



Fundusze Europejskie  
dla Dolnego Śląska



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



**DOLNY  
ŚLĄSK**

# Podjęcie do pracy przedstawicieli młodego pokolenia na Dolnym Śląsku – perspektywa młodzieży i pracodawców – raport cząstkowy – Instytucje Otoczenia Biznesu

*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

1. Wstęp.....	3
1.1. Zastosowana metodologia.....	3
1.2. Procedura analityczna .....	4
2. Zmiany na rynku pracy w kontekście międzypokoleniowym .....	5
2.1. Oczekiwania młodych mieszkańców Dolnego Śląska dotyczące pracy.....	5
2.2. Zmiany na rynku pracy w ciągu kolejnych 5 lat .....	7
Zmiany związane z pokoleniem wchodzącym na rynek pracy .....	10
Prognozy dotyczące nadpodaży i deficytu młodych pracowników .....	11
3. Osoby najmłodsze na rynku pracy w oczach przedstawicieli IOB .....	13
3.1. Cechy i postawy młodych ludzi.....	13
3.2. Hierarchia wartości młodego pokolenia .....	18
3.3. Ocena przygotowania i efektywności zawodowej młodych ludzi .....	19
4. Wsparcie młodego pokolenia na rynku pracy.....	21
4.1. Doświadczenia respondentów w pracy z młodymi.....	21
4.2. Działania niezbędne do przystosowania młodych ludzi do rynku pracy.....	23
4.3. Działania adresowane do przedsiębiorców .....	26
4.4. Sposoby aktywizacji młodych osób .....	27
4.5. Działania podejmowane przez pracodawców .....	28
Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi.....	29
Systemy motywacyjne.....	30
Strategie rekrutacyjne .....	32
5. Wyzwania.....	34
6. Podsumowanie .....	35

## 1. Wstęp

Celem całego badania jest eksploracja sposobu widzenia pracy i podejmowania aktywności zawodowej, w tym wyzwań związanych z wchodzeniem na rynek pracy wśród przedstawicieli młodego pokolenia na Dolnym Śląsku.

**W tym raporcie zaprezentowana została wyłącznie perspektywa ekspertów – przedstawicieli Instytucji Otoczenia Biznesu** (w dalszej części raportu opisanych jako IOB). Raport odpowiada na pytania badawcze dotyczące:

- oczekiwań młodych osób wobec pracy oraz ich motywacji, a w szczególności - jaką rangę w hierarchii wartości młodego pokolenia zajmują praca i sukces zawodowy
- postrzegania osób młodych na rynku pracy, a w szczególności:
  - opinii pracodawców o pracownikach młodego pokolenia,
  - stosowania specyficznych strategii rekrutacyjnych,
  - stosowania specyficznych systemów motywacyjnych,
  - ewentualnego wsparcia pracodawców w zakresie pozyskiwania młodych pracowników i wspierania ich rozwoju,
- wyzwań związanych z zarządzaniem kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo, w szczególności:
  - sposobów zarządzania zespołami wielopokoleniowymi,
  - przygotowania i efektywności zawodowej młodych ludzi,
  - aktywizacji grup osób młodych, którzy nie są aktywni zawodowo.

Perspektywa przedstawicieli IOB jest ważna, ponieważ często są oni **łącznikami między pracodawcami a młodymi pracownikami**. Osoby zaproszone do udziału w badaniu mają **wiedzę na temat trendów rynkowych**, bezpośrednio pracując z młodymi ludźmi, dzięki czemu znają ich potrzeby oraz oczekiwania.

**Czytając raport należy pamiętać, że prezentowane są opinie i perspektywa ekspertów reprezentujących IOB. Dla uproszczenia przekazu w części analitycznej raportu ta informacja nie jest podkreślana.**

### 1.1. Zastosowana metodologia

W ramach badania zrealizowano 20 wywiadów eksperckich z przedstawicielami Instytucji Otoczenia Biznesu zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego.

Wytypowano instytucje otoczenia biznesu w pięciu subregionach: jeleniogórskim, wałbrzyskim, legnicko-głogowskim, wrocławskim i Miasto Wrocław i w ramach każdego z nich zrealizowano po cztery wywiady z ekspertami. Wśród rozmówców znaleźli się przedstawiciele:



- agencji rozwoju regionalnego,
- akademickich biur karier,
- agencji pośrednictwa pracy,
- powiatowych urzędów pracy,
- ochotniczych hufców pracy.

## 1.2. Procedura analityczna

Wywiady on-line zostały przeprowadzone w oparciu o zestandaryzowany scenariusz przez doświadczonych badaczy. Rozmowy były nagrywane, następnie przygotowano transkrypcje oraz przeprowadzono analizę jakościową z wykorzystaniem oprogramowania MaxQda.

Pierwszym etapem analizy było opracowanie systemu kodowania opartego na pytaniach badawczych oraz zagadnieniach poruszanych w rozmowach z ekspertami. W drugim etapie zostały dodane kody, które powstały w skutek wstępnej analizy powtarzających się informacji w wypowiedziach rozmówców. Zastosowane kody zostały podzielone na obszary, które odpowiadają kolejnym rozdziałom niniejszego opracowania:

- zmiany na rynku pracy (obejmujące: oczekiwania osób młodych, zmiany związane z pojawianiem się pokolenia Z na rynku pracy – ich cech i oczekiwań oraz prognozy dotyczące nadpodaży i deficytu młodych pracowników),
- cechy i postawy młodych osób w oczach IOB,
- hierarchia wartości młodego pokolenia,
- przygotowanie i efektywność zawodowa młodych osób,
- doświadczenia związane z pracą z młodymi osobami,
- działania niezbędne do przystosowania młodych osób,
- działania adresowane do pracodawców,
- sposoby aktywizacji młodych osób
- działania podejmowane przez pracodawców (obejmujące zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi, systemu motywacyjne oraz strategie rekrutacyjne),
- wyzwania stojące przed rynkiem pracy.

Proces kodowania obejmował zarówno kodowanie ręczne, jak i automatyczne, oparte na słowach kluczowych. Analiza tematyczna danych, wykonana w kolejnym etapie, pozwoliła na zidentyfikowanie powtarzających się motywów, opinii i informacji, które zostały opisane w raporcie.



W badaniu zastosowano podejście perspektywy rozumiejącej z uwzględnieniem czynników psychologicznych (emocje i postawy) oraz kulturowych (wartości normy i wzory). Celem całego badania jest pogłębiona eksploracja zjawisk: oczekiwań ludzi młodych związanych z pracą oraz skonfrontowanie tych oczekiwań z pierwszymi doświadczeniami zawodowymi. W niniejszym raporcie kluczowe było poznanie perspektywy IOB i ich postrzegania młodych osób na rynku pracy.

Tłem do badania była koncepcja zakładająca dominującą rolę: wartości indywidualnych ze szczególnym uwzględnieniem roli pracy zawodowej w hierarchii tych wartości, norm społecznych związanych z pracą oczekiwanych od potencjalnych pracowników oraz od pracodawców oraz wzorów (konkretnych i abstrakcyjnych) rozwoju i sukcesu zawodowego w wyobrażeniach młodego pokolenia.

## 2. Zmiany na rynku pracy w kontekście międzypokoleniowym

### 2.1. Oczekiwania młodych mieszkańców Dolnego Śląska dotyczące pracy

Pisząc o oczekiwaniach młodych osób trzeba pamiętać, że nie jest to grupa jednorodna w oczach rozmówców reprezentujących IOB-y. Pomimo różnego wykształcenia, wywodzenia się z różnych środowisk oraz zróżnicowanych sytuacji życiowych można znaleźć pewne podobieństwa i wspólne płaszczyzny.

Zdaniem ekspertów najważniejszym motywatorem do podejmowania pracy jest **wynagrodzenie**. Jednak nie jest tak, że pieniądze są wartością samą w sobie. Młodzi ludzie postrzegają pracę głównie jako źródło dochodów na realizację swoich celów i marzeń. Oczekują dobrze płatnej pracy, która pozwoli im żyć na odpowiednim poziomie. Wielu badanych wypowiedziało się w podobnym tonie „Praca ma być źródłem dochodu finansowego na realizowanie innych celów” (IDI\_IOB\_14). Te cele mogą się różnić – dla niektórych to rozwój, dla innych podróże, dla innych rodzina i konieczność spłaty kredytu. Warto tutaj zauważyć, że młodzi nie chcą zarabiać minimalnej krajowej. Od samego początku oczekują wyższych wynagrodzeń:

*„Młode osoby nie chcą pracować za najniższe wynagrodzenie. To znaczy jeżeli chodzi o... to minimum tak od 5000 w zwyż chcą zarabiać na dzień dzisiejszy i to ma być kwota netto do wypłaty. (...) Więc te młode osoby w tej chwili, jeżeli chcą iść do pracy, to te ich wymagania są wyższe niż osób, które pracują już dosyć długo (IDI\_IOB\_8).”*

*„Praca wysoko opłacana, ale kilkugodzinna, nie na pełnym etacie. Tyle. Ewentualnie jakaś działalność gospodarcza, ale to taka działalność, która jest prowadzona w mediach i oczekiwania względem pracy nie takiej wykonawczej, tylko takiej pracy lekkiej” (IDI\_IOB\_17)*



W opinii rozmówców młodzi ludzie nie postrzegają pracy jako wartości nadrzędnej, ale jako środek do realizacji pasji i celów osobistych. Ich zdaniem młodzi chcą, aby praca była w miarę przyjemna oraz umożliwiała im realizację swoich zainteresowań poza nią. Wiąże się to z kolejnym, ważnym dla nich elementem – czyli **elastycznością**. Ważna jest ona w zakresie godzin pracy oraz możliwości pracy zdalnej lub hybrydowej. Młodzi chcą godzić życie prywatne z zawodowym, a praca w formie hybrydowej, ich zdaniem, pozwala na większą równowagę między tymi dwoma sferami. W tym kontekście ważne jest też, to żeby pracodawca szanował ich czas pracy i nie nadużywał nadgodzin.

Kolejnym istotnym czynnikiem, wymienianym w trakcie wywiadów, jest **atmosfera i relacje w pracy**.

