżeli się im wyraźnie to powie no i trzeba im przypominać. Gdy nie ma szefa to jednak często o tym zapominają i sami sobie często nie przestrzegają tych norm”.*

*„Młode osoby nie są przyzwyczajone w pewnym sensie do poczucia obowiązku, więc o ile nawet zdecydują się przyjąć ofertę pracy to często się zdarza, że nie pojawiają się pierwszego dnia w pracy, bo w międzyczasie zmieni się ich plan i znajdą inną, lepszą pracę -lepiej płatną. No i też poczucie odpowiedzialności pod względem tego, że trzeba zachować jakieś pewne standardy w pracy a jednak z utrzymaniem pewnego poziomu czasami bywa trudno i po tygodniu okazuje się, że nie jest to jednak praca dla nich”.*

Rysunek 9. Normy społeczne w pracy w perspektywie młodych pracowników – perspektywa pracodawców

|   |   |
|---|---|
| <b>Dostosowanie do norm i elastyczność</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Częstość zmiany zatrudnienia</li><li>• Wymóg dostosowania się do norm pracy</li></ul>   |
| <b>Egzekwowanie uprawnień i regulaminów</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Symetryczność norm społecznych i organizacyjnych (równe prawa i obowiązki pracodawców oraz pracowników)</li><li>• Skrupulatne egzekwowanie norm BHP przez młodych pracowników</li></ul> |
| <b>Problemy z adaptacją i poczuciem obowiązku</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Problemy z adaptacją</li><li>• Brak odpowiedzialności</li></ul>   |

Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

W niektórych wypowiedziach badanych pracodawców zawarto konieczność autorytarnego stylu zarządzania młodymi osobami, które wprost wynika z niskiego stopnia poszanowania norm społecznych i organizacyjnych przez młodych pracowników:

### 1) Brak dyscypliny w miejscu pracy

**Zaniedbywanie norm uczciwej pracy:** Młodzi pracownicy często czekają do ostatniej minuty, aby zakończyć pracę, co może prowadzić do zaniedbywania norm bezpieczeństwa i innych procedur. Potrzebny jest silny lider, który wprowadzi dyscyplinę, lub szef, z którym można nawiązać relacje oparte na wzajemnym zrozumieniu.

### 2) Dress code i podejście do ubioru

**Nieprzestrzeganie dress code'u:** Charakterystyczną cechą młodego pokolenia jest nieprzestrzeganie norm dotyczących właściwego ubioru w pracy oraz podczas ubiegania się o pracę. Mobilizacja młodych pracowników do przestrzegania dress code'u jest wyzwaniem dla pracodawców.

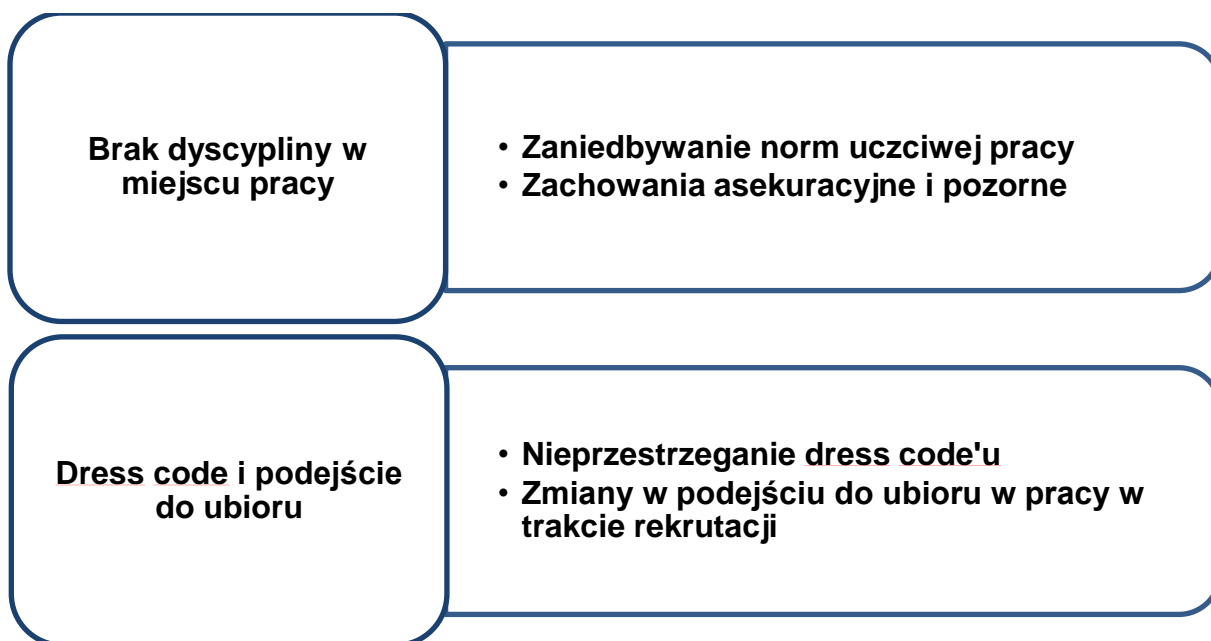
**Zmiany w podejściu do ubioru w pracy w trakcie rekrutacji:** Istnieje wyraźna zmiana w podejściu do ubioru w miejscu pracy i podczas rekrutacji, co pokazuje przykład kandydata ubiegającego się o stanowisko magazyniera, który był bardzo elegancko ubrany, w przeciwieństwie do kandydata w bluzie dresowej.

*„Jeśli chodzi o dress code takich pracowników i to jest duży problem. Generalnie ciężko ich zmobilizować do tego, żeby przestrzegali dress code w danym miejscu jeżeli taka praca tego wymaga”.*

„Wydaje mi się, że tu garnitury już wyszły z mody na rozmowach kwalifikacyjnych. Gdzieś tam każdy podchodzi bardziej luźno, tak? Mamy się czuć dobrze a można się ubrać elegancko i czuć się dobrze”.

„Kandydat, który przyszedł na magazyniera był w koszuli, był po prostu bardzo elegancko ubrany a starał się o stanowisko na magazynie i my go zaprosiliśmy do rekrutacji do salki na specjalistę do spraw obsługi klienta, podczas gdy drugiego pana w bluzie dresowej recepcjonistka pokierowała na magazyn i to jakby obraża to, jak to się zmienia, bo kiedyś to było nie do pomyślenia”.

Rysunek 10. Przejawy nieprzestrzegania norm w pracy przez młodych pracowników – perspektywa pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

## 9. Postawy osób młodych względem pracy w opiniach i obserwacjach pracodawców

Kolejnym elementem obok wartości i norm społecznych są konkretne postawy młodych pracowników wobec pracy, przełożonych, współpracowników i klientów.

### 1) Podejście do pracy i rekrutacji

**Zmiany w podejściu do pracy i rekrutacji:** Na przestrzeni ostatnich lat zaobserwowano zmiany w podejściu młodych ludzi do pracy oraz rekrutacji. Już na etapie rozmów kwalifikacyjnych widoczne jest ich bardziej swobodne i nieraz lekceważące podejście, przejawiające się m.in. w sposobie siadania czy ubiorze.

**Ambiwalentne podejście do rekrutacji:** W trakcie rozmów rekrutacyjnych młode pokolenie często okazuje lekceważące podejście, np. poprzez wyciąganie telefonu czy żucie gumy, co sugeruje brak poważnego traktowania procesu rekrutacji. Jednocześnie, młodzi ludzie wykazują postawę „jeśli nie tu, to gdzie indziej”, co ukazuje ich elastyczność na rynku pracy.

## 2) Kreatywność i potencjał

**Kreatywność i pomysłowość:** Mimo lekceważących zachowań, młode pokolenie charakteryzuje się kreatywnością i wieloma pomysłami. To świadczy o potencjale, który pracodawcy powinni docenić i dać młodym pracownikom szansę na rozwój.

*„Zaobserwowałam na przestrzeni ostatnich 2 dekad głównie właśnie w rekrutacji jak zmienia podejście nie tylko do pracy, ale do samej rekrutacji. To widać już na tym etapie jak młodzi ludzie podchodzą teraz do chociażby rozmów rekrutacyjnych. Nawet tak prozaiczne rzeczy jak pozy, w których siadają czy chociażby nawet zwykłe ubranie, w którym przychodzą pokazują nieraz lekceważący charakter w traktowaniu pracy”.*

*„I to samo ma miejsce na rozmowach. Wyciąganie telefonu, żucie gumy, ambiwalentne podejście, że jakby już na tym etapie widać ok, no nie przyjmiecie to sobie znajdę inną. Z drugiej strony to pokolenie jest z kolei pełne pomysłów i trzeba im dać szansę”.*

**Z drugiej strony pracodawcy zwrócili uwagę na postawy bezkompromisowe osób młodych wobec patologicznych zachowań przełożonych i współpracowników.**

*„Szybciej reagują na wszelkiego rodzaju patologie w firmach i dużo szybciej też potrafią je nagłośnić, czego najlepszym przykładem jest kilka ostatnich historii z różnymi firmami, które gdzieś tam się nawet dość szeroko odbiły w mediach echem, ale to też ma jakby wydźwięk właśnie tego, że to są już ludzie, którzy nie wezmą jakby głowy po sobie i nie będą tolerować krzyków szefa, czy jakiegoś złego traktowania, tylko będą się temu opierać”.*

*„To jest pierwsze pokolenie, które tak jakby jasno stawia tą granicę absolutnego braku tolerancji dla czysto patologicznych zachowań”.*

Głównym czynnikiem powyżej opisanych postaw młodych pracowników jest sytuacja na rynku pracy i towarzyszące jej zjawiska:

- przewaga pracowników nad pracodawcami tzw. rynek pracownika<sup>1</sup>,
- brak stabilizacji życiowej (związanej m.in. z brakiem możliwości realizowania długoterminowych planów życiowych),
- zmiana postawy życiowej z: „posiadać” na rzecz: „korzystać”,
- wyraźnie niższa odporność psychiczna, która wymaga stałego wzmacniania.

*„Mamy szkolenia z psychologii, gdzie ich wzmacniamy. Tu trzeba wzmacniać przez cały czas tych ludzi. Rozumiem, że stabilność nie istnieje w tej chwili w języku młodych, młodzieży, bo oni przez cały czas są poszukiwaczami”.*

Specyficzną postawą, wcześniej rzadko spotykaną, jest częste zmienianie miejsca pracy lub nawet zawodu. Z jednej strony wynika to z czynników opisanych powyżej, a z drugiej jest to klarowna strategia zdobywania nowych kompetencji. Polega ona na zdobywaniu nowych kompetencji u kolejnych pracodawców, tak by możliwie rozszerzyć ich zakres i zwiększyć swoje szanse na zdobycie lepszej pracy.

Młodsza grupa osób, często będąca jeszcze w trakcie studiów, traktuje pracę jako sposób na dorobienie, a nie jako źródło utrzymania. W konsekwencji ich zaangażowanie w wykonywane obowiązki jest mniejsze. Starsze pokolenie wykazuje większe zaangażowanie i obawę przed utratą pracy.

Młodzi pracownicy, po krótkim okresie pracy, nierzadko stwierdzają, że ich studia kierunkowe były niepotrzebne i nie mają problemu z całkowitą zmianą zawodu. Wykazują dużą otwartość na porzucanie swojego pierwotnego wyboru zawodowego

*„Bardzo często ta młodsza grupa osób jest w trakcie studiów, jeszcze poszukuje, dlatego też traktują pracę jako dorobek a nie faktycznie zarabianie na życie. Z tego względu też często mniej się przykładają do tej pracy. Natomiast w tej starszej grupie wiekowej widzę o wiele większe zaangażowanie i nawet taką obawę przed utratą pracy. Młodszy jednak tak lżej podchodzą do wykonywania swoich obowiązków dlatego, że są na drodze kształtowania się, studiują zupełnie sprzeczne kierunki a pracę u nas traktują po prostu jako taki dorobek”.*

*„Po 3 miesiącach pracy oni już stwierdzają, że te studia kierunkowe właściwie były im niepotrzebne i nie mają najmniejszego problemu z tym, żeby porzucić działkę, do której trudno wrócić, jeśli się nie ma doświadczenia. Więc duża otwartość na zupełną zmianę zawodu, czy też porzucanie swojego pierwszego wyboru”.*

---

<sup>1</sup> „Pojęcie rynek pracownika oznacza sytuację, w której ofert pracy jest więcej niż kandydatów, którzy byliby zainteresowani podjęciem pracy. Innymi słowy – pracownik może wybierać spośród wielu ofert pracy”, za. <https://kwalifikacje.edu.pl/rynek-pracownika-na-czym-polega/>, dostęp 29 listopada 2024r.

## 10. Lojalność osób młodych wobec pracodawców w perspektywie badanych przedstawicieli firm z Dolnego Śląska

Cechą charakterystyczną młodego pokolenia jest niższy stopień lojalności wobec pracodawców – przynajmniej w porównaniu do tego, jak to miało miejsce w przypadku starszego pokolenia pracowników.

*„Jeżeli chodzi o pracowników przed dwudziestym piątym rokiem życia, o tych najmłodszych pracowników na rynku, którzy dopiero zdobywają pierwsze doświadczenie, to też podzieliłabym ich na 2 grupy albo osoby, które są zmotywowane do pracy i które już zdobywają doświadczenie będąc na studiach żeby później po studiach było łatwiej znaleźć kolejną pracę na trochę lepszym stanowisku i te osoby, które przychodzą do pracy, mam wrażenie, bo muszą, bo zmusza ich do tego sytuacja finansowa a nie są na tyle zmotywowane żeby potem zostać na przykład w firmie. Mam wrażenie, że niektórzy trochę udają, że pracują, trochę migają się od tej pracy i myślą, że nikt tego nie zauważy”.*

Lojalność wobec pracodawcy jest zróżnicowana i uzależniona od wieku oraz od sytuacji życiowej pracowników.

**Wysoką lojalnością charakteryzują się osoby najwyżej wykształcone np. lekarze.**

*„Zatrudniamy młodych lekarzy oprócz tego personel podstawowy rejestratorki, pielęgniarki. Zauważyłem, że młodzi lekarze są bardzo zdyscyplinowani, fajnie przyjmują pacjentów, są otwarci na zmiany i można powiedzieć, że nie zmanierowani, chcą służyć pomocą. Natomiast jeżeli chodzi pozostały personel, to bywa różnie dlatego, że młodzi mają tendencję do poszukiwania. W związku z tym dla nich praca nie jest ważna, nie jest dobrem jako takim, tylko jest czymś co służy do przemierzenia się z punktu A do punktu B.”*

**Lojalne są także osoby, które sytuacja życiowa niejako zmusza do szanowania pracy np. osoby posiadające rodziny.**

*„Osoby, które są powyżej trzydziestego roku życia już tak jakoś troszkę inaczej, bo już doświadczyły jakiejś tam pracy. To już troszkę inaczej to wszystko postrzegają, jak to wszystko wygląda, jak trzeba podejść do jakiegoś do zakładu pracy”.*

**Na przeciwległym biegunie znajdują się osoby najmłodsze, często mieszkające z rodzicami, dla których praca jest jednym z wielu doświadczeń życiowych.**

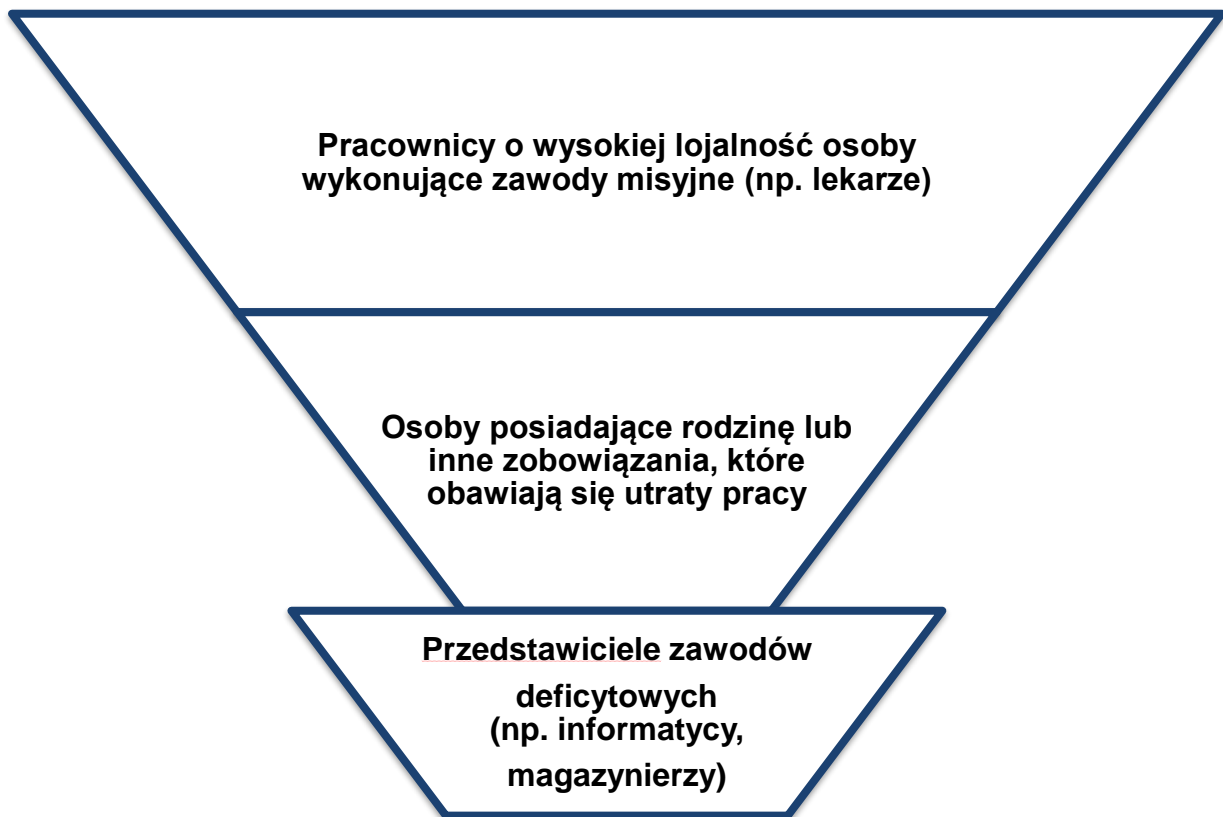
*„Oni są nauczeni, że skaczą z kwiatka na kwiatek. Oni nie wiążą się, czy oni w sensie chodzi mi o osoby młode zdaniem nawet przekwalifikowanie się dla nich to nie jest problemem w tej chwili moim zdaniem”.*

*„Przychodzą do pracy, mają miesiąc czasu tam próbny, poczekają do wypłaty, dostają wypłatę, jest za mało albo oczekiwali czegoś innego i już odchodzą i szukają następnej i tak niektórzy właśnie tak cały czas”.*

**Mało lojalni są także przedstawiciele zawodów deficytowych na rynku pracy, jak np. informatycy lub magazynierzy.**

*„Jeśli chodzi o informatyków. Podstawa jak najmniej w firmie. No i poza tym jeszcze druga rzecz to fluktuacja kadr, a to już zwłaszcza pracownicy niższego szczebla w magazynach to po prostu jest dramat czasami”.*

Rysunek 11. Piramida lojalności młodych pracowników wobec pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

**Niekiedy brak lojalności wiąże się z brakiem zgodności pomiędzy wyobrażeniami młodych osób o pracy a rzeczywistymi warunkami tej pracy.**

*„Ostatnio robiliśmy też badania. Wyszło nam, że najdłużej naszych pracowników, jeżeli chodziło o młodych marketingowców to było 5 lat, a zdarzały się też przypadki, że po 2 tygodniach mieliśmy już wysyp wypowiedzeń. Związane jest to z tym, że pomimo wiedzy na początku rekrutacji jakie będzie wynagrodzenie widocznie chyba obowiązki jakie nakładamy na tych nowych pracowników niestety chyba ich przerażają tak jakby się wystraszyli”.*

**Niski poziom lojalności manifestuje się także w sytuacjach, gdy dana firma przeżywa kryzys.**



*„W mojej firmie w okresie pandemicznym spadły i obroty, mniej pracy i tak dalej i tak dalej. Szefostwo nawoływało do takiego przetrwania, natomiast moim zdaniem młodzi ludzie zupełnie nie brali tego pod uwagę, czyli jak gdyby dla nich najważniejsze było to, ile zarobią bez względu na okoliczności. No nie ukrywam, że straszli też odchodzeniem i odchodzili”.*

## **11. Praktyka zarządzania zespołami wielopokoleniowymi w doświadczeniach pracodawców**

Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi staje się coraz trudniejszym wyzwaniem ze względu na znaczne różnice mentalne przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Z drugiej strony koniecznością staje się tworzenie takich zespołów ze względu na deficyt pracowników i starzenie się społeczeństwa.

### **Rola lidera**

Od dobrego lidera wymagana jest znaczna wszechstronność i umiejętność efektywnej współpracy z przedstawicielami każdego pokolenia.

Pracodawcy zwracają uwagę na problem nieadekwatności, gdy zbyt młode i niedoświadczone osoby zajmują stanowiska kierownicze. W takich przypadkach młodzi liderzy mogą nie być w stanie efektywnie zarządzać starszymi pracownikami, co może prowadzić do konfliktów i nieporozumień.

Młodzi pracownicy, którzy szybko awansują na stanowiska kierownicze, często zmieniają się w sposób, który może być negatywnie postrzegany przez starszych współpracowników. Taka sytuacja wpływa negatywnie zarówno na młodego lidera, jak i na zespół, którym kieruje.

Wprowadzenie młodych liderów do zespołów składających się z pracowników w różnym wieku wymaga dużej ostrożności i przemyślanej strategii, aby zapewnić harmonijną współpracę i uniknąć pokoleniowych konfliktów.

*„Dobry szef dla boomersa, dobry szef dla milenialsa i dobry szef dla pokolenia Z, to jest tak naprawdę zupełnie inny profil tego szefa, więc szef będzie musiał się wykazać znaczną elastycznością plus znajomością właśnie w jaki sposób współpracować efektywnie z przedstawicielem każdego z tych pokoleń tak, żeby dowozić wyniki”.*

*„Osoba nagle mająca powiedzmy 20, 23 lata stawiała się tym liderem wchodziła w nią coś takiego, że jestem, teraz ja dowodzę, teraz ja jestem i dowodziła osobami, które były dużo, dużo starsze. Po pierwsze to nie wygląda nawet dobrze, a po drugie te osoby starsze bardzo często bardzo źle się z tym czuły, gdy zostały no może nie poniewierane, ale te młodsze osoby zbyt szybko dostające taki awans no nie potrafią dobrze tym pokierować i to w obie strony źle działa i na tą osobę młodą i na osobę starszych, którymi na przykład dowodzi, z którymi pracuje już nie mówię tam o*

*klótniach wiadomo pokoleniowych w tym czasie i proszę mi wierzyć, obserwowałem to przez lata”.*

Jedna z respondentek opisała sytuację swojej znajomej, która po ukończeniu studiów od razu podjęła pracę na stanowisku kierowniczym. Po 6 latach została zwolniona i od 4 lat nie potrafi zaadaptować się do żadnej pracy, w której jest podwładną.

### **Optymalny wiek lidera**

W przypadku tworzenia grup pracowników, liderem powinna być osoba starsza, ponieważ młodzi liderzy często nie są skuteczni w zarządzaniu swoimi rówieśnikami.

Wyznaczenie młodego, ambitnego pracownika na lidera grupy często nie przynosi pożądanych rezultatów, ponieważ pozostali członkowie zespołu traktują go nadal jako kolegę, a nie jako przełożonego.

Starsi liderzy, nawet spoza danej grupy lub działu, są bardziej szanowani przez młodych pracowników, co zwiększa efektywność zarządzania.

Wybór lidera spośród rówieśników może prowadzić do braku respektu i problemów z dyscypliną w zespole. W związku z tym, osoby starsze sprawdzają się lepiej na stanowiskach kierowniczych w grupach złożonych z młodszych pracowników.

*„Tworząc grupę pracowników liderem wśród tych osób musi być osoba dużo starsza, bo mieliśmy takie już przypadki, kiedy mieliśmy zespół 15 pracowników i jedna taka osoba najbardziej rozgarnięta, najbardziej taka ambitna została mianowana liderem grupy. To się nie udaje, zwłaszcza jeśli to wcześniej byli koledzy, wcześniej byli na jednym poziomie a później nagle ktoś zostaje liderem, totalnie nie wypala, młodzi ludzie się nie słuchają, traktują dalej tą osobę jako kumpla a nie jako kierownika, więc na pewno błędem jest właśnie często wśród firm wybieranie, danie osoby kierownika czy lidera grupy zmiany wśród nie wiem, grupy kolegów. Więc ja jestem za tym, żeby zawsze tą osobą takim liderem była osoba dużo starsza, nawet z innego działu, czy tam w ogóle z zewnątrz wtedy jakoś ten respekt tych młodych osób do tej osoby jest dużo większy”.*

### **Cechy pożądane od lidera zespołu wielopokoleniowego:**

Jak już wcześniej odnotowano, pracodawcy wskazywali na wszechstronność i szerokie kompetencje liderów, które są wymagane w zarządzaniu zespołami wielopokoleniowymi.

Wspomniane cechy to:

- 1) **Kompetencje miękkie:** Współpraca między młodymi a starszymi pracownikami jest kluczowa dla efektywnego zarządzania. Ważne jest, aby menedżerowie kładli nacisk na rozwijanie kompetencji miękkich w obu grupach, co pomoże w lepszym zrozumieniu i komunikacji.

- 2) **Elastyczność w zarządzaniu:** Menedżerowie muszą być elastyczni i dostosowywać swoje podejście do potrzeb różnych pokoleń. Różne style zarządzania, które uwzględniają unikalne potrzeby i oczekiwania każdej grupy wiekowej, są niezbędne.
- 3) **Kultura organizacyjna:** Tworzenie kultury organizacyjnej, która promuje wzajemny szacunek i zrozumienie, jest kluczowe. Pracownicy powinni czuć się docenieni niezależnie od wieku i mieć możliwość wnoszenia swoich umiejętności i wiedzy do zespołu.
- 4) **Motywacja i zaangażowanie:** Młodzi pracownicy często szukają nowych wyzwań i dynamicznych środowisk pracy. Menedżerowie powinni zapewniać możliwości rozwoju i awansu, aby utrzymać ich motywację i zaangażowanie.
- 5) **Adaptacja do zmiany:** Świat pracy szybko się zmienia, a młodsze pokolenia są na to bardziej przygotowane dzięki ich otwartości na nowe technologie i innowacje. Menedżerowie powinni promować adaptacyjność i ciągłe uczenie się jako kluczowe wartości w organizacji.

Rysunek 12. Cechy pożądane od lidera zespołu wielopokoleniowego – perspektywa pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

### Kwestia wynagrodzeń w zespołach wielopokoleniowych

Poza rolą lidera istotną kwestią w zarządzaniu zespołami wielopokoleniowymi jest odpowiednia strategia płacowa, która powinna być, a często nie jest, zróżnicowana ze względu na kompetencje i doświadczenie pracowników.

Poważnym problemem w Polsce są preferencje względem osób młodych uczących się, które nie ukończyły 26. roku życia. Polegają one na zwolnieniu tych osób ze składek społecznych. Ich płaca brutto jest płacą netto. Z jednej strony wywołuje to poczucie niesprawiedliwości wśród starszych pracowników wykonujących identyczną pracę na identycznych stanowiskach, a z drugiej, po ukończeniu okresu preferencji ci

sami młodzi pracownicy zarabiają znacznie mniej niż przed ukończeniem 26. roku życia.

*„Tutaj mówiliśmy o takich różnicach, że 2 osoby pracowały na tej samej powiedzmy stawce. Nie było różnicy, jeśli chodzi o wynagrodzenie. Powiedzmy mają takie same wynagrodzenie, taką samą stawkę brutto, ale jeśli ktoś uczy się do dwudziestego szóstego roku życia to dla niego brutto równa się netto, więc pani Ania mająca lat 33 zarabia 4300 i pani druga Ania mająca lat 23 też zarabia 4300 tylko, że pani Ania 23 lata ma to na rękę a pani Ania 33 lata ma z tego jakieś 2,5 tysiąca do 3, a wykonują ten sam zakres obowiązków, więc to myślę, że ten konflikt bardzo często jest spotykany, bo tak naprawdę no jest to trochę niesprawiedliwe, no nie oszukujemy się, że wykonujemy ten sam zakres obowiązków a mamy o 1/3 wynagrodzenia mniej no, bo dochodzą nam ZUS-y i podatki no, ale z tego korzystają młodzi, młode osoby zapisują się do różnych szkół czasami tak naprawdę w tych szkołach nie są no, ale przedstawiają zaświadczenie, że są uczniami i wtedy jakby te składki ZUS a podatek no to już mamy ustawowo, że do dwudziestego szóstego roku życia nie są odprowadzane. Więc to może być taki konflikt i myślę, że często on jest widoczny”.*

Zdaniem badanych pracodawców pensja pracownika powinna rosnąć wraz z jego doświadczeniem ze względu na to, że:

- wzrost wynagrodzenia w zależności od doświadczenia motywuje pracowników do dłuższego pozostawania w firmie i rozwijania swoich umiejętności.
- przyznawanie wysokiej pensji młodym pracownikom od samego początku może działać demotywująco. Młodzi pracownicy mają często wysokie wymagania, ale ich podejście do wykonywania obowiązków może być bez troskie, co stanowi wyzwanie dla zarządzających.
- istotna jest także równowaga między wymaganiami a wynagrodzeniem.
- wysokie wymagania młodych pracowników powinny być równoważone przez odpowiednie obowiązki i oczekiwania dotyczące ich pracy. Ważne jest, aby zarządzający ustalili jasne kryteria awansu i wynagrodzenia, które uwzględniają zarówno doświadczenie, jak i zaangażowanie.

## **Synergia kompetencji w zespołach wielopokoleniowych**

Innym aspektem poruszonym przez badanych pracodawców było uzyskanie efektu synergii kompetencji pomiędzy pokoleniami pracowników. Należy tutaj nadmienić:

**Transfer wiedzy:** Kluczowe jest promowanie transferu wiedzy między pokoleniami. Starsi pracownicy mogą dostarczać cennych informacji na temat tradycyjnych procesów i praktyk, podczas gdy młodszy mogą wprowadzać nowoczesne technologie i automatyzację.

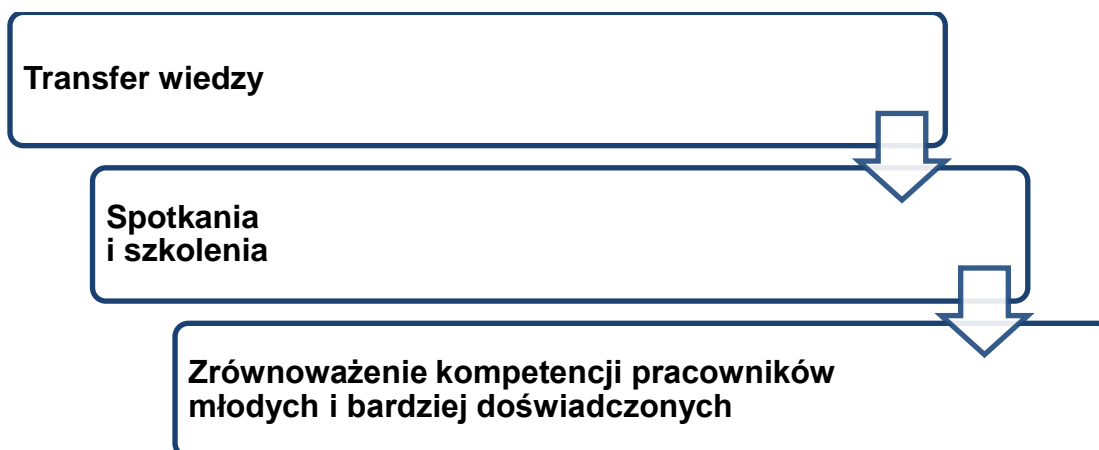
**Spotkania i szkolenia:** Regularne spotkania i szkolenia mogą wspierać wymianę informacji i doświadczeń między pokoleniami. Starsi pracownicy powinni zrozumieć

istotność dokumentacji i danych, natomiast młodszy mogą pokazać, jak zautomatyzować procesy, takie jak notowanie spotkań online i ich podsumowywanie.