*Atmosfera w pracy, (...) w którym trzeba pracować przez wiele godzin i człowiek bardzo źle się czuje w sensie psychologicznym. Uciekają z takich miejsc. (IDI\_IOB\_17)*

Ważne jest dla nich, aby praca była przyjemna i odbywała się w sprzyjających warunkach, bez stresu oraz mobbingu. Są bardzo wrażliwi na tę sferę, jak zauważyła jedna z badanych osób:

*„Ja mam takie wrażenie, że oni są bardziej wyedukowani i każde wypowiedzenie pewnych słów, które już mają znamiona mobbingu, są bardzo szybko rozpoznawane. Kiedyś było to traktowane, że ktoś komuś po prostu zwrócił uwagę, a dzisiaj jest to taka grupa osób bardzo świadomych i takich czułych na manipulację (IDI\_IOB\_17)”*

Zdaniem przedstawicieli IOB młodzi ludzie oczekują, że praca będzie również **okazją do rozwoju zawodowego i zdobywania nowych umiejętności**. Zależy im na tym, aby pracodawcy oferowali im szkolenia i prezentowali jasno określone możliwości awansu.

Pomimo że młodzi cenią elastyczność, badani mówią, że części z nich zależy również na pewnym poziomie stabilizacji i bezpieczeństwa, np. związanym z umową o pracę, ubezpieczeniem zdrowotnym i zabezpieczeniem finansowym na przyszłość:

*„Zależy im, żeby mieć zapłacony ZUS, składkę zdrowotną” (IDI\_IOB\_15)*. Wiele osób wiąże swoje plany zawodowe z bezpiecznymi miejscami pracy, które oferują stabilne warunki zatrudnienia.

Część rozmówców wskazywała, że dla młodych osób, szczególnie tych z wykształceniem zawodowym lub takich, którzy mają małe dzieci, ważne jest, żeby praca była **blisko miejsca zamieszkania**.

*„Przede wszystkim chcą pracować blisko domu. Więc nie chcą dojeżdżać. Dobrze by było jakby firmy były jak najbliżej. Więc tutaj na pewno duży wpływ ma dojazd” (IDI\_IOB\_8)*



Kryterium to dotyczy osób, które nie mają możliwości podejmowania pracy w formie zdalnej lub hybrydowej. Z niektórych wypowiedzi wynika, że młodzi ludzie dążą do **minimalizacji wysiłku**, co oznacza, że szukają pracy, która pozwoli im zarobić jak najwięcej przy jak najmniejszym wkładzie od siebie. Ten pragmatyczny stosunek do pracy sugeruje, że motywacja finansowa jest kluczowa, ale często nie chcą poświęcać dla niej nadmiernych zasobów czasu i energii.

*„No przede wszystkim na to, co zwracają uwagę, to jak najmniejszym wysiłkiem zarobić jak najwięcej.” (IDI\_IOB\_12)*

Podsumowując, młodzi ludzie oczekują pracy dobrze płatnej, elastycznej, umożliwiającej rozwój zawodowy, zapewniającej komfort i dobrą atmosferę, a także takiej, która pozwala na zachowanie balansu między życiem prywatnym a zawodowym. Priorytetem dla nich jest możliwość realizacji pasji poza pracą, a praca ma być środkiem do tego celu. Co ważne – są gotowi zarabiać mniej, o ile praca pozwala im żyć w taki sposób, w jaki chcą.

## 2.2. Zmiany na rynku pracy w ciągu kolejnych 5 lat

W opinii przedstawicieli IOB wiele zmian wynika ze zmieniających się warunków życia oraz z różnic w podejściu do pracy między pokoleniami. Młodsze pokolenia, szczególnie generacja Z<sup>1</sup> oraz millenials<sup>2</sup>, mają inne priorytety i oczekiwania niż ich poprzednicy, co wywołuje zmiany w podejściu do zatrudnienia zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców.

Ekspertcy uważają, że młodszy dążą do **maksymalnej efektywności pracy, ale przy minimalnym nakładzie czasu**. To podejście przejawia się w dążeniu do krótszych tygodni pracy lub większej elastyczności w godzinach pracy, jak wskazuje jeden z rozmówców:

*„Pracować mądrze a nie udawać, że pracujemy, żeby tylko wypełnić etat (...) Żeby na przykład, można dostać pełną pensję a pracować 2 dni w tygodniu, tylko po prostu zrobić to co do Ciebie należy a nie, że przychodzi się do pracy i rozciąga się tą swoją pracę na 8 godzin, żeby tylko wypełnić 8 godzin etatu” (IDI\_IOB\_19).*

Pojawia się oczekiwanie, że efektywność będzie kluczowym kryterium oceny ich pracy, a nie liczba przepracowanych godzin. Ten trend prowadzi do popularyzacji pracy hybrydowej oraz zdalnej, co daje większą swobodę w organizacji czasu pracy. Wśród rozmówców panuje przekonanie, że przynajmniej część przedstawicieli młodszego pokolenia jest gotowa zrezygnować z części wynagrodzenia na rzecz większego komfortu, na przykład wybierając pracę zdalną zamiast stacjonarnej.

---

<sup>1</sup> Osoby urodzone w latach 1997 – 2012.

<sup>2</sup> Osoby urodzone w latach 1981 – 1996.



Współczesny rynek pracy charakteryzuje się **dużą rotacją pracowników, szczególnie młodszych generacji, które nie czują się zobowiązane do długotrwałego pozostawania w jednej firmie**. Jest to wniosek wielokrotnie powtarzany w wywiadach:

*„Nikt nie trzyma się pracy w jednym miejscu od czasu ukończenia szkoły do emerytury” (IDI\_IOB\_19).*

Zdaniem badanych w dzisiejszym świecie, jeśli praca nie spełnia oczekiwań, młodzi pracownicy są skłonni szybko ją zmieniać, co może stanowić wyzwanie dla firm, szczególnie tych mniejszych, które muszą dostosować się do rosnących oczekiwań młodych pracowników.

Kolejnym wnioskiem z wywiadów, jest to, że młodsze pokolenia stawiają na **równowagę między życiem zawodowym a prywatnym** (work-life balance), co jest wyraźnym kontrastem wobec starszych pokoleń, które często traktowały pracę jako priorytet kosztem życia prywatnego: *„[Kiedyś] praca była nadrzędna nad życiem osobistym (IDI\_IOB\_15)*. Nie jest to tylko trend, ale wymóg, który wymusza zmiany w podejściu pracodawców do organizacji pracy, w tym oferowania benefitów związanych z elastycznymi godzinami pracy, zdrowiem psychicznym i fizycznym pracowników. Trend jest ten szczególnie istotny, ponieważ stopniowo starsi pracownicy uczą się od młodszych, że ważne jest też życie prywatne i czas wolny.

Z powyższym wiążą się też zmiany w postrzeganiu przez młode osoby konieczności **podnoszenia kwalifikacji i kompetencji**. Rozmówcy wspominali w wywiadach, że tradycyjne podejście do wykształcenia, w którym studia były bardzo ważne, odchodzi w zapomnienie. Dziś młodzi ludzie często decydują się na kursy czy krótsze formy edukacji, które pozwalają na szybkie zdobycie kwalifikacji zawodowych. Jednocześnie te osoby, które studiują łączą pracę z edukacją już od samego początku. To prowadzi do problemów z pogodzeniem obu obowiązków, co może negatywnie wpłynąć na motywację do ukończenia studiów:

*„Młode osoby, które studiują i jednocześnie [pracują] mają problem z utrzymaniem motywacji czy, jakby pogodzeniem zarówno pracy, jak i nauki” (IDI\_IOB\_3)*

W opinii badanych czynnikiem, który bardzo mocno wpływa na to jak wygląda rynek pracy są **nowoczesne technologie, w tym sztuczna inteligencja**. Zmiana ta prowadzi do powstawania nowych zawodów oraz konieczności adaptacji do stanowisk, które jeszcze nie istnieją.

*„Młode pokolenia są gotowe i wykorzystują bardzo mocno sztuczną inteligencję w trakcie pracy” (IDI\_IOB\_20).*

Zmienia to zarówno wymagania wobec pracowników, jak i strukturę rynków pracy. Przedstawiciele IOB mówili o tym, że tradycyjne zawody stopniowo ustępują miejsca nowym, związanym z technologiami cyfrowymi i automatyzacją. Jednocześnie



pojawia się konieczność szukania pracowników, którzy będą te technologie znać, wdrażać i szkolić innych, czyli właśnie osób młodych, które często mają mniej problemów z zaawansowanymi technologiami i mogą stać się takim wsparciem technologicznym.

Kolejny aspekt dotyczący warunków życia poruszany na wywiadach, to utrzymujący się przez dłuższy czas **brak zagrożenia bezrobociem**. Młode pokolenia, które wchodzi na rynek pracy, mają często wyższe oczekiwania zarówno w zakresie wynagrodzenia, jak i warunków pracy, co wynika z ich poczucia bezpieczeństwa na rynku zatrudnienia.

*„[Oczekiwania] są na pewno większe, wyższe niż były kiedyś oczekiwania młodych ludzi. Jest to oczywiście zrozumiałe, bo jakby żyjemy w lepszych czasach, prawda? Nie ma zagrożenia bezrobociem, jak nie tu to tam mogę pracować, w związku z tym wiadomo te oczekiwania są wyższe.”  
(IDI\_IOB\_2)*

Jednocześnie eksperci zaznaczają, że trend ten może się odwrócić w perspektywie kilku lat. Już teraz zauważają powolne odchodzenie od rynku pracownika i stopniowe zmniejszenie się liczby ofert pracy.

Zdaniem badanych pandemia COVID-19 uwidoczniła również **niepewność pracy w branżach wrażliwych**, takich jak turystyka, co wpłynęło na postrzeganie tych sektorów przez młodsze pokolenia. Młode osoby są bardziej świadome ryzyka związanego z pracą w niestabilnych branżach i mogą preferować sektory, które oferują większą stabilność i pewność zatrudnienia. Upadłości firm turystycznych oraz inne kryzysy pokazały, że te branże są narażone na zewnętrzne czynniki, co może odstraszać młodych ludzi szukających stabilnych ścieżek kariery.

*„Tak zwane branże wrażliwe, to nie tylko chodzi o turystykę, (...) polegają właśnie na tym, że tu coś się wydarzy i ta branża już niestety nie zapewnia tego stałego miejsca pracy, w ogóle pracy i tak dalej, bo no te dobra są takie, z których można po pierwsze zrezygnować, po drugie one w czasie, jeśli jest coś takiego wydarzenie, jak na przykład pandemia czy wojna za granicą i tak dalej powoduje, że popyt na te usługi gwałtownie spada podczas gdy na chleb nie spadnie ten popyt. I wielu, wiele osób, które pracowały wiele lat turystyce musiało się po pandemii czy w czasie pandemii przekwalifikować, najczęściej są teraz nauczycielami w szkole, znam też osoby, które pracowały jako przewodnik czy pilot, a teraz jeżdżą tramwajami i tak dalej, więc musieli się przekwalifikować, więc jest ta niepewność.” (IDI\_IOB\_2)*

## Zmiany związane z pokoleniem wchodzącym na rynek pracy

W opinii rozmówców nastąpiły zmiany związane z pojawieniem się na rynku pracy nowych osób, szczególnie tych z pokolenia Z, ale też nieco starszych milenialsów. Mają oni inne podejście niż osoby, które mają dziś więcej niż 35 lat.

*„To jest bardzo ciekawe pokolenie myślę (...) idą zmiany i trzeba się do nich przygotowywać. Jakby nie zaklinać rzeczywistości świat się zmienił, technologia się zmieniła no i też to jest pokolenie, które wychowywało się już z telefonami (...) więc jakby nie ma nie można oczekiwać od nich zachowań i postaw takich, które towarzyszą [starszym]. (IDI\_IOB\_14)*

Eksperti uważają, że przede wszystkim są to osoby, które już **nie są przywiązane do jednego pracodawcy**. Częściej zmieniają miejsca pracy i są otwarci na nowe możliwości, co wiąże się z większą elastycznością i gotowością do poszukiwania lepszych warunków zawodowych. Częściowo jest to związane z obecnym kształtem rynku pracy, który oferuje większą mobilność oraz z podejściem młodych do rozwijania umiejętności w różnych kontekstach zawodowych.

Zdaniem rozmówców są też **bardziej mobilni** i chętniej migrują do większych miast w poszukiwaniu lepszych możliwości pracy. Świat stał się bardziej dostępny, a oni są bardziej otwarci na nowe miejsca, co pozwala im łatwiej dostosować się do zmian. Po raz kolejny warto podkreślić, że **wymagają elastyczności** - młodzi pracownicy oczekują większej swobody w zakresie warunków pracy, co wpływa na zmiany w oferowanych przez pracodawców strukturach zatrudnienia. Oczekują możliwości dopasowania pracy do własnych potrzeb, np. w zakresie godzin pracy czy lokalizacji.

*„Oni chcą być bardziej mobilni, gdzieś tam są bardziej elastyczni i myślę, że już pracodawcy trochę się pod tym kątem zmieniają. Także gdzieś tam dostosowują albo jest taka pewna forma elastyczności dla tych osób jako forma zachęty. Także myślę, że tutaj już to też się zmienia ta cała tendencja.” (IDI\_IOB\_7)*

Według przedstawicieli IOB dla pracodawców coraz większe znaczenie mają **umiejętności miękkie**. Choć twarde kompetencje są istotne, to rozwój umiejętności takich jak samodzielność, komunikacja czy zdolność nawiązywania relacji, staje się kluczowy. Coraz częściej te kompetencje nie są zdobywane w szkole, a w wyniku socjalizacji i kontaktów z różnymi środowiskami zawodowymi i społecznymi.

Rozmówcy wskazują na to, że młodzi ludzie są bardziej **świadomi własnej wartości**. Kiedy jest ona naruszana są gotowi zmieniać pracę.

Wśród potencjalnych pracowników pojawia się **pokolenie Z**, któremu rozmówcy poświęcili dużo uwagi. Pokolenie to charakteryzuje się odmiennym podejściem do pracy niż przedstawiciele wcześniejszych generacji. Wyraźnie widać, że ich priorytety i motywacje są inne, bardziej skoncentrowane na osobistym rozwoju, elastyczności i



równowadze między życiem prywatnym a zawodowym. Główne elementy, które ich charakteryzują według badanych to m.in. opisane wcześniej:

- traktowanie pracy jako środka do celu, nie celu samego w sobie,
- oczekiwanie elastyczności ze strony pracodawcy,
- brak przywiązania do jednego pracodawcy,
- mobilność,
- otwarcie na nowe technologie,
- niechętnie podejście do tradycyjnych ścieżek rozwoju.

Ponadto do ich cech, zdaniem rozmówców, można zaliczyć **introwertyzm i preferencje kontaktu online** - coraz większy odsetek młodych ludzi preferuje komunikację wirtualną, co wpływa na sposób, w jaki funkcjonują w miejscach pracy:

*"To zawsze ci ludzie mają problem później się wykazać nawet na pierwszej rozmowie, on wolalby, żeby pierwszą rozmowę i etap zatrudnienia, żeby wszystko się odbywa online i żeby ta osoba nigdzie się nie pokazywała w biurze" (IDI\_IOB\_20).*

Pokolenie Z, zdaniem badanych, **rzadko myśli w długofalowych perspektywach**, na przykład o oszczędzaniu na przyszłość czy planowaniu kariery na dekady:

*"Nie myślą, żeby odkładać na przykład na emeryturę. Nie znam osoby młodej, która by odkładała na tak zwaną czarną godzinę, co będzie za 10 lat" (IDI\_IOB\_17).*

W opinii ekspertów mimo trudności w przystosowaniu do tradycyjnych modeli pracy, pokolenie Z wykazuje **duże zainteresowanie przedsiębiorczością**. Widać większą gotowość do podejmowania ryzyka i szukania nowych rozwiązań.

*„Dużo osób jest przedsiębiorczych. Dużo osób nie chce pracować w jakichś firmach, tylko chce prowadzić własną działalność gospodarczą. Chce rozkręcić swój biznes. Mają na to pomysły przeróżne. I tak widzą swoją przyszłość zawodową, żeby nie być uzależnionym od jakiegokolwiek zakładu pracy i jakiegokolwiek stanowiska, tylko żeby samemu stworzyć miejsce pracy i być biznesmenem, przedsiębiorcą.” (IDI\_IOB\_10)*

Te zmiany pokazują, że młodsze pokolenie jest bardziej dynamiczne, elastyczne i nastawione na rozwój osobisty oraz zawodowy w zmieniającym się świecie pracy, co wymaga od pracodawców odpowiednich reakcji.

### **Prognozy dotyczące nadpodaży i deficytu młodych pracowników**

Eksperti nie przewidują w ciągu najbliższych pięciu lat nadpodaży młodych pracowników, głównie ze względu na niekorzystne trendy demograficzne. Jak zauważono, *„nie mamy zastępowalności pokoleń, jeśli chodzi o demografię w Polsce” (IDI\_IOB\_19)* – liczba osób wchodzących na rynek pracy jest znacznie



niższa niż liczba osób opuszczających go na emeryturę. Jednocześnie zaznaczają, że mogą pojawić się problemy związane z poszczególnymi branżami i tam może być deficyt lub nadpodaż.

Branże takie jak opieka zdrowotna, edukacja i opieka społeczna mogą borykać się z poważnym deficytem pracowników. Już w tym momencie brakuje pielęgniarek, lekarzy oraz opiekunów medycznych. Ponieważ młodzi niechętnie podejmują pracę w tych sektorach, a społeczeństwo starzeje się coraz bardziej, deficyt ten będzie coraz większy. Braki kadrowe mogą również objąć zawody związane z rzemiosłem i specjalistycznymi umiejętnościami, jak zegarmistrz, krawiec czy ślusarz, co wiąże się z niedoborem odpowiednich szkół zawodowych.

Przedstawiciele IOB uważają, że młode osoby przez wiele lat chętnie wybierały i nadal wybierają kariery związane z nowymi technologiami i mediami, co może prowadzić do nadpodaży pracowników w sektorze IT oraz zawodów kreatywnych. Jednak w bardziej wymagających technicznie zawodach, takich jak elektryk, spawacz czy mechanik, spodziewany jest deficyt, zwłaszcza tam, gdzie praca jest fizycznie wymagająca, a wynagrodzenie relatywnie niskie:

*„Więc może być deficyt na konkretnych zawodach, ale nie dlatego, że brakuje fizycznie ludzi tylko dlatego, że ci ludzie, jeśli mają do wyboru pracować przykładowo w fabryce fizycznie, a mogą mieć do wyboru pracę taką, o której mówiliśmy „mądrą pracę”, że zarobią albo takie same pieniądze albo większe pieniądze a będą pracować mniej, no to każdy z nich wybierze tą drugą opcję” (IDI\_IOB\_19).*

Podsumowując, eksperci nie przewidują znacznej nadpodaży pracowników, a deficyty będą dotyczyć konkretnych branż. Jednocześnie warto podkreślić, że doświadczenia ostatnich lat (pandemia COVID-19, wybuch wojny w Ukrainie, inflacja, szybki rozwój sztucznej inteligencji) pokazują, że trudno przewidzieć wszystkie tendencje.

### 3. Osoby najmłodsze na rynku pracy w oczach przedstawicieli IOB

#### 3.1. Cechy i postawy młodych ludzi

Młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy lub obecni na nim dopiero od kilku lat nie są grupą jednorodną w opinii badanych przedstawicieli IOB. Należy pamiętać, że pochodzą oni z różnych środowisk, ich rodziny mają różny kapitał społeczno-ekonomiczny, co często przekłada się na szanse na rynku pracy.

*„Czasem widać taki opór, że gdzieś tam mają takie warunki, że gdzieś tam są tak powiedzmy pod spadochronem rodziców, że po prostu są utwierdzeni w tym fakcie... rodzice jakby też widać poniekąd kształtują taką złą wizję, że ta praca jest nieodpowiednia, tak że gdzieś tam nie idź tutaj, zostań, nie próbuj tego i czasem rodzice wybierają taki negatywny wpływ na dzieciach, że one właśnie nie próbują w ogóle, nie chcą zacząć, że ciężko jest zacząć.”  
(IDI\_IOB\_7)*

Środowisko rodzinne ma ogromny wpływ na postawy młodych ludzi. Osoby z rodzin, w których oboje rodzice pracują, częściej mają pozytywną postawę wobec pracy. Z kolei ci, którzy wychowali się w rodzinach żyjących z zasiłków, często przejmują ten model życia i nie widzą potrzeby podejmowania pracy. Czynniki takie jak wykształcenie, dotychczasowe doświadczenie swoje oraz najbliższych mają wpływ na postawy młodych ludzi.