**Zrównoważenie kompetencji:** Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi wymaga zrównoważenia kompetencji technicznych młodszych pracowników z praktycznym doświadczeniem starszych. Efektywna współpraca między tymi grupami powinna przyczyniać się do innowacyjności i lepszych wyników organizacji.

*„Kwestią, nad którą trzeba by się pochylić jest rozbieżność technologiczna. Młodzi ludzie szybciej, łatwiej adaptują się do nowych technologii, są bardziej na bieżąco względem ich wdrażania i mają też większą sprawność, co widzę po sobie często i w większą chłonność umysłu. Natomiast pokolenia jedno bądź dwa wstecz ma mniejszą elastyczność, a ma większe doświadczenie względem praktyki materii. Tutaj transfer wiedzy, otwarte spotkania poprzez wymianę informacji, chociażby, dlaczego dawna dokumentacja, dane udokumentowanie, dany proces jest istotny albo z drugiej strony pokolenia młodego, aby pokazać, że dany proces może być zautomatyzowany chociażby w postaci automatycznego notowania spotkań i ich podsumowywania”.*

Rysunek 13. Synergia kompetencji w zespołach wielopokoleniowych



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

### Warunki sprawnego zarządzania zespołami wielopokoleniowymi

Najbardziej istotnymi warunkami sprawnego zarządzania zespołami wielopokoleniowymi są:

**Dostosowanie zadań do kwalifikacji:** Przydzielanie zadań w zespole powinno uwzględniać kwalifikacje i preferencje pracowników. Młodsze osoby często mają inne uzdolnienia, np. w zakresie obsługi nowych technologii czy większą elastyczność. Mądry lider potrafi wykorzystać te różnice, aby zespół się wzajemnie uzupełniał, co poprawia efektywność pracy i współpracę.

**Efektywna komunikacja:** Największym wyzwaniem w firmach jest zapewnienie płynnej, odpowiedniej i zrozumiałej komunikacji dla każdego pracownika. Brak właściwej komunikacji prowadzi do nieporozumień i problemów w realizacji projektów. Lider powinien zarządzać komunikacją, organizując regularne zebrania, informując wszystkich o zadaniach oraz powinien być dostępny w razie problemów.

**Niska rotacja pracowników:** Niska rotacja pracowników jest możliwa dzięki regularnym kontaktom z pracownikami i dbaniu o ich potrzeby. Przykładem może być praktyka „pierwszych czwartków”, gdzie lider regularnie kontaktuje się z pracownikami, pytając o ich samopoczucie i potrzeby, co zwiększa lojalność i zaangażowanie.

**Organizacja warsztatów wewnętrznych:** Regularne warsztaty mogą aktywować pracowników do wspólnej pracy, pozwalając lepiej poznać ich kompetencje i przydzielić odpowiednie obowiązki. Pomaga to w tworzeniu lepszej atmosfery pracy i unikania konfliktów, co przyczynia się do efektywnego funkcjonowania zespołów.

**Personalizacja zarządzania:** Lider, który zna swoich pracowników i ich preferencje, jest w stanie lepiej przydzielać zadania i wspierać rozwój ich kompetencji. Pracownicy wykonują zadania z większą przyjemnością i skutecznością, gdy czują się docenieni i rozumieją swoje role.

*„Ważne jest to, żeby o ile się da, bo oczywiście każda specyfika pracy jest inna, ale żeby dzielić zadania w zespole pod kątem kwalifikacji czy preferencji pracowników wydaje mi się, że często jest tak, że osoby młodsze mają troszeczkę inne uzdolnienia chociażby o tej obsłudze nowych technologii, czy takiej większej elastyczności. Myślę, że mądry szef jest w stanie to dobrze wykorzystać i wydaje mi się, że jeśli zespół się w swoich kompetencjach uzupełnia, to też lepiej się ze sobą dogaduje, nie ma wtedy takiego też porównywania kto pracuje lepiej, kto pracuje więcej. Więc myślę, że to jest klucz do tego, żeby zespół się dogadał i żeby też efekty pracy były jak najlepsze”.*

*„Największy problem firmach jest komunikacja - płynna, odpowiednia i zrozumiała dla każdego pracownika, bo często jedna osoba powie drugiej a powinna na przykład powiedzieć to wszystkim w firmie i zawsze się tworzą nieporozumienia. Jeżeli są nieporozumienia i wiadomość trafia do wszystkich właściwych osób to też pewne rzeczy są zrobione albo niedokładnie albo połowicznie albo w ogóle projekt jest zawalony jak to się mówi kolokwialnie, więc właśnie najważniejszy to, żeby był główny szef, który zarządza całą grupą ludzi, informuję wszystkich, jest jakieś rano zebranie, każdy ma swoje zadanie, jeżeli ma problem może przyjść do szefa no jak szef zna parę lat tych osób to, żeby właśnie też wydzielał zadania osobom, które się w czymś czują najlepiej, bo jak ktoś się czuje w czymś najlepiej to robi to jest przyjemnością i robi to dobrze i cieszy się z tego, co robi”.*



*„Mamy literalnie zerową rotację, wszyscy pracownicy po prostu jak kończy się projekt to przechodzą do innego projektu i chcą zostać z nami i my to osiągnęliśmy dzięki czemuś co super działa na nowych pracowników, ale też fajnie działa na starych odprawiamy tak zwane pierwsze czwartki. Pierwsze czwartki polegają na tym, że dzwoniemy do wszystkich naszych współpracowników zawsze w pierwszy czwartek miesiąca, więc dokładnie wiedzą kiedy ten telefon będzie, no i pytamy jak tam na projekcie, czy wszystko w porządku, jak się czują, jak się pracuje, czy planują nie wiem jakieś większy urlop, czy potrzebują czegoś, czy trzeba negocjować podwyżkę, czy opierniczyć kogoś z projektu, że się źle komunikuje, takie rzeczy naprawdę robią ogromną różnicę i ja widzę po prostu po naszych współpracownikach, że oni czasami wręcz wyczekują tego pierwszego czwartku kiedy mogą się spodziewać tego telefonu i jestem zaskoczona jak tak mały naprawdę literalnie dla mnie no dobra, dla mnie i dla mojego zespołu”.*

*„Często zorganizowanie takich wewnętrznych warsztatów, żeby tych ludzi jakoś tak razem zaktywować do wspólnej pracy, to też pomaga bardziej ich poznać i wtedy też lepiej przydzielić do różnych obowiązków albo też do zespołów i to wtedy jest taka dodatkowa praca, ale właśnie pomaga, żeby lepiej to wszystko dobrać, lepiej to funkcjonowało później, żeby nie było jakichś zgrzytów można to też wcześniej wyłapać i to też pozwala rozładować często taką atmosferę, która jest. Więc co uważam za coś, co warto by było wykorzystać i wprowadzić w większych firmach, czy też mniejszych, jeśli jest taka możliwość”.*

Rysunek 14. Warunki sprawnego zarządzania zespołami wielopokoleniowymi



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

## 12. *Onboarding* młodych pracowników z perspektywy pracodawców

Zdaniem badanych pracodawców koniecznym warunkiem sprawnej rekrutacji i adaptacji młodych pracowników jest *onboarding* (ang. przyjęcie na pokład). Jest to kluczowy element skutecznego zatrudnienia i utrzymania młodych pracowników.

Zdaniem badanych pracodawców onboarding powinien być:

**Systemowy i zaplanowany:** Proces wprowadzania nowych pracowników powinien być dokładny i usystematyzowany. Szczególnie dla młodych pokoleń ważne jest, aby wszystkie kroki były jasno przedstawione, co pozwoli im lepiej zrozumieć swoje obowiązki i szybciej się odnaleźć w nowym środowisku pracy.

**Dopasowany do struktury i organizacji firmy:** Dobra organizacja i struktura w firmie ułatwia proces onboardingowy. Chaos i brak jasnych procedur mogą prowadzić do trudności adaptacyjnych dla nowych pracowników, co z kolei może powodować konflikty z bardziej doświadczonymi pracownikami.

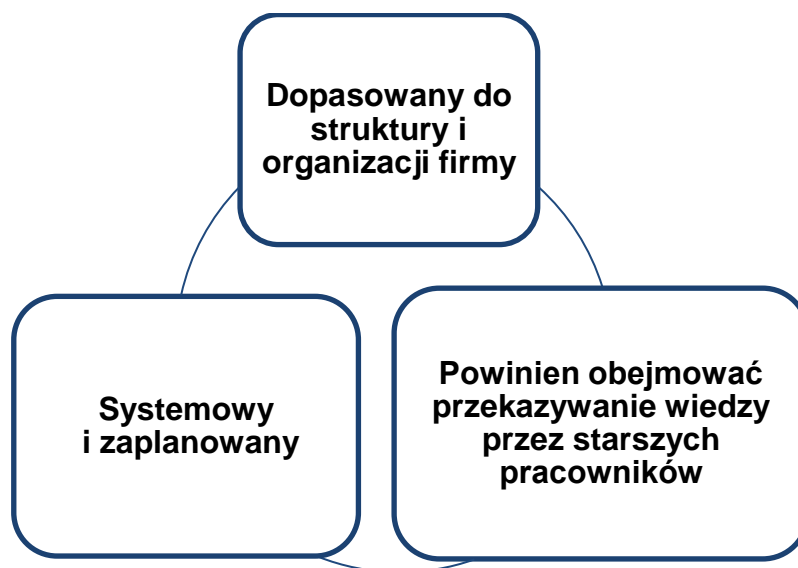
**Powinien obejmować przekazywanie wiedzy przez starszych pracowników:** Starsi pracownicy mogą zakładać, że pewne informacje są oczywiste. Dlatego ważne jest, aby wszystkie procedury i procesy były dokładnie wyjaśniane nowym pracownikom, aby uniknąć nieporozumień.



Usystematyzowany i dobrze zaplanowany proces wprowadzania nowych pracowników redukuje ryzyko konfliktów wynikających z braku zrozumienia obowiązków i oczekiwań.

*„Mogę powiedzieć ze swojego doświadczenia, że bardzo ważny jest cały ten proces wprowadzania nowego pracownika na takiej podstawie, żeby przekazać cały proces po kolei krok po kroku i mówimy teraz o młodych pokoleniach to jest dla nich bardzo ważne. Jeśli dobrze zostaną wprowadzeni i dobrze zostanie to przedstawione, jeśli dobra struktura, która jest w firmie i jest to jakby usystematyzowane możemy to łatwo przedstawić i oni wtedy trzymają się tych norm, jakby łatwiej jest się im odnaleźć, bo jeśli jest jakiś chaos no, bo różnie bywa, tutaj teraz rozmawiamy o plusach i o tych, że w firmach zawsze jest poukładane niestety tak nie jest, więc jak nie jest dobrze pracownik wprowadzony to niestety on sobie często z tym nie poradzi i przez to też często są konflikty, bo pracodawcy się wydaje czy starszym pracownikom, że to jest wiadome, bo on to robi od 20 lat, natomiast młodsza osoba jej będzie ciężko w taki rytm wpaść, ale jeśli ona ma ten cały proces przygotowany i zostanie dobrze wprowadzona, no to wtedy tutaj ta praca już przebiega bardzo dobrze, że tak powiem. Zauważyłam, że te młodsze pokolenia bardzo dobrze się w tym odnajdują i wtedy dobrze wykonują swoją pracę”.*

Rysunek 15. Warunki skutecznego onboardingu



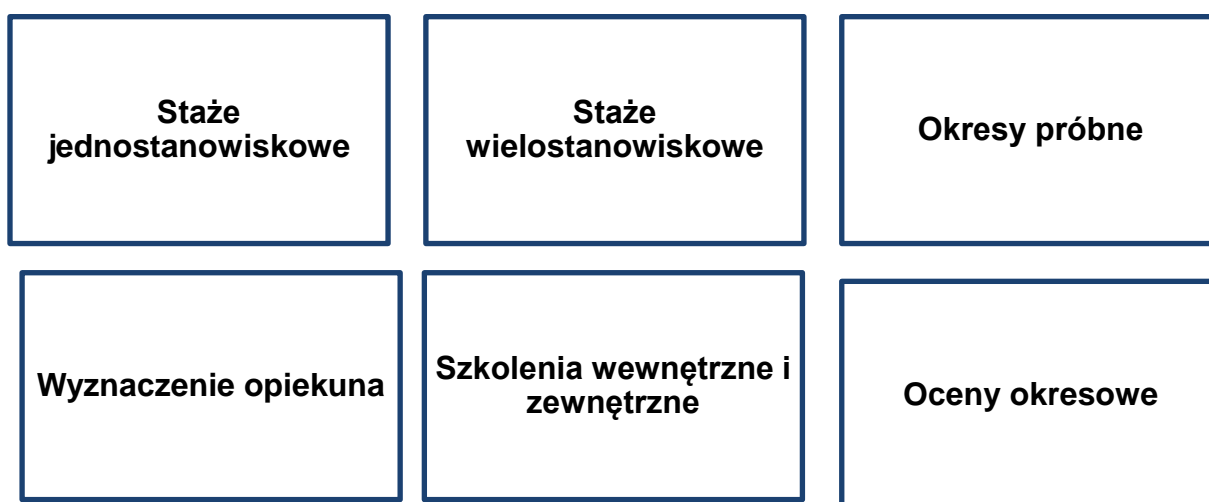
Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

## Stosowane formy *onboardingu*

Firmy stosują różnorodne formy *onboardingu*:

- staże jedno stanowiskowe,
- staże wielo stanowiskowe,
- okresy próbne,
- wyznaczenie opiekuna,
- szkolenia wewnętrzne,
- szkolenia zewnętrzne.

Rysunek 16. Stosowane formy *onboardingu*



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

**Staż stanowiskowe:** Staże stanowiskowe są kluczowe dla osób o specjalistycznych kwalifikacjach lub rekrutowanych na konkretne stanowisko. Pracownicy odbywają staż w różnych działach, aby zrozumieć całościowy obraz funkcjonowania firmy, co ułatwia ich adaptację po zakończeniu stażu.

**Okres próbny:** Okres próbny jest korzystny zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Pozwala na wzajemne zrozumienie oczekiwań i ocenę dopasowania do roli. Istotne jest, aby przełożony aktywnie monitorował postępy pracownika i wychwytywał odpowiednie momenty do udzielania *feedbacku*.

**Wsparcie mentorskie:** Podczas stażu lub okresu próbnego, nowi pracownicy powinni mieć wsparcie mentora, który przeprowadzi ich przez proces adaptacji. Mentor pomaga zrozumieć obowiązki i struktury pracy, co zwiększa szanse na sukces w nowym środowisku.

**Oceny okresowe:** Regularne oceny okresowe i spotkania z nowymi pracownikami pozwalają na monitorowanie ich postępów i udzielanie wsparcia tam, gdzie jest to konieczne. Pomaga to w szybszym zrozumieniu i adaptacji do nowej roli.

*„Jak skończyłem studia i zostałem przyjęty na kopalnię, no to jak miałem staż to chodziłem po wszystkich oddziałach i widziałem jak mniej więcej cała praca wygląda, a później jak skończyłem ten staż to po prostu do działu, którego brakowało mnie przydzielano, ale widziałem mniej więcej z grubsza wiadomo, nie wszystko od A do Z jak to wygląda. No i miałem faktycznie nad sobą osobę sztil era”.*

*„Dobrze jest dać taki okres próbny dla obu stron jest gdzieś tam wygodne i mentalnie i technicznie, ale ważne też jest w tym okresie próbnym nie tyle sam pracownik, żeby się wykazywał, robił jakieś rzeczy, które tam miał robić, tylko osoby przełożonej, która zobaczy co on robi i wychwyci odpowiednim moment. Dlatego fajnie jest mieć ten okres próbny”.*

Zdecydowanie lepiej *onboarding* funkcjonuje w wielkich korporacjach niż w mikrofirmach, bowiem korporacje mają wyodrębnione działy HR i odpowiednio przygotowanych specjalistów, jak również wypracowane procedury w tym zakresie.