*„Jest różnicowane, to zależy od środowiska, w którym się wychowują, ponieważ jeśli przykładowo wychowują się w rodzinie wielopokoleniowej rodzinie tych osób, którzy żyją na zasiłkach i nie pracują albo widzą że pracuje w rodzinie tylko ojciec w fabryce przykładowo, że nie mają przykładu na to, że jakoś ten model życia dorosłego może wyglądać inaczej, no to te dzieci będą w 90% no może przesadziłam w 90%, ale w bardzo wielkiej ilości będą kontynuować ten wzorzec. A jeżeli są dzieci w rodzinach na przykład, w której oboje rodziców pracuje i widać, że mama na przykład realizuje się w pracy (...), to oni też będą uważali, że to jest naturalne, że trzeba iść do pracy, ale to jest tak od wielu pokoleń, więc dzieci są w tym momencie różnica pokoleniowa jest ogromna i to widać, ale dalej jest wszystko uwarunkowane tym w jakim oni środowisku wyrastają.” (IDI\_IOB\_19)*

W kontekście środowiska istotne jest też wsparcie, które młodzi ludzie mogą otrzymać. Wspomina o tym jeden z rozmówców:

*„Zależy od środowiska, w którym dana jednostka się wychowuje (...) w pewnym momencie może przyjść takie zniechęcenie (...) mam na myśli osoby, które mimo, że mają motywację i chcą podjąć pracę, to takie bariery, może niekoniecznie wewnętrzne, ale te zewnętrzne utrudniają podjęcie*

*pracy, bo mieszkają na wsi, jest problem z dojazdem, nie są mobilni, nie mają prawa jazdy, nie mają auta, nie każdemu jest w stanie pomóc rodzic [albo] inny członek rodziny, w sensie sfinansować to prawo jazdy, a to są istotne koszty i kółko się zamyka. I to myślę, że to też jak, takie osoby jak nie mają pomocy od osób dorosłych na start, to jest potem im też trudniej, trudniej właśnie wystartować w tym życiu dorosłym.” (IDI\_IOB\_16)*

Co do zasady, według badanych, są oni **są pewni swojej wartości i nie zgadzają się na pracę poniżej swoich oczekiwań**. Często uważają, że już na starcie zasługują na lepsze stanowiska, bez konieczności przechodzenia przez niskie, początkowe szczeble kariery, i przy tym mają wysokie wymagania dotyczące wynagrodzenia i warunków pracy.

*„Oni są pewni siebie i znają swoją wartość i podstawę mają taką, niektórzy to nazwą butną, ale oni po prostu nie zamierzają pracować poniżej tego, co oni uważają, że są warci. My zaczynaliśmy od najniższego szczebla licząc na to, że po odrobince, po odrobince dojdziemy do góry a oni uważają, że oni są już przynajmniej w połowie tej drogi i tak i nie będą zaczynać od najniższego szczebla, bo dlaczego.” (IDI\_IOB\_19)*

Są też mniej skłonni do obniżenia swoich oczekiwań na początku kariery, co bywa wyzwaniem dla pracodawców, którzy nie zawsze są w stanie sprostać tym wymaganiom. W związku z tym rozmówcy często zwracali uwagę na **roszczeniowość**, zwłaszcza w kontekście oczekiwań finansowych. Chcą zarabiać duże pieniądze, nie zawsze mając do tego odpowiednie kwalifikacje czy doświadczenie. Zdaniem przedstawicieli IOB dla młodych ludzi praca nie jest tylko źródłem zarobków, ale ma również spełniać ich potrzeby związane z **rozwojem osobistym**. Chcą pracy, która nie tylko zapewni im satysfakcję finansową, ale również umożliwi rozwijanie kompetencji i zdobywanie nowych umiejętności. Młodzi preferują bardziej indywidualne podejście, wolą konsultacje i bezpośredni kontakt niż masowe szkolenia. Chociaż cenią sobie rozwój, to często rezygnują z grupowych form nauki na rzecz bardziej spersonalizowanych metod. Są bardziej wrażliwi i refleksyjni niż osoby starsze. Korzystają z narzędzi, które pozwalają im lepiej zrozumieć siebie, co może prowadzić do większej świadomości i dojrzałości w przyszłości.

Zdaniem rozmówców współczesne pokolenie młodych pracowników cechuje **brak lojalności** wobec jednego pracodawcy.

*„Osoby młode nie są do końca lojalne. Patrzą bardziej za gratyfikacją, a nie za takim byciem w porządku wobec siebie. (...) To jest takie niebezpieczeństwo, że osoba młoda jest taka nie do końca pewna.” (IDI\_IOB\_17)*



Jeśli warunki pracy im nie odpowiadają, szybko szukają innej pracy, wiedząc, że rynek oferuje wiele możliwości. Zmieniają też pracę w poszukiwaniu lepszych warunków, rozwoju czy też dla samej zmiany. Szybsza rotacja jest czymś normalnym:

*„Nikt się nie trzyma tej pracy w jednym miejscu od czasu ukończenia szkoły do emerytury, tak jak było to jeszcze 2 pokolenia wstecz, 3 pokolenia wstecz. W tym momencie jak coś nie pasuje w pracy po prostu składają wypowiedzenie i szukają nowej” (IDI\_IOB\_19)*

Jednocześnie, w opinii rozmówców, wiele osób odczuwa **niechęć do tradycyjnych form pracy**, zwłaszcza 8-godzinnego dnia pracy, szczególnie na mniej odpowiedzialnych stanowiskach. Coraz częściej myślą o alternatywnych źródłach dochodu, takich jak działalność w mediach społecznościowych czy tworzenie treści na platformach typu YouTube.

Sprzyja temu kolejna ich cecha, czyli **otwartość na technologie**. W wywiadach wielokrotnie wspomniano o tym, że młodzi pracownicy doskonale radzą sobie z nowymi technologiami, co jest postrzegane jako duża zaleta. Pomimo tego jest duża grupa osób, która ma problem z podstawowymi programami:

*„Jeżeli chodzi o to młode pokolenie, to z kolei bardzo nas niepokoi takie zjawisko nieumiejętności obsługi komputera. To jest tak z jednej strony to są młodzi ludzie, którzy są za pan brat z urządzeniami technologicznymi jak smartfon. Natomiast w tej chwili, dobierając kandydatów do pracy często osoby nam mówią zwłaszcza młode, że nie potrafią napisać prostego podania, nie potrafią obsługiwać Worda, Excela. Więc coś, co by się wydawało powinno być w tej chwili normalne dla nich niestety jest barierą.” (IDI\_IOB\_9)*

Według badanych młodzi ludzie są też **mobilni i otwarci na świat** chętnie podejmują pracę nie tylko lokalnie, ale także w innych regionach Polski czy za granicą. Znają języki obce, często uczą się więcej niż jednego.

Z wywiadów wynika, że jednocześnie istnieje duża grupa osób, które **nie są gotowe na wejście na rynek pracy**, często z powodu braku motywacji czy jasnej wizji kariery. Wiele nich zwleka z decyzją dotyczącą podjęcia pracy, preferując pozostanie w bezpiecznym środowisku domowym. Zdaniem rozmówców wiele młodych osób **myli szkołę z rynkiem pracy**, co skutkuje nieodpowiednim zachowaniem w miejscu pracy, brakiem dojrzałości i niedostosowaniem do norm, które obowiązują w środowisku zawodowym.

*„Przychodzą osoby takie świeże po pierwszej rejestracji osoby młode i rozmawiają, stosują taką komunikację jak do swojej mamy w domu. I to są takie niedojrzałe odzywki, a po co mi to, a na co mi to, albo odzywki takie z klasy, że musi wysiedzieć 45 minut i rozprasza i robi takie wyłomy w*



*spotkaniu. No i trzeba po prostu powiedzieć, że jesteśmy w instytucji, nie jesteśmy w domu, nie jesteśmy mamami, nie jesteśmy tatami, nie jesteśmy nauczycielami.” (IDI\_IOB\_17)*

Część młodych osób unika większej odpowiedzialności związanej z pracą, w tym długoterminowych zobowiązań zawodowych:

*„Młode pokolenie trochę ucieka od odpowiedzialności, od tego podjęcia ostatecznej decyzji” (IDI\_IOB\_6).*

*„[Młodzi ludzie] odsuwają podjęcie pracy w czasie ze względu na jakieś takie czynniki związane z odpoczynkiem. Jak są wakacje, to dają sobie czas. Jak jest zima, to dają sobie czas na święta, na wyjazd z góry, na odpoczynek. Jest większa świadomość osób, które dbają wśród młodych o higienę psychiczną i swoje samopoczucie i samo podjęcie pracy czy myślenie o tym, że trzeba wypracować lata do emerytury nie są już dla nich jakimś tam priorytetem. Priorytetem jest to, żeby funkcjonować, żeby ta praca była trochę powiązana z przyjemnością, a nie z nakładaniem obowiązków na głowę.” (IDI\_IOB\_17)*

Część rozmówców zwracała również uwagę na **brak wystarczającej adaptacyjności**. Młodsze pokolenia, w porównaniu do starszych, częściej mają trudności z dostosowywaniem się do zmieniających się warunków pracy. Chociaż uczą się szybko, ich umiejętności adaptacji bywają ograniczone, co może stanowić przeszkodę w radzeniu sobie w dynamicznych środowiskach. Są w tej grupie osoby, które mimo wysokich kwalifikacji technicznych, mają trudności z przystosowaniem się do praktycznych aspektów rynku pracy:

*„Dużo pracodawców mówi, że młodzi się gdzieś chowają albo gdzieś idą i gdzieś tam coś przeglądają w Internecie zamiast być na stanowisku pracy” (IDI\_IOB\_10)*

Wielu osobom, w opinii części badanych, **brakuje umiejętności interpersonalnych i praktycznych**, co może utrudniać komunikację z pracodawcami. Młodzi ludzie są świadomi, że mają mniej praktyki niż teorii, jednak nie zawsze podejmują działania, by samodzielnie zdobyć doświadczenie. Często polegają na tym, co oferuje im szkoła, zamiast aktywnie szukać możliwości rozwoju zawodowego. Istnieje duża grupa osób, która jest przyzwyczajona do ochrony ze strony rodziców, co sprawia, że nie zawsze potrafią samodzielnie poruszać się po rynku pracy. Brak im umiejętności aktywnego poszukiwania informacji i podejmowania odpowiedzialnych decyzji zawodowych.

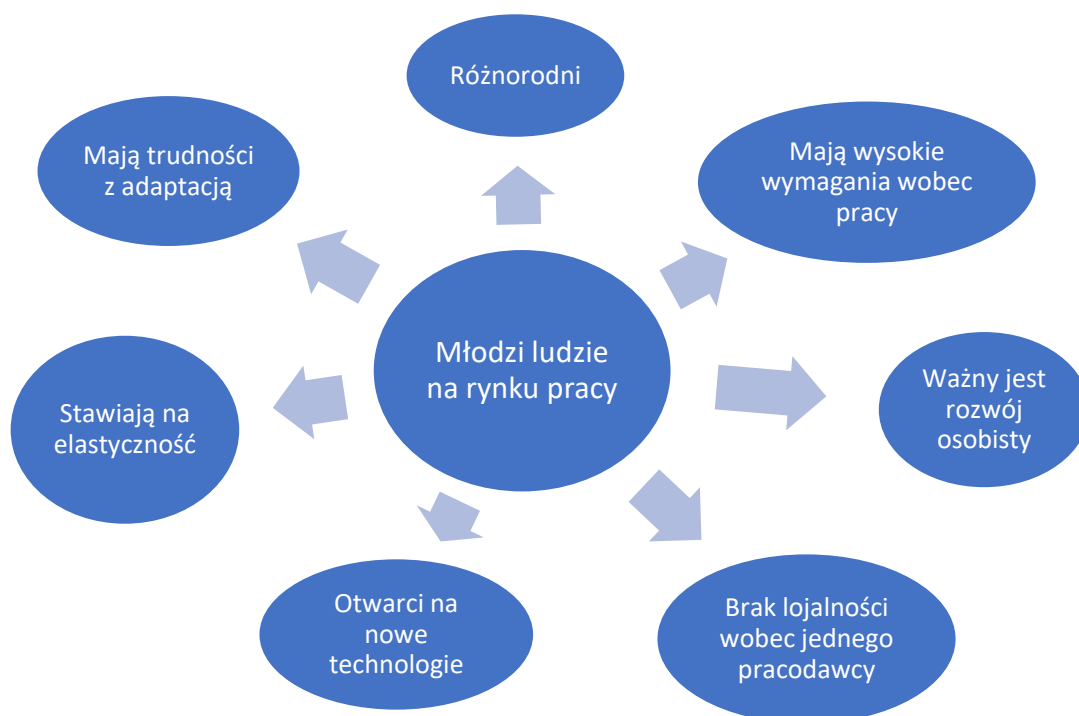
Część młodych ludzi, zdaniem ekspertów **podejmuje decyzje zawodowe kierując się modą**, trendami czy presją społeczną, zamiast gruntownego rozpoznania swoich predyspozycji i potrzeb rynku pracy. W efekcie, czasem wybierają kierunki studiów



lub ścieżki kariery, które nie są zgodne z ich talentami, co prowadzi do rozczarowania i trudności w realizacji zawodowej.

*„Dużo naszych studentów w tym czasie, kiedy był jednak bum na pracowników IT po prostu porzucił o swoje kierunki techniczne inne po to, żeby iść na IT tylko dlatego, że jest trend. Więc podążają za jakimiś trendami nie sprawdzając czy ten trend jest jakoś im bliski, czy to jest ich rzeczywiście bliskie ich predyspozycjom, kompetencjom, talentom. Tutaj widzę taki rozdźwięk, że czasem podążają za trendami, a nie za jakimś takim rzeczywistym i rozpoznaniem siebie i rozpoznaniem tego rynku.” (IDI\_IOB\_18)*

SCHEMAT 1. NAJWAŻNIEJSZE CECHY I POSTAWY MŁODYCH LUDZI NA RYNKU PRACY



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków z wywiadów z przedstawicielami IOB.

Jednocześnie należy pamiętać, że młodzi ludzie nie są jednorodną grupą, a więc nie wszyscy wpisują się w opisane wcześniej ogólne trendy. Wśród nich są osoby odpowiedzialne, ambitne, zainteresowane rozwojem i karierą, ale także takie, które niechętnie podejmują wysiłek, preferując łatwiejsze formy zarobku.

*„Ja mimo wszystko wierzę w młodych ludzi. Ja widzę, że oni są tacy raczej pozytywni i chcą coś w życiu osiągnąć.” (IDI\_IOB\_16)*

Te różnorodne postawy wynikają z odmiennych doświadczeń życiowych, środowisk, w których się wychowali, oraz wpływu współczesnych zmian społecznych i technologicznych.

### 3.2. Hierarchia wartości młodego pokolenia

Z przeprowadzonej analizy wypowiedzi ekspertów wynika, że hierarchia wartości młodych ludzi jest skoncentrowana na **równowadze między życiem prywatnym a zawodowym, a praca pełni funkcję środka do realizacji osobistych celów:**

*„Jakby mogli, jakby nie potrzebowali pieniędzy to najchętniej by nie pracowali po prostu, skupiali by się raczej na realizowaniu siebie. (...) oni mają hobby, oni mają życie prywatne i pracują, żeby finansować swoje życie prywatne a nie po to, żeby pracować po prostu.” (IDI\_IOB\_19)*

Młodzi ludzie, zdaniem badanych cenią sobie **work-life balance**. Jeśli mogą to wybierają takich pracodawców, którzy umożliwiają oddzielenie obowiązków zawodowych od czasu wolnego. Chcą pracować, ale nie kosztem swojego prywatnego życia. Zapewnienie równowagi możliwe jest dzięki **elastyczności pracy**, która jest dla nich bardzo ważna.

*„Zatrudnią się prędzej w tej firmie, która będzie potrafiła rozdzielić pracę od życia prywatnego niż w firmie, która będzie od nich oczekiwała całkowitego poświęcenia się pracy. Młodzież w dzisiejszych czasach, młodzi dorośli cenią sobie bardzo life work balance. Oni pracują, kończą pracę i wychodzą z pracy, już nie myślą o pracy tylko realizują siebie, bo mają bardzo dużo w tym momencie możliwości realizacji (IDI\_IOB\_19)*

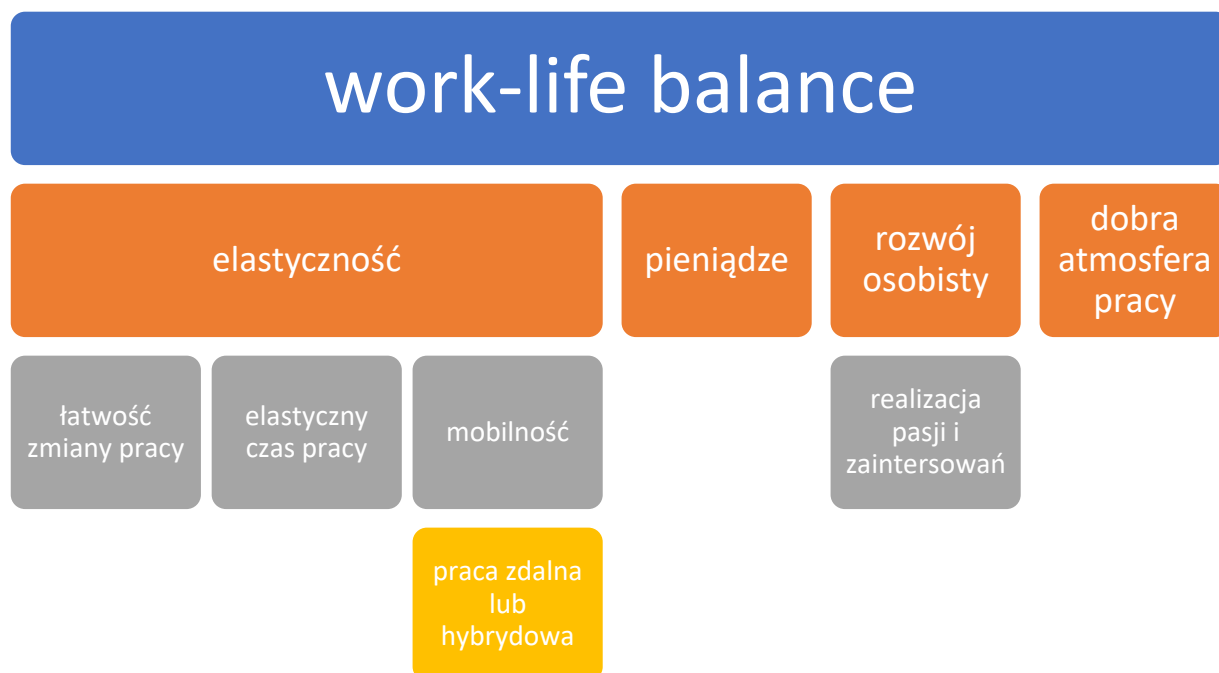
Z wywiadów wynika, że ważniejszy od kariery zawodowej jest **rozwój osobisty, realizacja pasji oraz zainteresowań**. Przy czym rozwój zawodowy może, ale nie musi być elementem rozwoju osobistego. Ich celem nie jest wspinanie się po szczeblach kariery, jak mówi jeden z rozmówców:

*„Oni pracują, kończą pracę i wychodzą z pracy, już nie myślą o pracy tylko realizują siebie” (IDI\_IOB\_19).*

Według rozmówców wiele osób nie dąży do stabilności zawodowej ani długoterminowego zatrudnienia w jednej firmie. Zamiast tego **koncentrują się na krótkoterminowych celach oraz elastycznym stylu życia:**

*„Młode pokolenie (...) nie myśli o tej pracy w takiej kategorii. Ważne jest bardziej to, żeby móc się utrzymać, nie wiem, żeby móc podróżować” (IDI\_IOB\_6)*

## SCHEMAT 2. HIERARCHIA WARTOŚCI MŁODEGO POKOLENIA NA RYNKU PRACY.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków z wywiadów z przedstawicielami IOB.

Podsumowując, hierarchia wartości młodych osób charakteryzuje się silnym naciskiem na work-life balance, rozwój osobisty, elastyczność w pracy oraz krótkoterminowe cele finansowe, przy jednoczesnym braku długoterminowych zobowiązań zawodowych.

### 3.3. Ocena przygotowania i efektywności zawodowej młodych ludzi

Wśród ekspertów nie ma zgody co do oceny stopnia przygotowania i efektywności zawodowej młodych ludzi. Warto zauważyć, że rozmówcy mieli kontakt z młodymi osobami z różnych środowisk oraz z różnym doświadczeniem. Część z nich to doradcy zawodowi i pośrednicy pracy pomagający znaleźć pierwszą pracę, więc ich ocena może być odmienna od perspektywy pracodawców.

Rozmówcy zauważają, że przygotowanie zawodowe zależy w dużej mierze od predyspozycji danej osoby. Niektórzy młodzi ludzie są świetnie przygotowani, mają talenty np. artystyczne lub techniczne, i są też tacy, którzy nie odnajdują się na rynku pracy. Problemem czasem jest niedopasowanie wybranego zawodu do własnych predyspozycji i możliwości, wtedy, kiedy młody człowiek podążał za modą lub trendami.