*„W przypadku mikroprzedsiębiorcy troszeczkę to wszystko musi działać na zasadzie intuicji niestety. Nie mamy działu HR, nie mamy wstępnych testów, raczej gdzieś ta pierwsza rozmowa jest najważniejsza, kluczowa żeby te dobre wibracje wyczuć również wśród młodego pracownika, która no liczymy na to, że przełoży się później na kontakt z klientem, także tutaj takie wzajemne zaufanie i po prostu zbudowanie dobrego pierwszego wywiadu wstępnego jest kluczowe mówiąc szczerze. Także no tutaj doświadczenie to jedno, ale też ta intuicja gdzieś musi nam podpowiedzieć, czy brniemy w to, zostawiamy tego pracownika, angażujemy w swój czas i pracę w jego rozwój, czy niestety pracownik na miesiąc”.*

Zdaniem badanych pracodawców młodzi pracownicy powinni rozpoczynać swoją ścieżkę zawodową w wielkich korporacjach. Przedsiębiorstwa takie mają systemy *onboardingowe*, wysoką kulturę organizacyjną, które pozwalają młodym pracownikom opanować wiele niezbędnych w każdej pracy kompetencji.

W korporacjach standardy obejmują takie aspekty jak:

**Profesjonalna komunikacja:** Kluczowe jest, aby nowi pracownicy nauczyli się, jak używać odpowiedniej komunikacji, zarówno pisemnej, jak i ustnej. Właściwe formułowanie zdań i stosowanie profesjonalnego języka wpływają na skuteczność komunikacji w zespole. komunikacja powinna być jasna i precyzyjna. Unikanie niejednoznaczności oraz stosowanie konkretnych i zrozumiałych instrukcji minimalizuje ryzyko nieporozumień i zwiększa efektywność współpracy.

**Regularne spotkania zespołów:** Regularne zebrania zespołów umożliwiają przekazywanie ważnych informacji wszystkim pracownikom jednocześnie. Pomaga to w zapewnieniu, że wszyscy są na bieżąco i rozumieją swoje zadania oraz cele.

**Feedback i informacje zwrotne:** Regularne przekazywanie informacji zwrotnych pomaga pracownikom w doskonaleniu swoich umiejętności i poprawie wydajności. Konstruktywna krytyka powinna być przekazywana w sposób wspierający i motywujący.

**Szkolenia i warsztaty:** Organizowanie szkoleń i warsztatów z zakresu komunikacji pomaga pracownikom rozwijać umiejętności interpersonalne. Ułatwia to lepszą współpracę i budowanie pozytywnych relacji w zespole.

**Kultura organizacyjna:** Tworzenie kultury organizacyjnej, która promuje otwartą i przejrzystą komunikację, jest kluczowe dla sukcesu firmy. Wszyscy pracownicy powinni czuć się swobodnie w wyrażaniu swoich opinii i uczestniczeniu w rozmowach.

*„Dobrze byłoby żeby przynajmniej na początku właśnie pracować w korporacjach, bo nabiera się dzięki temu takiego sznytu jak no chociażby, jak się ubierać, jak się zwracać do innych osób, jak pisać maile, w jakim tonie, bo już nie chodzi mi o sposób, czy o literówki czy o ortografię, bo teraz są różnego rodzaju urządzenia, które to sprawdzają, natomiast chodzi o sam sposób formułowania zdań, sam ton, no właśnie sposób w ogóle zachowywania się i funkcjonowania w takim jakby można powiedzieć mikro społeczeństwie, ponieważ ja zauważyłam, że no i z jednej strony jest to całkiem naturalne”.*

Rysunek 17. Standardy skutecznego onboardingu – perspektywa pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

## Rola pracowników kluczowych (opiekunów) w onboardingu

Najczęściej młody pracownik w pierwszym okresie jest wprowadzany do firmy przez opiekuna (w korporacjach nazywanego „buddy”). Opiekun jest doświadczonym pracownikiem, który uczy, kontroluje i zwraca uwagę na błędy młodego pracownika.

*„U nas w firmie mamy tak zwanych **pracowników kluczowych**, są to osoby, które powiedzmy w każdym dziale są wysoko wyspecjalizowane i te osoby są typowo do pomocy właśnie takim nowo zatrudnionym. Mają u nich bardzo duże wsparcie na samym dzień dobry i same wejście do firmy. Oczywiście taki pracownik kluczowy wprowadza pracownika, jest przy szkoleniach, jest przy ich wykonywanych czynnościach przez tego pracownika i sprawuje taki nadzór, jest takim opiekunem tego pracownika i uważam, że to jest naprawdę bardzo fajna sprawa, bo wtedy ten pracownik nie przeszkadza innym pracownikom dopytując o coś, tylko ma bezpośrednio jednego takiego kluczowego, no i idzie do tej osoby, ta osoba wprowadza i no mi się wydaje, że to jest bardzo fajny efekt później przynosi”.*

Pracownicy kluczowi wprowadzają nowych pracowników poprzez:

**Wsparcie i nadzór:** Pracownicy kluczowi pełnią rolę mentorów i opiekunów, towarzysząc nowym pracownikom podczas szkoleń oraz nadzorując ich pierwsze zadania. Taka opieka zapewnia nowym pracownikom poczucie bezpieczeństwa i wsparcia.

**Zaangażowanie nowego pracownika do pracy zespołowej:** Dzięki pracownikom kluczowym nowi pracownicy mogą uzyskiwać odpowiedzi na pytania i wsparcie bez konieczności zakłócania pracy innych członków zespołu. Zapewnia to płynność pracy i minimalizuje przerwy w wykonywaniu zadań.

Działania buddy’ego obejmują m.in.:

**Opiekę w pierwszym okresie pracy:** Wprowadzenie systemu , gdzie doświadczony pracownik pełni rolę opiekuna dla nowo przyjętej osoby, sprawdza się na dłuższą metę. Opiekun pomaga nowym pracownikom w adaptacji, kierując ich w pierwszych tygodniach pracy.

**Wsparcie w adaptacji:** Opiekun odciąża menadżerów, którzy często nie mają czasu na indywidualne wprowadzanie nowych pracowników. Nowi pracownicy mogą zwracać się do buddy’ego z pytaniami, co zapobiega zakłócaniu pracy innych członków zespołu.

*„Pomysł na onboarding, który na dłuższą metę jednak się sprawdzał, to był właśnie buddy, czyli taki opiekun nowo przyjętej osoby i jakby w zależności od stanowiska różnie to wygląda, ale to też dlatego, że często po prostu menadżerowie nie mają czasu dla nowych osób przyjętych do jego działu i tak dalej i ktoś, kto przejmie ten pierwszy etap po prostu często jest też taką trochę latarnią morską w tych pierwszych tygodniach dla nowo przyjętego pracownika, z czym do kogo w ogóle się*

*zwracać, żeby nie iść do dyrektora jakiegoś pionu innego z pytaniem, gdzie jest kawa i tak dalej, tylko jakby pytać tą jedną osobę, która mu to wszystko tak pomału układa, wdraża i to jest pomocne dla wszystkich tak naprawdę”.*

Rysunek 18. Rola pracowników kluczowych w procesie onboardingu młodych



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

Pewnym problemem jest to, że opiekun najczęściej wykonuje dodatkową pracę nie otrzymując za to dodatkowych gratyfikacji.

*„W pewnym momencie niektórzy sobie zaczęli życzyć dodatkowych pieniędzy za pełnienie takiej funkcji. Nie wiem, czy panie miały również z tym do czynienia, ale zdarza się, że niektóre osoby, jak się ich o to wdrożenie, o to bycie Buddy przez ten miesiąc, 2 czy 3 poprosi, to się pytają a co ja z tego będę miał, jakie dodatkowe pieniądze za tym idą”.*

Po okresie próbnym właściwa adaptacja następuje już w zespołach pracowniczych. Badani pracodawcy wskazywali, że młodzi pracownicy mają tendencję do szybkiej adaptacji w nowych zespołach, dzięki swojej otwartości i łatwości nawiązywania relacji z współpracownikami.

*„Na pewno ta adaptacja jest wśród swoich współpracowników, czyli taka młoda jak osoba przychodzi, to oni mają w sobie czasami taką otwartość, że potrafią się bardzo szybko zaaklimatyzować z innymi osobami. Bardzo szybko się klimatyzują, jeśli chodzi o technologię, a wolniej, jeśli chodzi o tą całą otoczkę związaną właśnie z procesami, procedurami”.*

### 13. Wsparcie młodych pracowników – ocena i propozycje nowych rozwiązań ze strony pracodawców

Procesy rekrutacji i adaptacji młodych pracowników jest wspierany wieloma instrumentami, do których należy zaliczyć:

- Szkolenia;
- Dofinansowania i wsparcie finansowe;
- Refundacja tworzenia nowych miejsc pracy,
- Wsparcie adaptacji i rozwoju pracowników,
- Integracja z zespołem pracowniczym.

Zdaniem niemal wszystkich badanych pracodawców proces rekrutacji powinien być związany ze szkoleniami (zarówno wewnętrznymi, jak i z dającymi odpowiednie kwalifikacje szkoleniami zewnętrznymi). Nie we wszystkich firmach może funkcjonować (ze względu na skalę i na budżet) wewnętrzna komórka szkoleniowa. Szkolenia takie odbywają się na zewnątrz mikro- i małych firm.

Znaczna część szkoleń jest organizowana z częściowym lub całościowym wsparciem przez instytucje rynku pracy, głównie powiatowe urzędy pracy lub też inne instytucje, np. ze środków Unii Europejskiej. Opinie respondentów na temat jakości tych szkoleń były spolaryzowane. Część badanych wskazywała na znaczną pomoc, jaką uzyskali od instytucji rynku pracy w procesie szkoleniowym. Były to:

**Dofinansowania i wsparcie finansowe:** Programy dofinansowania oferowane przez PUP oraz środki europejskie są niezwykle pomocne zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Umożliwiają współfinansowanie studiów podyplomowych, szkoleń oraz zakładania działalności gospodarczej, co wspiera rozwój zawodowy i adaptację nowych pracowników.

**Refundacja tworzenia nowych miejsc pracy:** Programy dofinansowania stanowisk pracy umożliwiają firmom zatrudnianie nowych pracowników i zakup niezbędnego oprogramowania, co jest szczególnie ważne w branżach wymagających drogich narzędzi. Takie programy ułatwiają adaptację nowych pracowników i wspierają ich rozwój zawodowy.

**Wsparcie adaptacji i rozwoju pracowników:** Wsparcie finansowe i merytoryczne dla nowych pracowników ułatwia ich adaptację w nowym środowisku pracy i przyczynia się do ich rozwoju zawodowego. Pracodawcy powinni korzystać z dostępnych programów i środków, aby zapewnić nowym pracownikom odpowiednie warunki do nauki i rozwoju.

*„Ja korzystałam z PUP. Są różnego rodzaju dofinansowania chociażby do studiów podyplomowych, tutaj akurat 2 kierunki studiów podyplomowych byłam w stanie współfinansować ze środków europejskich czy różnego rodzaju szkolenia dotyczących właśnie działu HR, tak samo pieniądze gdzieś tam lata temu na założenie działalności małe, bo małe, znaczy małe, no do skali firmy małe, ale zawsze był ten taki jakiś na start, więc jest bardzo, bardzo dużo”.*

*„Mam doświadczenie we współpracy z urzędem pracy we Wrocławiu z takiego programu dofinansowania stworzenia stanowiska pracy. Z tego korzystałam i bardzo dobrze oceniam ten program. Dzięki temu 2 lata temu zatrudniłyśmy 3 osoby, bo mogliśmy, jak gdyby kupić oprogramowanie akurat w tym przypadku, które w mojej branży jest bardzo drogie mogliśmy, jak gdyby zapewnić już na starcie trzem osobom i jedna osoba zrezygnowała, ale te 3 osoby od 3 lat pracują i to się, jak gdyby bardzo dobrze udało. 3 albo 4 miesiące zgłosiłam kolejne zapotrzebowanie do urzędu pracy wystawiając ogłoszenie, bo się szykujemy też do stworzenia nowego stanowiska i ponownie chce skorzystać z tego programu”.*

Rysunek 19. Korzyści płynące ze wsparcia młodych pracowników i firm przez instytucje rynku pracy



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

Inni badani podchodzili sceptycznie do szkoleń organizowanych przez instytucje publiczne. Głównie ze względu na rozbudowane procedury, których należy przestrzegać oraz ograniczenia związane np. z koniecznością utrzymywanie dotowanego stanowiska pracy.



Główne zarzuty skierowane względem wsparcia instytucjonalnego młodych pracowników i pracodawców to:

**Formalności i biurokracja:** Choć Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS) oferuje cenne wsparcie, nadmierna ilość formalności i biurokracji może zniechęcać firmy do korzystania z takich programów.

**Brak odpowiedniego przygotowania stażystów:** Wsparcie z urzędów pracy bywa niewystarczające, ponieważ zatrudniani stażyści często nie są przygotowani do wykonywania swoich obowiązków. Przyjęcie stażu jest często wymuszone, co skutkuje nieodpowiednim dopasowaniem pracowników do stanowisk.

**Niewłaściwy nadzór i kontrola nad jakością szkoleń:** Istnieje potrzeba większego nadzoru i kontroli nad szkoleniami finansowanymi z funduszy publicznych, aby zapewnić ich adekwatność i skuteczność. Elastyczność instrumentów finansowych powinna być zwiększona, aby lepiej odpowiadały potrzebom firm.

**Niewłaściwa forma i kwoty dofinansowania:** Istotne jest, aby formy szkoleń oraz kwoty dofinansowań były odpowiednio dostosowane do potrzeb pracodawców. Umowy powinny jasno określać warunki, w tym zobowiązania pracowników po zakończeniu szkoleń.

**Niedopasowane szkolenia:** Szkolenia i przygotowanie pracowników powinny być dopasowane do specyficznych potrzeb firmy, aby były bardziej efektywne i przydatne.

*„Miałam okazję korzystać kiedyś jako firma z KFS-u, z krajowego funduszu szkoleniowego i muszę przyznać, że samo założenie, sam projekt generalnie super, ale ilość formalności, ilość jakby papierologii za tym idącej i biurokracji tak skutecznie mnie zniechęciła, że nawet dostając zaproszenia do kolejnych edycji, to aż mnie drgawki przechodziły jak o tym pomyślałam, żeby przechodzić ponownie i po prostu w kolejnych firmach nawet nie mieliśmy tyle sił przerobowych”.*

*„Korzystałam z wsparcia urzędu pracy przez jakiś czas. Natomiast zawsze kończyło się to źle po prostu. Wręcz katastrofą, bo te osoby zatrudniane przez urząd pracy one jakby nie były kompletnie przygotowane na to, co ich czeka, natomiast przyjmowały staż, bo takie są zasady w urzędzie pracy, że nieprzyjęcie propozycji stażu skutkuje skreśleniem z listy osób bezrobotnych i utratą ubezpieczenia. Wręcz jakby były to komiczne sytuacje, kiedy na przykład przychodziła pani z obciążeniami chorobowymi po prostu, młoda dziewczyna, natomiast no taka, która nie jest w stanie 8 godzin stać na nogach na przykład, no z racji różnych swoich niedogodności. Natomiast bez względu na to, czy ona się kwalifikowała czy nie, to ja musiałam jej, ona mnie prosiła żebym jej napisała, zresztą ja sama nie miałam serca, żeby powiedzieć, że cię przyjmuje, bo wiem, że to skończyłoby się źle, musiałam jej pisać, że niestety odmawiam przyjęcia”.*

*„Ponieważ są to fundusze publiczne, no ktoś za to płaci tak naprawdę my za to płacimy jako podatnicy też, musimy sobie z tego zdawać sprawę, ale jakiś nadzór i kontrola. Te instrumenty to prawdopodobnie spędza sen z powiek instytucjom, czyli jak kontrolować szkolenia, czy one rzeczywiście są odpowiednie już nie wspomnę może o innych kwestiach, o które może się urzędy obawiają, ale tak naprawdę no w związku z tym troszeczkę za mała elastyczność tego instrumentu”.*

*„Kwestią zasadniczą jest to w jakiej formie są te szkolenia, czy one rzeczywiście jest to dofinansowanie odpowiednie kwotowo, czy procentowo ilości, czy po prostu, czy jest więcej przerzucone na pracodawcę. Tak naprawdę, bo też z tymi szkoleniami jest tak, że ten pracownik już też inaczej jak na przykład są te umowy sformułowane, że po odbyciu na przykład części tego szkolenia refundowanego on musi w jakimś czasie jeszcze pracować u danego pracodawcy. Także to też trzeba się z tym liczyć, czy taki pracownik będzie chciał tak naprawdę, czy ta forma mu będzie odpowiadała, że będzie ciągnął po tym płatnym stażu jeszcze po prostu u tego pracodawcy będzie pracował określoną ilość czasu”.*

Rysunek 20. Powody niekorzystania przez firmy ze wsparcia publicznych instytucji rynku pracy



Źródło: Opracowanie własne po podstawie FGI

Znaczna część firm biorących udział w badaniu korzysta ze szkoleń komercyjnych lub szkoleń organizowanych przez organizacje branżowe. Ponadto współpracują one ze szkołami zawodowymi i uczelniami wyższymi organizując praktyki, staże i pozyskując dzięki temu nowych pracowników.