**Uczniowie szkół branżowych** cieszą się raczej pozytywną opinią wśród rozmówców, ponieważ mieli możliwość zdobywania praktycznych umiejętności oraz doświadczenia zawodowego przez kilka lat. Praca w ramach praktyk pozwala im



nauczyć się nie tylko aspektów technicznych, ale także organizacyjnych (np. wypełnianie wniosków o urlop). Dzięki temu posiadają kompetencje ułatwiające samodzielne wejście na rynek pracy. Przygotowanie **zawodowe absolwentów liceów i techników** jest uznawane za mniej efektywne, ponieważ mają oni mniejsze doświadczenie praktyczne. Często uczą się dopiero w pierwszej pracy, a to, czego nauczyli się w szkole, nie zawsze jest użyteczne w pracy. Ci, którzy rozpoczynają kariery zawodowe już **w trakcie studiów**, oceniani są bardzo pozytywnie, ponieważ mają dzięki temu solidną bazę do dalszego rozwoju. Pod tym względem dobrze oceniane są różnego rodzaju staże i praktyki, które niejednokrotnie prowadzą do zatrudnienia na dłużej.

*„Jeśli oni wcześniej zaczynają na przykład korzystać ze stażu i łączą praktykę z tym, czego uczą się na studiach to mają naprawdę bardzo dobre bazowe przygotowanie potem do pracy.” (IDI\_IOB\_3)*

Zdaniem niektórych badanych często młodym osobom **brakuje praktyki i umiejętności manualnych**, co jest szczególnie ważne w zawodach rzemieślniczych, takich jak fryzjerstwo czy mechanika samochodowa. Młodzi ludzie często nie mają doświadczenia w podstawowych zadaniach, nawet jeśli mają tytuł zawodowy. Często też wynika to z tego, że decydują się na krótkie kursy zamiast kompleksowych cykli edukacyjnych.

Według przedstawicieli IOB firmy, szczególnie te otwarte na nowoczesność, dostrzegają w młodych duży potencjał, zwłaszcza w zakresie **kompetencji technologicznych**, które są mocną stroną najmłodszych. Jednak nie jest to ważne dla wszystkich pracodawców - nie wszystkie firmy (zwłaszcza mniejsze, ze starszą kadrami) chcą się technologicznie rozwijać.

Eksperti wspominali również, że wiele osób, które dopiero wchodzi na rynek pracy, ma również **braki w kompetencjach miękkich**, takich jak praca w zespole i komunikacja. Pracodawcy zwracają uwagę na to, że mimo zdobywania wiedzy i certyfikatów, młode osoby mają trudności z przełożeniem tego na praktykę. W sferze praktycznych umiejętności mogą się gubić, mimo dobrego przygotowania teoretycznego:

*„Oni są superzdolni w rzeczach elektronicznych, ale co do tej praktyki to po prostu się gubią.” (IDI\_IOB\_7)*

Zdaniem rozmówców stereotypy, które wcześniej dominowały w postrzeganiu młodych pracowników (m.in., że są roszczeniowi i niezaangażowani), zaczynają bardzo powoli zanikać, choć nie we wszystkich środowiskach. Starsze kadry w mniejszych firmach mogą wciąż podtrzymywać te negatywne przekonania:

*„Ten stereotyp jeszcze takiego młodego, co to wszystko, by chciał mieć podane na tacy, gdzie tam krąży.” (IDI\_IOB\_5)*



Ogólnie rzecz biorąc, młodzi ludzie są oceniani jako osoby z dużym potencjałem, ale ich przygotowanie zawodowe jest często zależne od ścieżki edukacyjnej i osobistych predyspozycji.

## 4. Wsparcie młodego pokolenia na rynku pracy

### 4.1. Doświadczenia respondentów w pracy z młodymi

Eksperci, z którymi przeprowadzono wywiady są zaangażowani w szkolenia, doradztwo oraz pośrednictwo pracy. Pracują z różnymi grupami, osobami o różnym wykształceniu i nastawieniu do pracy, w związku z tym mają odmienne perspektywy i doświadczenia.

Jednym z kluczowych elementów według rozmówców pracy z młodymi osobami jest **uczenie ich, jak samodzielnie szukać pracy** i przygotowywać się do rozmów kwalifikacyjnych, pisania dokumentów aplikacyjnych oraz poszukiwania ofert. Jak podkreślono, ważne jest, aby młodzi ludzie nauczyli się samodzielności. Praca z nimi obejmuje wsparcie w nabywaniu umiejętności związanych z aktywnym poszukiwaniem pracy, a także przygotowanie do kontaktu z pracodawcami.

*„Przede wszystkim proszą nas o dokumenty aplikacyjne, żeby im pomóc sprawdzić, czy pomóc przy tej rozmowie kwalifikacyjnej. Więc tutaj no są takie podstawowe [rzeczy], które osoby młode wysyłają do nas, żeby pomóc im przygotować się na tą rozmowę z pracodawcą, bo wiadomo te rozmowy też są stresujące i nie każdy sobie dobrze radzi ze stresem.” (IDI\_IOB\_8)*

Badani uważają, że dla młodych ważniejsze jest **doradztwo indywidualne** niż szkolenia grupowe. Dzięki temu łatwiej jest odpowiedzieć na różnorodne potrzeby młodych ludzi, zarówno introwertyków, którzy mają trudności z załatwieniem nawet podstawowych spraw, jak otwarcie konta bankowego, jak i tych bardziej aktywnych. Dzięki kontaktom bezpośrednim łatwiej też odkryć predyspozycje i mocne strony młodego człowieka i pomóc mu lepiej zaplanować swoją ścieżkę kariery.

*„Jak się rozmawia kilkukrotnie z osobą młodą 1/1 daje to lepszy efekt. Dlatego, że ta osoba ma specjalistę dla siebie do wykorzystania i po pierwszym spotkaniu nawiązujemy relacje, a po trzecim sama przychodzi i pokazuje mi u kogo była, że u tego może będzie miała staż i się po prostu sama dyscyplinuje, pokazując jak wiele rzeczy robi.” (IDI\_IOB\_17)*

Przedstawiciele IOB uważają, że ważnym elementem pracy z młodymi osobami jest również **wsparcie emocjonalne**. Doradcy pomagają im nie tylko w kwestiach formalnych, ale także wspierają ich psychicznie w trudnych chwilach, kiedy nie udaje się znaleźć zatrudnienia. Motywacja i dodanie otuchy stają się kluczowe, zwłaszcza gdy po wielu nieudanych próbach osoby tracą wiarę w swoje możliwości.



*„Kwestia motywacyjna to jest takie bardziej jakby dodanie otuchy w tym poszukiwaniu pracy, tak? Bo jest na przykład grupa osób, która bardzo aktywnie poszukuje zatrudnienia, bardzo często się do mnie zgłaszają, dzwonią, pytają o oferty pracy i no to jest też ważne, że w momencie, kiedy kilka razy czy kilkanaście już się nie udało, mimo skierowania nie ma zatrudnienia, żeby dodać też jakiejś takiej otuchy, zwyczajnie, zwyczajnie po prostu człowieka pocieszyć” (IDI\_IOB\_16)*

Zdaniem badanych **doradztwo grupowe** może motywować i rozwijać uczestników poprzez konkretne tematy, takie jak sposoby poszukiwania pracy czy przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej. Istotne jest również promowanie zasobów online, jak np. kursy e-learningowe, które mogą rozwijać umiejętności miękkie i twarde, oferowane m.in. przez Polską Fundację Przedsiębiorczości.

Zauważono, że **kursy rozwijające umiejętności twarde**, takie jak obsługa maszyn czy spawanie, są łatwo dostępne dla mężczyzn, a oferta dla kobiet jest ograniczona. Jednocześnie zapotrzebowanie na umiejętności miękkie, takie jak asertywność, komunikacja czy praca w zespole, jest coraz większe. Pracodawcy coraz częściej stawiają na te kompetencje, ponieważ umiejętności twarde, w wielu przypadkach, można nabyć w miejscu pracy.

Według przedstawicieli IOB warto jest angażować pracodawców w organizację programów rozwojowych, takich jak certyfikowane kursy i szkolenia, które są często bezpłatne dla studentów. Tego typu oferty nie tylko rozwijają umiejętności uczestników, ale także umożliwiają im zdobycie wartościowych certyfikatów. Dodatkowo jest to przestrzeń do poznania pracodawców z danej branży czy regionu.

Doradcy zauważają, że wśród młodych osób jest duża grupa, która **nie jest zainteresowana szkoleniami i doradztwem**. Jest grupa, która wykazuje motywację do nauki, ale dużo osób ignoruje możliwości rozwoju, co prowadzi do trudności w motywowaniu ich do podjęcia działania. Trudno jest im pomóc, ponieważ nie chcą korzystać z dostępnych form.

Zauważalne jest też poczucie frustracji związane **z urzędami pracy**. Osoby starające się o szkolenia zawodowe muszą same znaleźć zatrudnienie po ich zakończeniu, co jest postrzegane jako nieefektywne i demotywujące.

*„Urząd pracy mam wrażenie bardziej przeszkadza w znalezieniu zatrudnienia niż pomaga. Przykładowo szkolenia zawodowe. Warunkiem (..) przystąpienia do szkolenia zawodowego jest to, że po ukończeniu szkolenia zostanie się zatrudnionym na 3 miesiące, ale urząd pracy nie znajduje tego zatrudnienia, tylko każe znaleźć zatrudnienie samemu, na własną rękę osobie, która stara się o bycie członkiem tego szkolenia. Więc to jest robienie czegoś po prostu, no pisanie po prostu patykiem na wodzie.” (IDI\_IOB\_19)*

Pomimo tej krytyki, niektóre osoby dostrzegają wartość w organizowanych szkoleniach indywidualnych, które mogą być finansowane przez urząd. Tego typu szkolenia mogą być istotnym wsparciem dla młodych ludzi, zwłaszcza gdy brakuje im konkretnych kwalifikacji. Istnieje także problem ze stażami – oficjalnie wsparcie urzędów w ich znalezieniu jest deklarowane, ale w praktyce młode osoby muszą organizować to na własną rękę. Urzędy pracy są często postrzegane jako bardziej przeszkadzające niż pomagające, oferując jedynie podstawowe wsparcie, jak ubezpieczenie i zasiłek.

Generalnie praktyki i staże są postrzegane przez rozmówców jako kluczowe narzędzia zdobywania doświadczenia zawodowego. Mimo że młodzi ludzie preferują staże płatne, to wciąż niektórzy z nich decydują się na nieodpłatne formy, aby zwiększyć swoje szanse na zatrudnienie w przyszłości. Dotyczy to jednak osób, które traktują staż jak przedłużenie edukacji i mają odpowiednie zaplecze finansowe.

#### 4.2. Działania niezbędne do przystosowania młodych ludzi do rynku pracy

Na podstawie przeprowadzonych rozmów można wyodrębnić kilka kluczowych działań niezbędnych do przystosowania młodych ludzi do rynku pracy. Szczegółne znaczenie ma tutaj nacisk na edukację oraz praktyki zawodowe.

Już na etapie **szkół podstawowych** powinny być wprowadzone programy rozwijające umiejętności miękkie, takie jak komunikacja, praca zespołowa i zarządzanie projektami. To umożliwi młodym ludziom lepsze odnalezienie się w środowisku pracy.

*„Myślę, że w szkołach powinien być rozwinięty taki panel np. na godzinach wychowawczych rozwijania umiejętności miękkich. I to taki obowiązkowy. Niech to będzie jakiś panel psychologiczny czy taki, który wszyscy lubią. Wydaje mi się też, że młodzież powinna się bardziej integrować w sensie zespołów.” (IDI\_IOB\_17)*

Dodatkowo, według badanych, powinny być rzetelnie prowadzone zajęcia dotyczące podstaw przedsiębiorczości, które pomogą młodym ludziom zrozumieć zasady funkcjonowania rynku pracy oraz aspekty związane z zakładaniem działalności gospodarczej. Rozmówcy wspominali o tym, że wiele młodych osób nie ma podstawowej wiedzy związanej z rozmowami kwalifikacyjnymi, takimi jak ubierania się, odpowiadania na pytania czy podziękowania po rozmowie. Dlatego warto, żeby doradcy prowadzili spotkania także na takie tematy.

Eksperti mówili również o tym, że warto też pokazywać uczniom, nawet tym najmłodszym, różne zawody, a do szkół powinny wrócić w większym wymiarze zajęcia techniczne i manualne. Ich celem byłoby pokazanie młodym ludziom, że nie wszyscy z nich muszą iść na studia i wykonywać szeroko pojęte prace biurowe.



Według niektórych niezbędne jest, aby **doradztwo zawodowe w szkołach było dostępne w formie indywidualnych spotkań**, co pozwoli na lepsze dopasowanie wyborów zawodowych do predyspozycji i zainteresowań uczniów.

*„Kwestia poradnictwa w szkołach. Trudno mi ocenić, ale nie raz odnoszę takie wrażenie, że ono jest, bo musi być. Nie wiem, czy jest realizowane indywidualnie, bardziej jest realizowane w formie klasowej, lekcyjnej. Także myślę, że to jest tutaj istotne” (IDI\_IOB\_16)*

Jednocześnie powinno być więcej programów doradczych w szkołach średnich oraz podstawowych, które pomogłyby uczniom w planowaniu ich kariery oraz zrozumieniu własnych mocnych stron.

*„Badać ich potrzeby to jest pierwsza rzecz. (...) Znowu trochę indywidualnie podchodzimy do każdego, żeby wybrać te informacje, które się najczęściej pojawiają i będą dla nich najbardziej użyteczne i będą dotyczyły właśnie czy to szukania pracy, czy to konkretnego już szkolenia pod danym kątem” (IDI\_IOB\_3)*

Badani uważają również, że warto prowadzić systematyczne działania informacyjne na temat różnych zawodów oraz rynku pracy, skierowanych do uczniów, które pomogą w lepszym zrozumieniu przez młodych ludzi ich przyszłych możliwości zawodowych. Istotne jest, aby doradcy mieli doświadczenie zawodowe nie tylko w obszarze edukacji.

*„Szkolny doradca zawodowy jest skupiony na edukacji i szkole. Natomiast z rynkiem pracy jako taki ma mniej do czynienia, chociaż nie można powiedzieć, pewnie się starają też coś tam organizują, ale no młodzież też traktuje szkolnego doradcę zawodowego jak nauczyciela, tak? To troszkę jest inaczej, inaczej jest jak przychodzi osoba z zewnątrz i coś mówi, a inaczej jak mówi taka pani czy pan, który no jest nauczycielem też matematyki przy okazji, czy tam innego przedmiotu” (IDI\_IOB\_1)*

W zakresie edukacji, zdaniem rozmówców, należy zadbać także o to, żeby młodzi ludzie mieli **dostęp do różnorodnych szkoleń zawodowych**, które zwiększą ich kompetencje i umiejętności. Umożliwi to wyrównanie szans, szczególnie w kontekście różnic w dostępie do zasobów edukacyjnych między rodzinami zamożnymi a ubogimi. W tym celu warto wprowadzić programy wsparcia finansowego, które umożliwią korzystanie z dodatkowych zajęć, takich jak kursy językowe czy obsługi komputera. To pozwoli na zminimalizowanie różnic w kompetencjach, które mogą wpływać na zatrudnienie.

*„Uważam, że potrzebują, potrzebują tych szkoleń zawodowych, potrzebują pomocy finansowej pod względem takim żeby wyrównać ich szansę, ponieważ przykładowo jeśli są dzieci z bogatszych rodzin, to teraz standardem jest to, że te dzieci przez praktycznie cały okres swojej edukacji*



*chodzą na dodatkowe zajęcia, na dodatkowy angielski i tak dalej, że na osiemnastkę dostaną prawo jazdy, to jest standard w dzisiejszych czasach (...) a po drugiej szali są rodzice, które nie mają tych pieniędzy dzieci, które angielski uczą się tylko w szkole i tak dalej i ich nie stać na prawo jazdy, (...), no to jeśli postawimy obok siebie kandydata do pracy, który ma biegły angielski, prawo jazdy kategorii B i tak dalej i tak dalej, (...) a obok mamy chłopaka, który na przykład w domu nie miał komputera, (...), no i nie ma prawo jazdy, to pani jako pracodawca kogo zatrudni?” (IDI\_IOB\_19)*

Dla części z badanych przedstawicieli IOB ważne jest, aby szkoły oferowały **więcej praktycznych doświadczeń w miejscach pracy**. Praktyki powinny być lepiej zorganizowane i dostosowane do wymagań rynku, aby młodzież zdobyła rzeczywiste umiejętności zawodowe. Jednakże, istotne jest, aby stażyści otrzymywali wynagrodzenie, co zwiększyłoby ich motywację do pracy. Wprowadzenie większej liczby programów, które pokrywałyby część kosztów staży, mogłoby zwiększyć zainteresowanie młodych ludzi takimi ofertami.

*„Jeśli chodzi o zawodówki, praktyczna nauka zawodu. Na to nacisk naprawdę, bo tak jak są też klasy zawodowe, które mają raz w tygodniu praktyki, no to jest trochę śmieszne, bo nad zeszytem się zawodu nie nauczy, a wiadomo, że te dzieci konkretnego zawodu mają się nauczyć.” (IDI\_IOB\_12)*

Zdaniem rozmówców aby poprawić jakość programów stażowych, należy zintensyfikować współpracę między instytucjami edukacyjnymi a pracodawcami. Warto rozważyć wprowadzenie dodatkowego wynagrodzenia dla firm, które angażują się w kształcenie młodych ludzi, co mogłoby zwiększyć ich motywację do współpracy.

Dla niektórych badanych istotne jest regularne monitorowanie i ocena potrzeb rynku pracy, aby edukacja mogła na bieżąco reagować na zmieniające się trendy i wymagania. Programy nauczania powinny odpowiadać aktualnym potrzebom rynku pracy, co niestety jest bardzo trudne.

Rozmówcy zgadzają się co do tego, że młodzi ludzie mają dostęp do różnorodnych form wsparcia, jednak nie zawsze są świadomi wszystkich możliwości. Urzędy pracy i instytucje powinny **intensyfikować działania informacyjne**, aby zachęcić młodych do korzystania z oferowanych szkoleń, staży czy doradztwa.

Dostosowanie młodych ludzi do rynku pracy wymaga zintegrowanych działań, obejmujących praktyki zawodowe, szkolenia umiejętności miękkich, doradztwo zawodowe oraz zwiększenie dostępu do edukacji. Kluczowe jest również indywidualne podejście do każdego młodego człowieka oraz wsparcie w rozwijaniu ich potencjału.

### 4.3. Działania adresowane do przedsiębiorców

Na drodze wspierania młodych ludzi ważne jest też wspieranie pracodawców, którzy mogliby dzięki takiemu wsparciu lepiej docierać i adresować swoje działania do młodych osób. Eksperti, z którymi rozmawiano wskazali na kilka elementów.

Po pierwsze, zdaniem przedstawicieli IOB, z punktu widzenia pracodawców, istotne jest, żeby instytucje edukacyjne odgrywały większą rolę w przygotowaniu młodzieży do wymagań rynku pracy. Istotne jest, aby doradztwo zawodowe i zajęcia z przedsiębiorczości były wprowadzane na wczesnym etapie edukacji, już w szkołach podstawowych. Jednocześnie współpraca między szkołami i uczelniami a pracodawcami powinna być bardziej intensywna, aby studenci byli lepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy.

Zdaniem ekspertów pracodawcy oczekują, że instytucje wspierające młodych ludzi na rynku pracy (takie jak OHP, szkoły zawodowe czy inkubatory przedsiębiorczości) będą skutecznie informować młodzież o możliwościach zawodowych i oferować doradztwo na wczesnym etapie edukacji. Doradcy zawodowi powinni być bardziej otwarci na nowe realia rynku i lepiej przygotowywać młodzież do podejmowania decyzji zawodowych. Dodatkowo pracodawcy cenią inicjatywy, które pozwalają młodym ludziom zdobywać praktyczne doświadczenie zawodowe, takie jak staże czy praktyki. Jednak często brakuje im funduszy na ich organizację, **dlatego oczekują wsparcia finansowego od instytucji państwowych**. Programy wspierające zatrudnienie młodych ludzi, takie jak refundacja wynagrodzeń czy premie dla pracodawców, są postrzegane jako skuteczne narzędzia zachęcające do przyjmowania młodych pracowników

*„Refundacja części wynagrodzenia i składek ZUS (...) to była forma odciążająca i dla pracodawcy, i dla młodego człowieka” (IDI\_IOB\_4)*

Ponadto, z wywiadów z ekspertami wynika, że pracodawcy oczekują wsparcia ze strony instytucji takich jak inkubatory przedsiębiorczości, które pomogą młodym ludziom rozwijać ich pomysły oraz przekuć je w realne projekty. Ważne jest również, aby zapewnić młodym ludziom dostęp do doradców i ekspertów, którzy ocenią i pomogą rozwinąć ich pomysły biznesowe.

#### 4.4. Sposoby aktywizacji młodych osób

Temat aktywizacji młodych osób, które nie pracują, nie uczą się ani nie poszukują pracy (tzw. NEET<sup>3</sup>), jest złożony i wymaga wielowymiarowego podejścia. Punktem wyjścia są możliwe przyczyny tego zjawiska oraz propozycje działań wspierających aktywizację tej grupy.