Firmy współpracują ze szkołami zawodowymi i uczelniami wyższymi organizując praktyki i staże, co pozwala na pozyskiwanie młodych, dobrze wykształconych pracowników. Takie partnerstwa są kluczowe dla zapewnienia ciągłości kadr i wprowadzania świeżych talentów do organizacji.

Praktyki i staże, zarówno bezpłatne, jak i płatne, są ważnym elementem przygotowania młodych ludzi do rynku pracy. Doświadczenia pracodawców z praktyk i staży są na ogół pozytywne, choć zdarzają się przypadki nierzetelnych stażystów.

Urzędy pracy odgrywają istotną rolę we wspieraniu firm w procesie rekrutacji i organizacji staży. Chociaż czasami wsparcie może być kosztowne dla firmy, ogólnie przyczynia się do rozwoju organizacji i przygotowania nowych pracowników.

*„Jestem teraz na etapie współpracy z firmą Lewiatan, gdzie dostałam tutaj młodych ludzi no i się tutaj wdrażają. Jeden się już skończył wdrażać, drugi kończy a jeszcze ma trzeci przyjść. Przychodzą też do mnie praktykanci ze szkoły dostają szkołę życia, bo po prostu robią wszystko co potrzeba. Z tym, że to są raczej bezpłatne. Nawet ten Lewiatan myślałam też, że jest w jakiś sposób refundowany, ale to jest niestety tylko i wyłącznie mój koszt i to, że dostaje osobę na jeden miesiąc do pracy, żeby się szkoliła. A tak, no to tak jak mówię, zawsze powtarzam, że ten urząd pracy zawsze wspierał i byłam bardzo, bardzo zawsze zadowolona”.*

*„Zatrudniałam właśnie przy współpracy z Politechniką Wrocławską najpierw na staże w jednym roku bezpłatne, potem przez 3 kolejne lata na płatne staże związane z Politechniką i też z Uniwersytetem wrocławskim, także one były dwumiesięczne albo trzymiesięczne, w zależności od uczelni. Raczej doświadczenia moje są bardzo dobre, czyli chociaż tak, jak sobie zrobię rachunek sumienia teraz to na 10 osób zazwyczaj 1, czy 2 osoby się okazywały faktycznie gdzieś tam nierzetelne, nie dociągały do końca tego programu stażowego, pozostałe 8 osób wykazywały się ogromnym zaangażowaniem, bardzo mocnym nastawieniem na pozyskanie jak największej ilości kompetencji. Często to było osoby, które gdzieś tam były gotowe zostać nawet po tym stażu tylko po to, żeby dokończyć projekt, który realizowały”.*

### **Propozycje innowacyjnych rozwiązań skierowanych do pracodawców wyrażone przez badanych przedstawicieli dolnośląskich firm**

Część badanych pracodawców uznała, że dostępne instrumenty rynku pracy nie są adekwatne do ich potrzeb np. dostępne są wyłącznie kursy dla kierowców ciężarówek, a brak kursów informatycznych. Postulowali oni innowacyjne rozwiązania, które pomogłyby im skuteczniej rekrutować i zatrudniać młodych pracowników.

Powyższe propozycje to:

#### **Finansowanie kształcenia młodych pracowników ze środków publicznych:**

Znalezienie funduszy na kształcenie młodych pracowników, zarówno na poziomie podyplomowym, jak i w ramach staży, stanowi wyzwanie dla pracodawców. Firmy postulują, aby publiczne pieniądze na wsparcie pracowników były kierowane bezpośrednio do firm jako rekompensata za szkolenie nowych pracowników.

### **Dodatkowe środki od państwa na czas wdrożenia młodych pracowników:**

Pracodawcy sugerują, że na czas wdrożenia nowych pracowników firmy powinny otrzymywać dodatkowe środki od państwa. Mogłoby to obejmować dofinansowanie osób wdrażających nowe kadry lub zwolnienie z ZUS-u i innych świadczeń socjalnych przez pierwsze dwa miesiące zatrudnienia.

Rysunek 21. Propozycje nowych instrumentów wsparcia firm ze strony publicznych służb zatrudnienia w procesie zatrudniania młodych pracowników



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

*„Problem jest, żeby znaleźć fundusze na kształcenie takiego pracownika. Kształcenie jakby podyplomowe, czy kształcenie na takim stażu danego młodego człowieka i dlatego, że pracodawca nie ma takich środków, żeby łożył pieniądze na taki staż”.*

Postulują oni, żeby publiczne pieniądze skierowane na wsparcie pracowników kierować bezpośrednio do firm np. jako rekompensata za szkolenie nowych pracowników.

*„Fajnie by było gdybyśmy faktycznie dostali dodatkowe środki, jeżeli firmy mają cele tak, jak moja, to jest firma finansowa, firma sprzedażowa i teraz jest to firma prywatna, natomiast nikt nie zwalnia tego człowieka z realizacji jego celu, z realizacji założeń i pytanie czy na przykład na ten czas wdrożenia taka osoba nie powinna mieć jakiś dodatkowych środków od państwa, na zasadzie ja cię wdrażam, ja cię szkole, ja mam 3 osoby albo 2 osoby na etacie, które na początku jakby wdrażają tą osobę bądź też dofinansowanie dla tych osób lub z drugiej strony żebyśmy jako firma nie wykładali tych środków finansowych, to na przykład przez pierwsze 2 miesiące*

żebyśmy byli zwolnieni z ZUS-u, z różnych świadczeń socjalnych, które my musimy za tego pracownika ponieść odgórnie”.

*„Koszt wdrożenia, czyli osoba, ten buddy, mentor nie wiem, ktokolwiek nie realizuje swoich obowiązków w 100%, a my też jego składki musimy płacić jakby, też musimy mu płacić wynagrodzenie. Więc fajnie by było, gdyby faktycznie było taka rzecz jakby sprawdzająca faktycznie te umiejętności. Fajnie by było, gdyby był na przykład jakiś program, jakiś test, który taki pracownik nie wiem musiałby uzupełniać na początku zanim w ogóle te firmy by rekrutowały, żeby faktycznie sprawdzały cię przed nie wiem, przed zatrudnieniem takiej osoby. No tak na szybko przychodzi mi do głowy”.*

Poza szkoleniami ważnym elementem adaptacji młodych pracowników jest ich integracja z zespołem pracowniczym. Obejmuje ona następujące elementy:

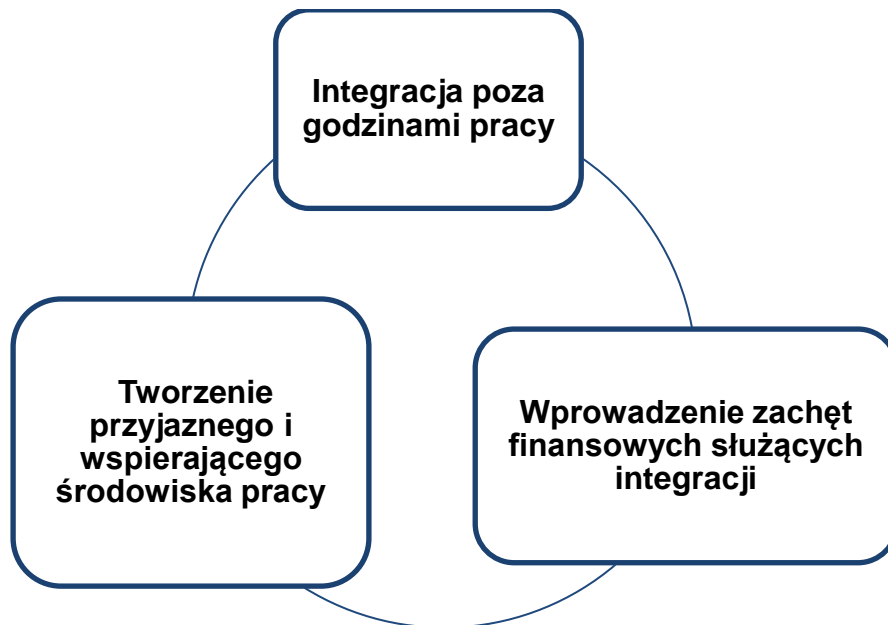
**Integracja poza godzinami pracy:** Organizowanie spotkań integracyjnych poza godzinami pracy jest kluczowe dla zacieśniania więzi między pracownikami. Spotkania takie, odbywające się 2-3 razy w roku, pozwalają pracownikom lepiej poznać się w nieformalnej atmosferze, co sprzyja budowaniu pozytywnych relacji.

**Nawiązanie Identyfikacji z firmą:** Pracownicy, którzy identyfikują się z firmą i jej wartościami, są bardziej zaangażowani i lojalni. Pracodawcy powinni inicjować działania, które pozwalają pracownikom utożsamiać się z firmą.

**Wprowadzenie zachęt finansowych służących integracji:** Oferowanie różnorodnych zachęt pozafinansowych, takich jak możliwości integracji, wspólne spędzanie czasu i zabawy, może zwiększyć zadowolenie pracowników. Chociaż wynagrodzenie jest ważne, maksymalizacja zachęt pozafinansowych odgrywa kluczową rolę w budowaniu lojalności pracowników.

**Utrzymanie pracowników:** Tworzenie przyjaznego i wspierającego środowiska pracy, gdzie pracownicy czują się dobrze w zespole, pomaga w zatrzymaniu pracowników w firmie. Satysfakcja z pracy i relacje z innymi członkami zespołu są równie ważne w zapobieganiu rotacji pracowników, jak wynagrodzenie.

Rysunek 22. Warunki skutecznej adaptacji młodych pracowników – perspektywa pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

*„Ważna jest integracja również poza godzinami pracy. Moją receptą na zadowolenie i chyba przetrzymanie troszeczkę młodych jest sprawienie, by firma nie była bezmienna, to znaczy żeby pracownicy się z firmą identyfikowali, żeby potrafili po godzinach pracy przyjść 2, 3 razy w roku spotkania, żeby się pośmiać, pobawić, pracodawca ma to zainicjować a później po angielsku najlepiej wyjść, żeby młodzi ludzie sami się dobrze bawili i sami się integrowali i tak jak wcześniej mówiłem i czym więcej zachęt tym lepiej, minimalne zarobki, natomiast maksymalne zachęty, które dają plus do tego stworzenie warunków jakby fajnej zabawy, fajnego spędzenia razem czasu mam nadzieję, że dają efekty, że pracownik nie zaczyna szukać szczęścia gdziekolwiek indziej, bo jest mu po prostu dobrze w zespole”.*

### **Rozwój nowych korporacji zawodowych jako propozycja usprawnienia rynku pracy osób młodych**

Innowacyjnym pomysłem pracodawców na wsparcie młodych pracowników jest rozwój izb zawodowych (korporacji zawodowych), które zajęłyby się szkoleniami pracowników dającymi wysoki poziom kompetencji.

Izby takie, zdaniem respondentów, mogłyby zapewnić:

**Szkolenia i wsparcie na stażu:** Izby zawodowe, takie jak izba lekarska, pielęgniarska, budowlańców czy mechaników samochodowych, mogłyby oferować szkolenia i wsparcie na stażach, co ułatwiłoby młodym pracownikom zdobywanie praktycznych umiejętności.

**Bezpieczeństwo starszych pracowników:** Składki zbierane przez izby zawodowe mogłyby również zabezpieczać starszych pracowników, zapewniając im stabilność finansową podczas trwania staży młodych pracowników.

**Finansowanie staży:** Składki opłacane przez zakłady pracy mogłyby pokrywać wynagrodzenie młodych pracowników na stażach, co stanowiłoby dodatkowe wsparcie finansowe dla firm i ułatwiłoby proces szkolenia.

*„Są izby, izba lekarska, izba pielęgniarska, izba budowlańców, izba w tym momencie mechaników samochodowych stworzyć takie instytucje, które z jednej strony będą pomagały na stażu a z drugiej strony będą zabezpieczały bezpieczeństwo starszych pracowników przez składki i te składki by powodowały to, że pracownik dostaje pieniądze na stażu przez dany zakład pracy”.*

#### **14. Specyficzne sposoby dotarcia z ofertą zatrudnienia do osób młodych w doświadczeniach pracodawców**

Zdaniem badanych pracodawców, powiatowe urzędy pracy często nie spełniają oczekiwań pracodawców w zakresie dostarczania odpowiednich pracowników. Istnieje potrzeba poszukiwania bardziej skutecznych kanałów rekrutacji, aby dotrzeć do młodych, wykwalifikowanych pracowników.

Osoby młode pozyskują informacje z internetu. W związku z tym, w opinii badanych pracodawców, procesy rekrutacyjne należy prowadzić głównie w internecie, ponieważ to właśnie tam młodzi ludzie najczęściej poszukują ofert pracy. Internet umożliwia dotarcie do szerszego grona potencjalnych pracowników.

Bazując na źródłach internetowych zdaniem respondentów można uzyskać:

**Nowoczesne kanały rekrutacji:** Pracodawcy powinni korzystać z nowoczesnych platform rekrutacyjnych, takich jak portale pracy, media społecznościowe oraz specjalistyczne serwisy internetowe, które są bardziej efektywne w docieraniu do młodych osób.

**Właściwie skierowane ogłoszenia:** Tworzenie ogłoszeń, które są atrakcyjne i dopasowane do preferencji młodego pokolenia, może zwiększyć skuteczność rekrutacji. Kluczowe jest używanie języka i stylu komunikacji, który przemawia do młodych ludzi.

**Interaktywne formy rekrutacji:** Zastosowanie interaktywnych i nowoczesnych metod rekrutacji, takich jak wirtualne targi pracy, wideorozmowy kwalifikacyjne i internetowe prezentacje firmy, może przyciągnąć młodych kandydatów.

*„W tej chwili jesteśmy w dobie internetu, gdzie tak naprawdę wszystko jest w internecie. Także my też ogłoszenia dajemy w internet, bo wiemy, że to trafi do szerszego grona ludzi. Niestety powiatowy urząd pracy no nie spełnia, nie ma takich pracowników, na których nam zależy”.*

Rysunek 23. Warunki skutecznej rekrutacji osób młodych – perspektywa pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

Osoby młode rzadko oglądają telewizję i rzadko słuchają rozgłośni radiowych. Proces odchodzenia od tych mass mediów do internetu jest silniejszy w przypadku osób najmłodszych. Zatem wszelkie kampanie informacyjne, jak i samą rekrutację należy prowadzić głównie w mediach społecznościowych, co zresztą ma już miejsce.

Co ciekawe, w dalszym ciągu jako skuteczny sposób rekrutacji respondenci wskazali targi pracy. Udział w targach pracy jest także efektywną metodą dotarcia do młodych osób. Młodzi ludzie licznie uczestniczą w takich wydarzeniach, co daje firmom możliwość bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi pracownikami.

*„Ja bym tylko doprecyzowała jeszcze, że poza tym, że mamy używać social mediów po to, żeby promować te różne akcje i te różne możliwości, to na przykład wiele razy programy aktywizacyjne są reklamowane za pomocą radia, a radio do młodego pokolenia zupełnie nie trafia. Młodzi ludzie nie słuchają radia. Co innego byłyby jakieś tam Spotify, TikToki a radio to jest tylko zbędny wydatek tak naprawdę w czasie takich działań no, bo on na pewno nie przyniesie efektywnego, pożądanego skutku”.*

*„Komunikacja musi być tutaj do grupy docelowej, czyli jak trafiam tutaj do młodzieży 18 - 24 to zazwyczaj przebywają oni w TikToku, czy na Facebooku w tych social mediach, czy Instagram”.*



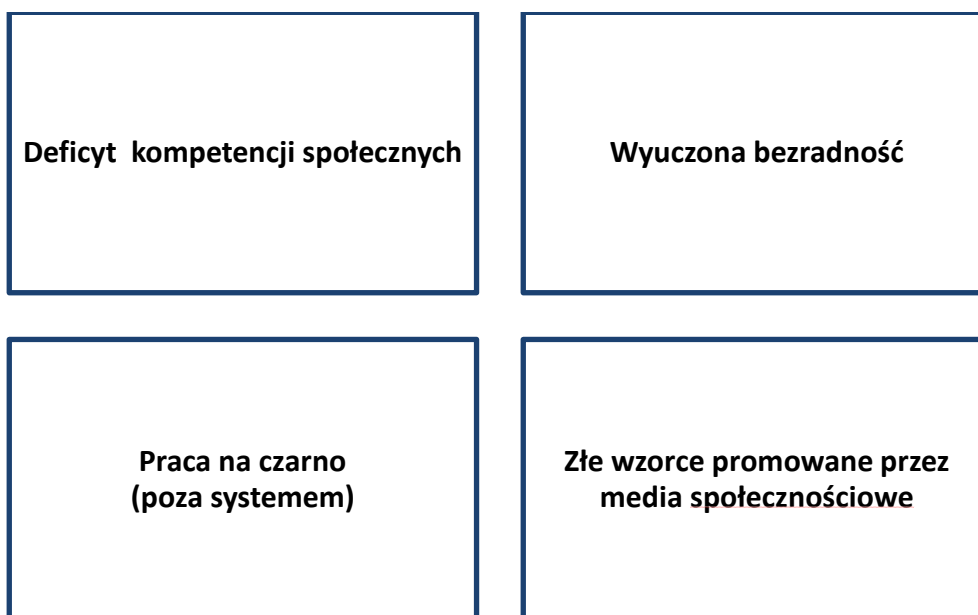
## 15. Pomysły na aktywizację osób młodych w percepcji pracodawców

Problem braku aktywności zawodowej i edukacyjnej dotyka w Polsce niemal 14% osób młodych<sup>2</sup>. Wskaźnik ten jest jeszcze wyższy w przypadku młodych kobiet, gdzie sięga 20% populacji. Grupę osób biernych zawodowo i edukacyjnie nazywa się akronimem NEET (ang. *Not in Education, Employment or Training*). Respondentów poproszono o próbę diagnozy tego zjawiska. Wskazali oni szereg potencjalnych przyczyn, które można wykorzystać jako hipotezy w badania przekrojowych tej kategorii społecznej.

Potencjalne przyczyny to:

- deficyt kompetencji społecznych,
- wyuczona bezradność,
- praca w szarej strefie (poza systemem),
- wykluczenia: zdrowotne, komunikacyjne, kompetencyjne,
- zamieszkiwanie z rodzicami i na utrzymaniu rodziców do późnego wieku,
- złe wzorce promowane przez media społecznościowe.

Rysunek 24. Przyczyny braku aktywności zawodowej i edukacyjnej (NEET) wśród osób w młodym wieku



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

<sup>2</sup> Dane Eurostat za 2022 rok.

Pierwszą nadmienioną powyżej przyczyną jest brak kompetencji społecznych. Wyraża się on w brakach w zakresie komunikowania się i akceptowanego powszechnie zachowania się. Brak takich kompetencji przejawia się chociażby w trakcie procesu rekrutacji czy też na krótko po podjęciu zatrudnienia.

*„Często takie osoby nawet nie powiedziały, że jutro nie przyjdą do pracy. Po prostu w trakcie dnia na chwilę wyszły i tyle by było ze współpracy”.*

*„Pierwszy etap rekrutacji przechodzą ale później jest różnie. Okazuje się, że mają na przykład problemy z doniesieniem dokumentów”.*

*„Te osoby są przyklejone wręcz do tych telefonów i jedyna sensowna rzecz to jest patrzenie w telefon TikToki”.*

Wyuczona bezradność polega na zaniku motywacji wskutek szeregu niepowodzeń zawodowych. W tym wypadku badani pracodawcy zaproponowali: pomoc psychologiczną, wsparcie społeczne na poziomie lokalnym.

**Wsparcie emocjonalne:** Młodzi pracownicy mogą potrzebować wsparcia emocjonalnego w trudnych momentach swojego życia zawodowego. Warto, aby pracodawcy oraz współpracownicy zwracali uwagę na potrzeby emocjonalne swoich kolegów i oferowali pomoc w postaci wsparcia psychologicznego.

**Rola wsparcia społecznego:** Bliskie otoczenie pracowników, zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym, powinno być uważne i gotowe do oferowania wsparcia. W trudnych momentach ważne jest, aby ktoś zaoferował pomoc i wsparcie w postaci wizyty u psychologa.

**Zrozumienie problemów młodych osób:** Problemy młodych nie zawsze wynikają z chęci zmiany pracy, ale mogą mieć głębsze przyczyny emocjonalne. Pracodawcy powinni być świadomi tych problemów i oferować odpowiednie wsparcie.

*„Może w jakimś momencie ich życia jest potrzebna druga osoba, która by powiedziała słuchaj wiesz co, chodźmy do psychologa, bo sobie sami nie poradzimy albo same nie poradzimy nie, że ty sobie nie poradzisz, tylko naprawdę to jest duży, to nie jest byle co. Pan zadał naprawdę ciężkie pytanie, to jest ciężki kaliber, bo to nie chodzi o to, o czym mówiliśmy wcześniej, że młodzi sobie skaczą z kwiatka na kwiatek, że raz ta, raz tamta, raz siamta robota, to nie chodzi o to, tu chodzi o coś innego i to jest ciężki kaliber według mnie. W związku z tym kończąc to myślę, że warto się przyglądać takim osobom mówię o bliskim otoczeniu, warto się przyglądać i warto może kiedyś wziąć za rękę i powiedzieć, chodź pójde z tobą”.*

Zamieszkiwanie wspólnie z rodzicami jest w opiniach badanych pracodawców zjawiskiem coraz częstszym. Jego dynamika wyraźnie w ostatnich latach wzrasta. Czynniki, które sprzyjają temu zjawisku to:

**Wpływ środowiska domowego:** Zachowanie młodych pracowników jest silnie zależne od środowiska domowego. W przypadku młodych ludzi mieszkających z

rodzicami, brak wymagań finansowych ze strony rodziców może prowadzić do wydawania zarobków wyłącznie na przyjemności, bez oszczędzania.

**Obecność rodziców podczas rekrutacji:** Obecność rodziców na rozmowach kwalifikacyjnych może wpłynąć na postrzeganie kandydata przez pracodawcę. Brak samodzielności może być odbierany jako negatywna cecha.

**Brak samodzielności finansowej:** Młodzi pracownicy, którzy nie są niezależni finansowo od rodziców, mogą mieć trudności z rozwinięciem umiejętności zarządzania własnymi finansami i podejmowaniem samodzielnych decyzji.

**Zmieniające się normy społeczne:** Dzisiejsze normy społeczne różnią się od tych z wcześniejszych pokoleń, kiedy oszczędzanie i wkład finansowy w budżet domowy były bardziej powszechne. Pracodawcy muszą dostosować swoje podejście do tych zmian, aby efektywnie zarządzać młodymi pracownikami.

*„Z mojej perspektywy wygląda to tak, że to wszystko zależy od środowiska, w którym ci młodzi ludzie funkcjonują. Połowa tej mojej młodzieży mieszka jeszcze z rodzicami, którzy absolutnie nie wymagają od nich żadnego nakładu finansowego wnoszonego w ten rodzinny budżet, czyli to co zarobią wydają na swoje przyjemności. Tam nie ma żadnego takiego kultu jak za naszych czasów, że coś tam się oszczędzało”.*

*„Niestety przychodzą na rozmowy z rodzicami i siedzi rodzic, i wspiera to dziecko. Mamy też do czynienia z czymś takim, że rodzice nie odcinają pępowiny”.*

Szkodliwy wpływ mediów społecznościowych polega na tym, że promuje często fikcyjne a zarazem błyskotliwe wzorce sukcesu pomijające aspekt pracy zawodowej.

*„Jako coach mam okazję współpracować też z takimi młodymi ludźmi i często zdarza się, że oni jakby niby są chętni żeby się szkolić, ale wydaje im się, że jakby z racji tego, że wychowali się z tymi wszystkimi nowoczesnymi technologiami i tak dalej, wiedzą dużo lepiej od innych, więc może są nieco oporni na to szkolenie i trochę część z nich żyje takimi mrzonkami też, że jeżeli nie uda im się jakby nie wiem jak to powiedzieć, jeżeli nie uda im się jakby w tej dziedzinie to zawsze mogą zostać Influencerami”.*

Badanych poproszono także o wyrażenie opinii na temat potencjalnych sposobów aktywizacji grupy NEET. Wskazali oni na istotną rolę środowisk: rodzinnego i szkolnego, jako środowisk tworzących wzorce postępowania.

Badani wskazali następujące czynniki sprzyjające aktywizacji zawodowej młodego pokolenia:

- 1) **Rola opiekunów i wychowawców:** Opiekunowie, wychowawcy, nauczyciele i rodzice odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu etosu pracy młodych ludzi. Przedstawienie i wyjaśnienie wartości pracy od najmłodszych lat może pomóc w budowaniu odpowiednich postaw wobec zatrudnienia.

- 2) **Budowanie świadomości wśród rodziców:** Rodzice często nieświadomie robią krzywdę swoim dzieciom, pozwalając im na brak aktywności zawodowej i brak wkładu finansowego w budżet domowy. Kampanie informacyjne skierowane do rodziców mogą pomóc w uświadomieniu im, że taka postawa może mieć negatywne skutki dla przyszłości ich dzieci.
- 3) **Promowanie samodzielności finansowej:** Zachęcanie młodych ludzi do podejmowania samodzielnych decyzji finansowych i wkładu w budżet domowy może przyczynić się do ich większej odpowiedzialności i niezależności.
- 4) **Wczesne wsparcie w wyborze ścieżki kariery:** Zajęcia z mentoringu, coachingu i poszukiwania pasji w szkołach średnich mogą pomóc młodym ludziom w znalezieniu odpowiedniej ścieżki kariery. Ważne jest, aby młodzi ludzie mieli możliwość odkrycia swoich zainteresowań i talentów przed ukończeniem edukacji.
- 5) **Poprawa wizerunku urzędów pracy:** Urzędy pracy powinny poprawić swój wizerunek i zwiększyć swoją skuteczność w aktywizacji młodych ludzi. Możliwość rejestracji i korzystania z usług urzędów pracy online mogłaby uczynić te instytucje bardziej dostępnymi i atrakcyjnymi dla młodego pokolenia.
- 6) **Aktywizacja zawodowa młodych ludzi:** Stworzenie możliwości dla młodych ludzi do zdobywania doświadczenia zawodowego w małych firmach, np. poprzez pracę na kilka godzin w weekendy, może pomóc im w edukacji i adaptacji do rynku pracy. Ważne jest, aby pracodawcy zapewniali odpowiednie wsparcie i szkolenia.
- 7) **Zrozumienie indywidualnych przyczyn braku aktywności zawodowej:** Aktywizacja młodych ludzi nie powinna być wymuszona. Warto badać przyczyny ich braku aktywności zawodowej, takie jak zobowiązania rodzinne, niepełnosprawność czy wczesne macierzyństwo, i oferować odpowiednie wsparcie.
- 8) **Kampanie reklamowe i informacyjne:** Kampanie skierowane do rodziców, informujące o konieczności aktywizacji zawodowej ich dzieci, oraz kampanie reklamowe promujące odpowiednie kursy i szkolenia mogą pomóc w budowaniu świadomości i motywacji do podjęcia pracy.
- 9) **Wykorzystanie danych z mediów społecznościowych:** Analiza aktywności młodych ludzi w mediach społecznościowych może dostarczyć cennych informacji o ich zainteresowaniach i pasjach. Na tej podstawie można tworzyć kampanie i programy, które będą atrakcyjne i skuteczne w aktywizacji młodych ludzi.

## Wnioski końcowe

Celem badania realizowanego w formie grupowych wywiadów zogniskowanych była eksploracja i prognoza zjawisk związanych z funkcjonowaniem na rynku pracy osób młodych. Wszyscy respondenci reprezentowali pracodawców bezpośrednio zatrudniających takie osoby do własnych firm.

W badaniu starano się uzyskać odpowiedzi na następujące problemy badawcze:

- Jakie są opinie pracodawców o pracownikach młodego pokolenia?

- Czy w stosunku do rekrutacji młodych osób są stosowane specyficzne strategie rekrutacyjne?
- Czy pracodawcy dostrzegają potrzebę specyficznych systemów motywacyjnych w stosunku do młodych ludzi?
- Jakiego wsparcia oczekują pracodawcy od publicznych służb zatrudnienia w zakresie pozyskiwania młodych pracowników i wspierania ich rozwoju?
- Czy, a jeżeli tak to jakie, stosują sposoby zarządzania zespołami wielopokoleniowymi?
- Jak oceniają przygotowanie i efektywność zawodową młodych ludzi?
- Jak te wyzwania postrzegają eksperci, a jak pracodawcy?
- Jak zaktywizować grupę osób młodych, którzy nie są aktywni zawodowo?

### **Opinie pracodawców o pracownikach młodego pokolenia**

Badani pracodawcy wyrażali zarówno pozytywne, jak i negatywne opinie na temat młodych pracowników. Młodzi pracownicy wnoszą do środowiska pracy szereg pozytywnych cech. Wykazują się znaczną kreatywnością i elastycznością, co pozwala im szybko reagować na zmieniające się warunki. Ich biegłość w obsłudze nowych technologii oraz internetu jest istotnym atutem, który firmy mogą efektywnie wykorzystać. Starsze pokolenie pracowników może czerpać z ich znajomości nowoczesnych rozwiązań i narzędzi cyfrowych.

Ponadto młodzi pracownicy charakteryzują się dużą chęcią do rozwoju. Są zmotywowani do nieustannego zdobywania nowych umiejętności, co pozwala im szybko adaptować się do nowych zadań i technologii. Ich otwartość na naukę jest niezwykle cenna w dynamicznym i zmieniającym się środowisku pracy.

Efektywność i wydajność młodych pracowników jest kolejnym atutem, który należy podkreślić. Dzięki swojej elastyczności i zdolności do pracy wielozadaniowej młodzi pracownicy często mogą realizować zadania, które w innych warunkach wymagałyby zaangażowania kilku osób. To znacząco zwiększa efektywność pracy zespołu.

Znajomość internetu i nowych technologii przez młodych pracowników jest również niezastąpiona. Potrafią oni skutecznie korzystać z nowoczesnych narzędzi cyfrowych, co jest nieocenionym atutem w dzisiejszym świecie. Starsze pokolenie pracowników może wiele się od nich nauczyć, co sprzyja wymianie wiedzy i doświadczeń w organizacji.

Docenienie cech młodych pracowników przynosi korzyści nie tylko firmom, ale również tworzy most między pokoleniami. Wzajemna wymiana wiedzy i doświadczeń kreuje dynamiczne i innowacyjne środowisko pracy, gotowe stawić czoła wyzwaniom współczesnego rynku. Młodzi pracownicy, pełni energii i zapału, mogą stanowić siłę napędową dla firm, prowadząc je ku przyszłym sukcesom.

Zrealizowane badania wskazują, że cechą charakterystyczną młodszych pracowników są wysokie oczekiwania finansowe oraz znaczna rotacja kadrowa.

Młode pokolenie często oczekuje wysokiego wynagrodzenia już od momentu rozpoczęcia zatrudnienia. W sytuacjach, gdy te oczekiwania nie są spełniane, młodszy zatrudnieni skłonni są do szybkiej zmiany miejsca pracy, co skutkuje wysokim wskaźnikiem rotacji. Wykazują również mniejszą lojalność wobec organizacji, poszukując nowych możliwości zatrudnienia w celu poprawy warunków pracy.

Jednym z problemów związanych z zatrudnianiem młodych ludzi jest ich brak odpowiedzialności. Młodszy zatrudnieni często podejmują pracę z mniej odpowiedzialnym podejściem, nie zdając sobie sprawy z kosztów związanych z ich szkoleniem i wdrażaniem. Często porzucają pracę, nie czując zobowiązania wobec pracodawcy.

Kolejnym istotnym problemem jest brak świadomości finansowej młodych osób dotyczącej kosztów ponoszonych przez pracodawcę na ich szkolenie i wdrażanie. Wielu z nich nie zdaje sobie sprawy z kosztowności tego procesu, który wymaga znacznych nakładów finansowych ze strony firmy. Pracodawcy powinni zatem kłaść większy nacisk na edukację finansową młodych ludzi, aby lepiej przygotować ich do rynku pracy i zwiększyć ich odpowiedzialność zawodową.

Według opinii respondentów, młode pokolenie zatrudnionych dąży do szybkiego osiągnięcia wysokich zarobków. Jeśli warunki pracy nie spełniają ich oczekiwań, szybko decydują się na zmianę miejsca zatrudnienia, co prowadzi do znacznej rotacji. Często muszą wykonywać wiele różnych zadań, aby uniknąć monotonii, która szybko ich nuży. W przypadku określonych terminów i różnorodnych obowiązków, pracują wydajniej.

Młodszy pracownicy często charakteryzują się luźnym podejściem do pracy, co prowadzi do częstych zmian miejsc zatrudnienia, jeśli obecne nie spełnia ich oczekiwań. Ten styl pracy przyczynia się do wyższego wskaźnika rotacji wśród młodych ludzi, a ich lojalność wobec organizacji jest mniejsza niż u starszych pokoleń. Poszukują dynamicznego rozwoju, który w niektórych branżach, takich jak produkcja, może być ograniczony, co prowadzi do jeszcze większej rotacji.

Młode osoby często są postrzegane jako roszczeniowe, co objawia się w wygórowanych i nierealistycznych oczekiwaniach płacowych oraz aspiracjach do szybkiego awansu. Szybko się nudzą wykonywanymi obowiązkami, a ich dyscyplina w pracy bywa niewystarczająca. Dodatkowym problemem jest niekontrolowane korzystanie ze smartfonów, nawet w trakcie rozmów z klientami, co negatywnie wpływa na ich profesjonalizm. Są także wyczuwane na kwestie związane z mobbingiem i autorytarnym stylem zarządzania, nawet jeśli takie sytuacje w rzeczywistości nie występują.

Różnice w podejściu do pracy zależne od stopnia ustabilizowania życia osobistego są znaczące. Młodsze osoby z ułożonym życiem osobistym preferują stabilną i dobrze płatną pracę, zapewniającą odpowiednie zabezpieczenie finansowe dla ich rodziny. Ich priorytety zawodowe są związane z potrzebą zapewnienia

bezpieczeństwa i stabilności, co prowadzi do większej lojalności wobec pracodawcy i mniejszej skłonności do zmiany miejsca zatrudnienia.

Z kolei młode osoby, które nie mają jeszcze stałych zobowiązań osobistych, wykazują większą skłonność do elastycznego podejścia do zatrudnienia. Charakteryzują się częstszą zmianą miejsc pracy w poszukiwaniu lepszych warunków, nowych wyzwań zawodowych lub możliwości rozwoju kariery. Ich podejście do ścieżki zawodowej jest bardziej dynamiczne i elastyczne, co może być związane z brakiem konieczności zapewnienia stabilności finansowej dla innych osób. Ta grupa zatrudnionych, ze względu na brak stałych zobowiązań, może sobie pozwolić na większą mobilność i eksperymentowanie z różnymi ścieżkami kariery, co wpływa na ich większą otwartość na zmiany i adaptację do nowych warunków pracy.

### **Specyficzne strategie stosowane do rekrutacji młodych osób**

Według badanych pracodawców powiatowe urzędy pracy często nie spełniają oczekiwań w zakresie dostarczania odpowiednich pracowników. Konieczne jest poszukiwanie bardziej skutecznych kanałów rekrutacji, aby dotrzeć do młodych, wykwalifikowanych kandydatów. Młodzi ludzie pozyskują informacje i rozrywkę głównie z internetu. W związku z tym procesy rekrutacyjne powinny być prowadzone w internecie, ponieważ to właśnie tam młodzi ludzie najczęściej poszukują ofert pracy. Internet umożliwia dotarcie do szerokiego grona potencjalnych pracowników.

Pracodawcy powinni korzystać z nowoczesnych platform rekrutacyjnych, takich jak portale pracy, media społecznościowe oraz specjalistyczne serwisy internetowe, które są bardziej efektywne w docieraniu do młodych osób. Tworzenie atrakcyjnych ogłoszeń, dopasowanych do preferencji młodego pokolenia, może zwiększyć skuteczność rekrutacji. Kluczowe jest używanie języka i stylu komunikacji, który przemawia do młodych ludzi.

Zastosowanie interaktywnych i nowoczesnych metod rekrutacji, takich jak wirtualne targi pracy, wideorozmowy kwalifikacyjne oraz internetowe prezentacje firmy, może przyciągnąć młodych kandydatów. To pozwala na lepsze zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań, a także na prezentację wartości i oferty firmy w sposób nowoczesny i atrakcyjny dla młodych ludzi.

### **Potrzeby specyficznych systemów motywacyjnych w stosunku do młodych ludzi wyrażone przez pracodawców**

Większość absolwentów rozpoczyna swoją karierę zawodową od staży, jednak ich motywacja do pracy jest zróżnicowana, a wskaźnik rotacji wśród tych pracowników jest wysoki. Często zmieniają miejsce zatrudnienia, a przypadki porzucania pracy lub przechodzenia do innych firm po zakończeniu stażu lub umowy próbnej są powszechne. Jest to szczególnie widoczne wśród osób bez wyższego wykształcenia, choć zdarzają się również przypadki absolwentów specjalistycznych studiów inżynierskich odchodzących do zupełnie innych branż.

Młodzi pracownicy z krótszym stażem pracy (do 5 lat) często zmieniają miejsce lub stanowisko zatrudnienia. Bywa, że w ciągu kilku lat mają za sobą kilkanaście miejsc zatrudnienia, poprzedzielanych okresami bezrobocia. Systemy motywacyjne młodych pracowników powinny być dostosowane zarówno do ich potrzeb, jak i do potrzeb zatrudniających ich firm.

Dla młodych osób wynagrodzenie jest kluczowym kryterium wyboru pracy. Są gotowi zmieniać miejsce zatrudnienia, aby uzyskać nawet niewielką podwyżkę, co różni się od podejścia starszych pokoleń, które ceniły atmosferę pracy oraz więzi rodzinne. Młode pokolenie stara się maksymalizować wynagrodzenie przy minimalizacji wysiłku, co jest ich głównym celem.

Postrzeganie pracy przez młode osoby również uległo zmianie. Wychowane w erze mediów społecznościowych, traktują pracę jako dodatek do życia. Przykłady osób pracujących zdalnie w luksusowych lokalizacjach wpływają na ich oczekiwania wobec pracy. Skupiają się głównie na teraźniejszości, rzadko planując przyszłość w dłuższej perspektywie czasowej.

Decyzje zawodowe młodych osób są również silnie związane z ich życiem osobistym. Ci bez ustabilizowanego życia rodzinnego wykazują większą skłonność do podejmowania swobodnych i spontanicznych decyzji zawodowych. Natomiast młodzi, którzy mają już rodziny, koncentrują się na wyborze pracy zapewniającej stabilność finansową. W przeciwieństwie do starszego pokolenia, które często wiązało się z jedną firmą na wiele lat, młodsze pokolenie niechętnie podejmuje długoterminne zobowiązania zawodowe, często robiąc to z przymusu.

Równowaga między pracą a życiem prywatnym jest niezwykle ważna dla młodego pokolenia. System ich wartości opiera się na dążeniu do *work-life balance*. Praca jest dla nich przede wszystkim źródłem dochodów, które pozwala realizować życie prywatne. Po zakończeniu pracy, młodzi ludzie koncentrują się na swoich zainteresowaniach i hobby, co stanowi dla nich istotny element życia.

Praca jest zatem typową wartością instrumentalną, natomiast autoteliczne wartości związane są z bezpieczeństwem, życiem prywatnym, sprawiedliwością i wolnością od zobowiązań. Podstawowym motywatorem dla młodych pracowników są zatem pieniądze, a nie samorealizacja.

Młode pokolenie wykazuje nowatorskie podejście do przestrzegania norm społecznych i organizacyjnych, które wymaga symetryczności w ich egzekwowaniu. W przeciwieństwie do poprzednich generacji, współcześni młodzi pracownicy kładą równy nacisk na przestrzeganie regulaminów zarówno przez siebie, jak i przez pracodawców. Ich wyraźne oczekiwania względem uczciwości i równomiernego stosowania norm przez obie strony stanowią istotny element zmieniającego się krajobrazu pracy. Ta nowa dynamika wymaga od organizacji dostosowania swoich praktyk i polityk do potrzeb i oczekiwań młodszej generacji, co może prowadzić do bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego środowiska pracy.



## **Wsparcie oczekiwane przez pracodawców od publicznych służb zatrudnienia w zakresie pozyskiwania młodych pracowników i wspierania ich rozwoju**

Programy wsparcia finansowego organizowane przez instytucje rynku pracy oraz środki unijne odgrywają istotną rolę w procesie nabywania kompetencji zarówno przez kandydatów, jak i młodych pracowników. Szkolenia te często otrzymują wsparcie od powiatowych urzędów pracy oraz innych organizacji, finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Opinie respondentów na temat jakości tych szkoleń były zróżnicowane, jednak wielu z nich podkreślało znaczną pomoc, jaką uzyskali od instytucji rynku pracy w procesie szkoleniowym.

Programy dofinansowania oferowane przez powiatowe urzędy pracy oraz środki europejskie okazały się niezmiernie pomocne zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Umożliwiają one współfinansowanie studiów podyplomowych, szkoleń oraz zakładania działalności gospodarczej, co wspiera rozwój zawodowy i adaptację nowych pracowników. Dzięki programom dofinansowania stanowisk pracy firmy mogą zatrudniać nowych pracowników i zakupić niezbędne oprogramowanie, co jest szczególnie istotne w branżach wymagających drogich narzędzi. Takie inicjatywy ułatwiają adaptację nowych pracowników i wspierają ich rozwój zawodowy.

Korzystanie z programów dofinansowania przynosi długoterminowe korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Zatrudnienie pracowników dzięki dofinansowaniom prowadzi do trwałej współpracy i stabilizacji w firmie, co przekłada się na lepsze wyniki i rozwój organizacji. Wsparcie finansowe i merytoryczne dla nowych pracowników ułatwia ich adaptację w nowym środowisku pracy i przyczynia się do ich rozwoju zawodowego. Pracodawcy powinni wykorzystywać dostępne programy i środki, aby zapewnić nowym pracownikom odpowiednie warunki do nauki i rozwoju.

Niemniej jednak, niektórzy badani pracodawcy wyrazili niezadowolenie z oferty wsparcia, uważając ją za niezbyt dopasowaną do ich potrzeb. Ponadto, wskazali na szereg utrudnień związanych z procedurami pozyskania takiego wsparcia. W trakcie badania zapytano ich o propozycje wsparcia, które w sposób najbardziej adekwatny odpowiadałyby ich potrzebom. Zaproponowali oni szereg rozwiązań.

Finansowanie kształcenia młodych pracowników ze środków publicznych stanowi istotne zagadnienie w kontekście wspierania rozwoju zawodowego. Wyzwania związane ze znalezieniem funduszy na kształcenie młodych pracowników, zarówno na poziomie podyplomowym, jak i w ramach staży, stanowią przedmiot zainteresowania pracodawców. Istnieje potrzeba, aby publiczne środki na wsparcie pracowników były kierowane bezpośrednio do firm jako rekompensata za szkolenie nowych pracowników.

Pracodawcy postulują, aby na czas wdrożenia nowych pracowników firmy otrzymywały dodatkowe wsparcie finansowe od państwa. Propozycje obejmują dofinansowanie osób odpowiedzialnych za wdrażanie nowych kadr oraz zwolnienie z obowiązku opłacania składek ZUS i innych świadczeń socjalnych przez pierwsze dwa miesiące zatrudnienia.

Koszty związane z wdrożeniem nowych pracowników, w tym mentorowaniem przez opiekuna Buddy, stanowią dodatkowe obciążenie dla budżetu przedsiębiorstw. Pracodawcy muszą ponosić koszty składek i wynagrodzeń mentorów, co wpływa na ich finanse. Wprowadzenie testów umiejętności dla pracowników przed zatrudnieniem mogłoby przyczynić się do lepszego dopasowania kandydatów do stanowisk, co z kolei mogłoby zmniejszyć koszty wdrożenia.

Istnieje również potrzeba opracowania programów i testów, które umożliwiłyby pracownikom wstępne sprawdzenie swoich umiejętności przed zatrudnieniem. Takie rozwiązania mogłyby zapewnić lepsze dopasowanie kandydatów do firm, co w rezultacie mogłoby zmniejszyć koszty związane z wdrożeniem nowych pracowników.

Podsumowując, finansowanie kształcenia młodych pracowników ze środków publicznych oraz wsparcie na czas ich wdrażania jest kluczowym elementem wspierającym rozwój zawodowy. Wprowadzenie testów umiejętności przed zatrudnieniem mogłoby przyczynić się do lepszego dopasowania kandydatów do stanowisk i zmniejszyć koszty związane z ich wdrożeniem.

### **Sposoby zarządzania zespołami wielopokoleniowymi**

Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi staje się coraz bardziej skomplikowane ze względu na znaczące różnice mentalne między przedstawicielami różnych pokoleń. Konieczność tworzenia takich zespołów jest jednak nieunikniona, biorąc pod uwagę deficyt pracowników oraz starzejące się społeczeństwo. Wypowiedzi respondentów skupiły się na kilku kluczowych kwestiach:

- Właściwego doboru liderów zespołów wielopokoleniowych,
- Właściwej polityki płacowej i kształtowania wynagrodzeń,
- Sposobów uzyskania synergii w zespołach wielopokoleniowych.

Efektywne zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi staje się coraz bardziej skomplikowane ze względu na znaczące różnice mentalne między przedstawicielami różnych pokoleń. Zważywszy na deficyt pracowników oraz starzejące się społeczeństwo, konieczność tworzenia takich zespołów jest nieunikniona.

Od lidera wymagana jest wszechstronność oraz umiejętność efektywnej współpracy z osobami reprezentującymi różne pokolenia. Pracodawcy zauważają problem, gdy zbyt młode i niedoświadczone osoby zajmują stanowiska kierownicze. W takich sytuacjach młodzi liderzy mogą mieć trudności w efektywnym zarządzaniu starszymi pracownikami, co prowadzi do konfliktów i nieporozumień. Młodzi pracownicy, którzy szybko awansują na stanowiska kierownicze, często zmieniają swoje zachowanie w

sposób negatywnie postrzegany przez starszych współpracowników. Taka sytuacja wpływa negatywnie zarówno na młodego lidera, jak i na zespół, którym kieruje.

Wprowadzenie młodych liderów do zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku wymaga dużej ostrożności i przemyślanej strategii, aby zapewnić harmonijną współpracę i uniknąć pokoleniowych konfliktów. Aby osiągnąć ten cel, konieczne jest uwzględnienie różnorodnych potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup wiekowych oraz zapewnienie odpowiedniego wsparcia i szkolenia dla młodych liderów. Tylko w ten sposób można stworzyć środowisko pracy sprzyjające współpracy między pokoleniami i prowadzące do osiągnięcia wspólnych celów.

Kwestia wynagrodzeń w zespołach wielopokoleniowych wymaga starannego podejścia. Ważnym elementem zarządzania takimi zespołami jest wdrożenie odpowiedniej strategii płacowej, która powinna różnicować wynagrodzenia na podstawie kompetencji i doświadczenia pracowników. W Polsce problemem są preferencje dotyczące młodych osób, które jeszcze się uczą i nie ukończyły 26. roku życia. Zwolnienie tych osób ze składek społecznych sprawia, że ich płaca brutto jest równa płacy netto. Ta sytuacja rodzi poczucie niesprawiedliwości wśród starszych pracowników na takich samych stanowiskach, wykonujących identyczną pracę. Dodatkowo, po zakończeniu okresu preferencji, ci sami młodzi pracownicy zaczynają zarabiać znacznie mniej niż przed ukończeniem 26 roku życia, co również stanowi poważne wyzwanie.

Implementacja różnorodnej strategii płacowej, uwzględniającej te aspekty, jest kluczowa dla zapewnienia sprawiedliwego i motywującego środowiska pracy w zespołach wielopokoleniowych. Według badanych pracodawców pensja pracownika powinna wzrastać proporcjonalnie do jego doświadczenia, ponieważ taki system wynagrodzeń motywuje pracowników do dłuższego pozostawania w firmie oraz do ciągłego rozwijania swoich umiejętności. Przyznawanie wysokich pensji młodym pracownikom od samego początku może działać demotywująco. Młodzi pracownicy często mają wysokie wymagania, ale ich podejście do wykonywania obowiązków bywa beztroskie, co stawia przed zarządzającymi dodatkowe wyzwania.

Równowaga między wymaganiami a wynagrodzeniem jest kluczowa. Wysokie oczekiwania młodych pracowników powinny być równoważone przez odpowiednie obowiązki i wymagania dotyczące ich pracy. Istotne jest, aby zarządzający ustalili jasne kryteria awansu i wynagrodzenia, które uwzględniają zarówno doświadczenie, jak i zaangażowanie pracowników.

Transfer wiedzy między pokoleniami odgrywa kluczową rolę. Starsi pracownicy mogą przekazywać cenne informacje na temat tradycyjnych procesów i praktyk, podczas gdy młodszy pracownicy mogą wprowadzać nowoczesne technologie i automatyzację, co przyczynia się do unowocześniania procesów pracy.

Regularne spotkania i szkolenia stanowią istotny element wspierania wymiany informacji i doświadczeń między pokoleniami. Starsi pracownicy powinni doceniać

znaczenie dokumentacji i danych, natomiast młodszy mogą demonstrować, jak automatyzować procesy, takie jak notowanie spotkań i ich podsumowywanie, co z kolei może zwiększyć efektywność pracy zespołowej.

Transfer wiedzy między pokoleniami odgrywa kluczową rolę w organizacjach. Starsi pracownicy mogą przekazywać cenne informacje na temat tradycyjnych procesów i praktyk, podczas gdy młodszy pracownicy wprowadzają nowoczesne technologie i automatyzację, co przyczynia się do unowocześniania procesów pracy. Regularne spotkania i szkolenia stanowią istotny element wspierający wymianę informacji i doświadczeń między pokoleniami. Starsi pracownicy powinni doceniać znaczenie dokumentacji i danych, natomiast młodszy mogą demonstrować, jak automatyzować procesy, co z kolei może zwiększyć efektywność pracy zespołowej.

Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi wymaga równoważenia kompetencji technicznych młodszych pracowników z praktycznym doświadczeniem starszych. Efektywna współpraca między tymi grupami może prowadzić do wzrostu innowacyjności oraz lepszych wyników organizacji. Takie podejście do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi sprzyja tworzeniu środowiska pracy, w którym każda grupa wiekowa wnosi swoje unikalne umiejętności i doświadczenia, przyczyniając się do ogólnego sukcesu firmy.

### **Ocena przygotowania i efektywności zawodowej młodych ludzi w percepcji pracodawców**

Pracodawcy stale monitorują kompetencje zatrudnianych przez siebie młodych pracowników. Doceniają zaawansowane umiejętności technologiczne tej grupy, podczas gdy ich kompetencje społeczne i komunikacyjne są oceniane mniej pozytywnie. Młode pokolenie, wychowane w erze internetu, wykazuje wysoką biegłość w obsłudze mediów społecznościowych, co istotnie wpływa na ich codzienne funkcjonowanie oraz efektywność pracy. Ich znajomość technologii, narzędzi internetowych, sztucznej inteligencji i różnorodnych programów komputerowych znajduje się na bardzo wysokim poziomie.

Młodzi pracownicy wyróżniają się także dużą kreatywnością oraz otwartością na nowe wyzwania. Chętnie podejmują nowe zadania i szybko adaptują się do zmieniających się warunków. Potrafią realizować wiele zadań jednocześnie oraz bezproblemowo przyswajają nowe technologie i narzędzia. Znajomość języków obcych, zwłaszcza angielskiego, stanowi ich istotny atut, znacząco zwiększając konkurencyjność na rynku pracy.

Mimo tych zalet, trudności w zakresie umiejętności interpersonalnych oraz komunikacyjnych mogą stanowić wyzwanie, szczególnie w kontekście pracy zespołowej i relacji zawodowych. Pomimo tych technologicznych umiejętności, młodzi pracownicy często mają trudności z kompetencjami społecznymi i komunikacyjnymi. Brak umiejętności interpersonalnych i trudności w efektywnej

komunikacji mogą stanowić wyzwanie w kontekście pracy zespołowej i relacji zawodowych.

Brak doświadczenia zawodowego wśród młodszego pokolenia, mimo ich zaawansowania technologicznego, może prowadzić do problemów wynikających z niedostatecznej praktyki i braku głębokiego doświadczenia zawodowego. Młodzi pracownicy często charakteryzują się wysokim poziomem pewności siebie oraz zuchwałością, co może być cenną cechą. Jednakże, gdy pewność siebie nie jest wsparta odpowiednią wiedzą i doświadczeniem, może to stanowić wyzwanie w kontekście wykonywania obowiązków zawodowych.

Otwartość i wiara we własne możliwości młodych pracowników, przy braku odpowiedniego doświadczenia, nie zawsze są zrównoważone wymaganą wiedzą. Taka sytuacja może prowadzić do problemów, jednak młodzi ludzie chętnie podejmują nowe wyzwania i uczą się, co pozwala im na korzystanie z dostępnych rozwiązań wspierających ich rozwój zawodowy.

### **Onboarding młodych pracowników w doświadczeniach i oczekiwaniach badanych pracodawców**

*Onboarding* młodych pracowników stanowi istotny element procesu integracji nowych członków zespołu. Wprowadzenie młodych pracowników do firmy zazwyczaj odbywa się z pomocą opiekuna, często nazywanego w korporacjach "buddym". Opiekun, będący doświadczonym pracownikiem, jest odpowiedzialny za nauczanie, kontrolę oraz korygowanie błędów nowych pracowników.

Pracownicy kluczowi pełnią rolę mentorów, towarzysząc nowym pracownikom podczas szkoleń i nadzorując ich pierwsze zadania. Tego rodzaju podejście zapewnia nowym pracownikom poczucie bezpieczeństwa i wsparcia, co umożliwia im płynną adaptację w nowym środowisku pracy.

Zaangażowanie nowego pracownika w pracę zespołową jest kluczowym aspektem tego procesu. Dzięki obecności pracowników kluczowych, nowi pracownicy mogą uzyskiwać odpowiedzi na pytania i wsparcie bez zakłócania pracy innych członków zespołu. To zapewnia płynność pracy i minimalizuje przerwy w wykonywaniu zadań.

Opiekun pomaga nowym pracownikom w adaptacji, kierując ich działaniami w pierwszych tygodniach pracy. Takie wsparcie odciąża menedżerów, którzy często nie mają czasu na indywidualne wprowadzanie nowych pracowników. Nowi pracownicy mogą zwracać się do opiekuna z pytaniami, co zapobiega zakłócaniu pracy innych członków zespołu i wspiera efektywną adaptację do nowego środowiska pracy.

Po okresie próbnym właściwa adaptacja następuje już w zespołach pracowniczych. Badani pracodawcy wskazywali, że młodzi pracownicy mają tendencję do szybkiej adaptacji w nowych zespołach, dzięki swojej otwartości i łatwości nawiązywania relacji z współpracownikami.

## Zmiany na rynku pracy w kontekście młodych pracowników i wyzwania przyszłości

W ostatnich latach, zwłaszcza w okresie pandemii Covid-19 oraz bezpośrednio po jej zakończeniu, zaszły istotne zmiany w sposobie funkcjonowania młodych pracowników na rynku pracy. Pracodawcy zaobserwowali zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty tych zmian.

Młodzi pracownicy zaczęli cenić sobie większą elastyczność form pracy. Praca zdalna, umożliwiająca wykonywanie obowiązków z dowolnego miejsca na świecie, stała się dla nich niezwykle atrakcyjna. Taka elastyczność nie tylko zwiększa komfort pracy, ale również podnosi ich satysfakcję i motywację do wykonywania obowiązków zawodowych. Dostęp do informacji stał się znacznie łatwiejszy, a młodzi ludzie umiejętnie korzystają z nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych. Dzięki temu potrafią efektywnie porozumiewać się w grupach, niezależnie od hierarchii, co sprzyja płynności procesów w miejscu pracy.

Możliwości zatrudnienia również uległy poprawie. Nawet osoby, które nie posiadają jeszcze doświadczenia zawodowego, mogą znaleźć pracę, jeśli mają odpowiednie umiejętności, takie jak znajomość języka angielskiego. To otwiera przed nimi szerokie perspektywy kariery i umożliwia zdobycie cennych doświadczeń zawodowych.

Jednakże część zmian została oceniona przez pracodawców negatywnie. Praca zdalna, preferowana przez młodych pracowników, jest często postrzegana przez kierownictwo jako mniej efektywna w porównaniu do tradycyjnego modelu pracy w biurze. Preferencje młodych pracowników mogą prowadzić do wyzwań związanych z ich stabilnością zawodową i finansową. Elastyczność i swoboda, które młodzi pracownicy cenią, mogą skutkować brakiem stabilizacji na rynku pracy.

Zależność młodych pracowników od technologii i komunikacji online może wpływać na ich efektywność pracy. Nadmierne korzystanie z nowoczesnych technologii oraz ograniczenie bezpośrednich interakcji międzyludzkich może negatywnie oddziaływać na zdolność do efektywnego nawiązywania relacji zawodowych. Ponadto, tendencja młodych ludzi do unikania posiadania nieruchomości i zadłużania się może być postrzegana jako brak dążenia do stabilności finansowej i budowania majątku. Współczesne podejście młodych pokoleń do kumulowania własności różni się od tradycyjnych wartości, co może wpływać na ich długoterminową sytuację finansową.

Zdaniem respondentów, kluczową zmianą międzypokoleniową, która już nastąpiła, jest odchodzenie od koncentrowania się na posiadaniu dóbr materialnych obciążonych wieloletnimi kredytami. Młode pokolenie charakteryzuje się zmianą podejścia, polegającą na preferowaniu korzystania z dóbr materialnych bez ich nabywania na własność. Preferują wynajem zamiast zakupu, co umożliwia im unikanie długoterminowych zobowiązań finansowych.

Pracodawcy wskazali na kilka trendów w zatrudnianiu młodych pracowników, które ich zdaniem utrzymają się w nadchodzących latach. Jednym z głównych trendów jest dalszy rozwój pracy hybrydowej. Respondenci uważają, że praca hybrydowa, łącząca pracę w biurze z pracą zdalną, będzie się rozwijać. Pandemia Covid-19 pokazała, że nie wszystkim odpowiada wyłącznie praca zdalna, dlatego praca hybrydowa staje się coraz bardziej popularna.

### **Pomysły na aktywizację osób młodych**

Respondenci zwrócili uwagę na różnorodne czynniki wpływające na brak aktywności zawodowej i edukacyjnej wśród młodych osób. Jednym z głównych powodów może być brak odpowiednich możliwości zatrudnienia, co skutkuje zniechęceniem do podejmowania działań edukacyjnych czy zawodowych. Ponadto wpływ na to zjawisko mogą mieć aspekty kulturowe i społeczne, takie jak nacisk na tradycyjne role płciowe, który szczególnie dotyka młode kobiety.

Znaczenie czynników psychologicznych, takich jak brak motywacji, niskie poczucie własnej wartości czy brak wsparcia społecznego, również było podkreślane przez respondentów. Te czynniki mogą skutkować wycofaniem się z życia zawodowego i edukacyjnego. Struktura systemu edukacyjnego, który nie zawsze dostosowuje się do potrzeb rynku pracy, również może zniechęcać młodych ludzi do kontynuowania nauki.

Respondenci wskazali szereg czynników, które mogą sprzyjać aktywizacji zawodowej młodego pokolenia. Kluczową rolę w kształtowaniu etosu pracy młodych ludzi odgrywają opiekunowie, wychowawcy, nauczyciele i rodzice. Przedstawienie i wyjaśnienie wartości pracy od najmłodszych lat może przyczynić się do budowania odpowiednich postaw wobec zatrudnienia. Ważne jest także budowanie świadomości wśród rodziców, ponieważ często nieświadomie pozwalają dzieciom na brak aktywności zawodowej i wkładu finansowego w budżet domowy, co może mieć negatywne skutki dla przyszłości ich dzieci.

Promowanie samodzielności finansowej młodych ludzi, zachęcanie ich do podejmowania decyzji finansowych i wkładu w budżet domowy może przyczynić się do większej odpowiedzialności i niezależności młodego pokolenia. Ważne jest również wczesne wsparcie w wyborze ścieżki kariery. Zajęcia z mentoringu, coachingu i poszukiwania pasji w szkołach średnich mogą pomóc młodym ludziom odkryć swoje zainteresowania i talenty przed ukończeniem edukacji.

Poprawa wizerunku urzędów pracy i zwiększenie ich skuteczności w aktywizacji młodych ludzi jest kolejnym istotnym czynnikiem. Możliwość rejestracji i korzystania z usług urzędów pracy online może uczynić te instytucje bardziej dostępnymi i atrakcyjnymi dla młodego pokolenia. Stworzenie możliwości zdobywania doświadczenia zawodowego w małych firmach, na przykład poprzez pracę na kilka godzin w weekendy, może pomóc młodym ludziom w edukacji i adaptacji do rynku pracy. Pracodawcy powinni zapewniać odpowiednie wsparcie i szkolenia.



Równie ważne jest zrozumienie indywidualnych przyczyn braku aktywności zawodowej. Aktywizacja młodych ludzi nie powinna być wymuszana; warto badać przyczyny ich braku aktywności, takie jak zobowiązania rodzinne, niepełnosprawność czy wczesne macierzyństwo, i oferować odpowiednie wsparcie.

Kampanie reklamowe i informacyjne skierowane do rodziców, informujące o konieczności aktywizacji zawodowej ich dzieci, mogą pomóc w budowaniu świadomości i motywacji do podjęcia pracy. Analiza aktywności młodych ludzi w mediach społecznościowych może dostarczyć cennych informacji o ich zainteresowaniach i pasjach, na podstawie których można tworzyć kampanie i programy skuteczne w aktywizacji młodych ludzi.