Zdaniem rozmówców część młodych ludzi po prostu nie jest zainteresowana pracą. W wielu przypadkach wynika to z braku wyraźnej potrzeby ekonomicznej lub silnego wsparcia socjalnego, które pozwala im utrzymywać się bez pracy. Niektóre osoby nie widzą sensu podejmowania pracy, zwłaszcza jeśli wiązałoby się to z utratą zasiłków lub innych korzyści socjalnych:

*„Ostatnio jedna pani stwierdziła, że jej się nie opłaca iść do pracy, ponieważ jeśli będzie dostawała wypłatę, to o ileś tam złoty przekroczy próg dochodowy i zabiorą jej dodatki. No i owszem, ona będzie miała o te 300 zł w portfelu więcej, ale będzie musiała 8 godzin pracować a w tym momencie ma o 300 zł mniej, ale siedzi w domu cały dzień” (IDI\_IOB\_19)*

Według badanych, niektórzy młodzi ludzie, mimo zdobytej wiedzy, nie czują się gotowi do podjęcia pracy z powodu braku doświadczenia lub niskiej motywacji. Niektórzy żyją w środowiskach, gdzie panuje przekonanie, że nie opłaca się pracować i lepsze jest korzystanie z zasiłków. Istnieje też grupa osób, która żyje w dostatku, jest na utrzymaniu rodziny i w związku z tym nie czuje potrzeby pracy. Wyzwaniem jest zdiagnozowanie, ile spośród osób uznanych za niepracujących i nieuczących się podejmuje aktywność zawodową w szarej strefie, np. handlując przez internet, pracując na budowach czy zajmując się dziećmi. Takie osoby często nie czują potrzeby zalegalizowania swoich działań, lub też nie mają takiej możliwości.

Z wywiadów wynika, że **Aktywizacja młodych osób wymaga holistycznego podejścia**, łączącego dostosowanie systemu socjalnego, indywidualne wsparcie doradców zawodowych oraz promocję rozwoju osobistego i zawodowego. Współczesne metody motywacyjne powinny również uwzględniać wpływ mediów społecznościowych oraz nowych form zatrudnienia.

Jednym z kluczowych kroków, o którym wspomiano w wywiadach jest dostosowanie systemu wsparcia socjalnego tak, aby nie demotywował do pracy. Progi dochodowe, które powodują utratę świadczeń, mogą być barierą do podjęcia zatrudnienia. Ważne

---

<sup>3</sup> Skrót pochodzi z języka angielskiego - not in education, employment or training. Jest to nazwa zjawiska socjologicznego i określana nią grupa społeczna, obejmująca młodzież pozostającą poza sferą zatrudnienia i edukacji, czyli tych, którzy jednocześnie nie uczą się, nie pracują ani nie przygotowują się do zawodu. Do grupy NEET zaliczają się zarówno bezrobotni, jak i osoby przedwcześnie kończące edukację, nieszukające pracy i pozostająca z wyboru lub z konieczności na czyimś utrzymaniu.

jest stworzenie systemu, który stopniowo redukuje świadczenia, zamiast je całkowicie likwidować po przekroczeniu określonego dochodu.

Wśród rozmówców są osoby, które uważają, że istotne jest również uznanie nieformalnych form pracy, które stają się coraz bardziej popularne. Ważne jest wsparcie dla tych, którzy zarabiają poza tradycyjnym rynkiem pracy, aby mogli legalnie funkcjonować na rynku.

*„Osoba jest bezrobotna, zarejestrowana w urzędzie, a w rozmowie doradczej wyszło, że pan handluje sprzętem informatycznym, sprzedaje i kupuje przez Internet i zarabia na tym bardzo dobre pieniądze. Trudno byłoby zaktywizować osoby, które świetnie, mimo tego, że nie mają umowy o pracę, świetnie sobie radzą ze swoimi finansami. Trzeba zwrócić na to uwagę, że takich osób jest coraz więcej. Internet daje dużo możliwości nowych miejsc pozyskiwania pieniędzy.” (IDI\_IOB\_10)*

Kolejnym sposobem, o którym mówiono w wywiadach jest oferowanie młodym ludziom programów, które nie tylko dostarczają wiedzy, ale również inspirują do działania. Przy okazji warto wspomnieć z rozmówcami, że w dzisiejszych czasach wpływ influencerów i mediów społecznościowych odgrywa ogromną rolę. Zachęcanie do pracy przez osoby popularne w mediach społecznościowych może być skuteczniejsze niż tradycyjne kampanie

*„Co mogłoby na takich ludzi wpłynąć, to właśnie a propos influencerów, które teraz działają mocno w Youtubach czy w Instagramach i żeby oni zaczęły mówić takim osobom, że mają iść do pracy, pracować i wtedy będą zarabiać, to wtedy może by to wpłynęło na tych ludzi.” (IDI\_IOB\_20)*

Z uwagi na różnorodność potrzeb, warto stosować **indywidualne podejście do młodych ludzi**. Doradcy zawodowi powinni oceniać nie tylko gotowość do pracy, ale także sytuację życiową każdej osoby, pomagając w podjęciu odpowiednich decyzji. Niekiedy kluczowym czynnikiem może być czas, który młoda osoba potrzebuje, by dojrzeć do decyzji o podjęciu pracy.

#### **4.5. Działania podejmowane przez pracodawców**

Zdaniem przedstawicieli IOB pracodawcy wprowadzają zmiany, czasem innowacyjne przede wszystkim pod wpływem oczekiwań młodych pracowników oraz rozwoju technologicznego. Część wprowadzonych rozwiązań to pokłosie pandemii COVID-19.

Jak już wcześniej wspomniano ważna dla młodych osób jest elastyczność pracy. Czas pandemii pokazał, że możliwa jest praca zdalna i nie zawsze pobyt w biurze jest niezbędny do realizacji zadań. Zmieniają się również oczekiwania młodych osób odnośnie sposobów ich motywowania. Zdaniem badanych, jeśli pracodawcy chcą zatrzymać osoby młode w swoich firmach muszą dostosowywać się do ich potrzeb.

Duża mobilność i brak przywiązania sprawiają, że młodzi ludzie chętniej zmieniają pracę, jeśli im nie odpowiada, niż ich starsi współpracownicy.

W opinii rozmówców postęp technologiczny również zachęca pracodawców do wprowadzania zmian. Z jednej strony ułatwia on pracę zdalną. Z drugiej zmienia organizację pracy, co wpływa na zatrudnianie młodszych pracowników, lepiej zaznajomionych z nowoczesnymi narzędziami lub kształcenie starszych, żeby uniknąć ich wykluczenia.

*„Wcześniej nie pracowali na systemach informatycznych, teraz wdrażają, bo są pewne już jakieś procesy w firmie, które trzeba zarządzać powiedzmy z poziomu laptopa.” (IDI\_IOB\_13)*

Z kolei te zmiany wymuszają na pracodawcach konieczność wprowadzania modyfikacji w stylach zarządzania, systemach motywacyjnych i sposobach rekrutacji.

### Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi

Z pozyskanych w trakcie wywiadów informacji wynika, że wiele firm nie stosuje żadnych specjalnych systemów. Praca z osobami w różnym wieku wydaje się być czymś naturalnym.

*„Natomiast w naszej branży bardziej to chyba myślę, że robimy intuicyjnie po prostu. Wiemy, że to się sprawdza, że tak jest dobrze jak pracują różne pokolenia” (IDI\_IOB\_2)*

Według rozmówców na terenie województwa istotną rolę pełnią **firmy rodzinne, które z założenia są wielopokoleniowe**. Są to często małe firmy, w których większym problem wydaje się być potencjalny brak zastępowalności pokoleniowej, kiedy dzieci nie chcą pracować z rodzicami niż konflikty między osobami w różnym wieku.

*„To są często firmy rodzinne (...) i po prostu pracują dwa pokolenia i tak naprawdę to też widać nawet na naszym wrocławskim rynku, że firmy są przejmowane od rodziców przez dzieci” (IDI\_IOB\_2)*

Badani uważają, że w niektórych dużych firmach, zwłaszcza międzynarodowych korporacjach, podejście do **zarządzania różnorodnością** jest bardziej świadome i zorganizowane. Różnorodność wiekowa jest powiązana z innymi aspektami inkluzyjności, jak np. płeć czy niepełnosprawność. Dotyczy to szczególnie dużych firm technologicznych. Zdaniem badanych pracodawcy z takich firm zwracają uwagę na to, że wymiana doświadczeń między pracownikami w różnym wieku przynosi wymierne korzyści dla organizacji.

*„To też jest kwestia zarządzania nie tylko wiekiem, ale też i płcią, o tym, że starają się mieć rzeczywiście osoby z różnych [grup]” (IDI\_IOB\_18)*



W wywiadach wspomniano również, że ważnym elementem w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem jest nauka poprzez działanie.

*„Pracodawca (...) łączy grupy i młoda osoba szuka informacji na przykład na rynku, a starsza osoba bazuje się na swoim doświadczeniu, wykorzystuje to na przykład w obsłudze klienta, w budowaniu sieci kontaktów, w budowaniu jakiejś tam relacji, w wykonywaniu badań rynku pod tytułem znajomy znajomemu” (IDI\_IOB\_17)*

Młodszy pracownicy często wprowadzają starszych w nowe technologie i narzędzia, także w media społecznościowe. Starsze osoby przekazują natomiast swoje doświadczenie zawodowe i życiowe, co wzbogaca współpracę i buduje efektywne relacje zawodowe.

*„Myślę, że młodsze pokolenie będzie uczyło starsze, a starsze będzie uczyło funkcjonowania na stanowisku pracy, czyli organizacji pracy, dyscypliny, takiego jakby ja bym powiedziała, że to jest imperatyw wewnętrzny, że trzeba coś zrobić, a nie zostawiać na ostatnią chwilę. Taka dyscyplina wewnętrzna, a młode pokolenie będzie uczyło nowych technologii, czyli rozwiązań takich, które wpływają na szybkość wykonywania zadań za pomocą narzędzi. Czyli na przykład doszukiwanie informacji, gromadzenie tej informacji, przetwarzanie, ułatwianie sobie życia różnymi narzędziami kalkulacyjnymi, w sensie wyszukiwania informacji, szukania nawet obrazów, posługiwanie się takimi technologiami, które ułatwiają przyswajanie wiedzy” (IDI\_IOB\_17)*

Istnieją także przykłady, gdzie firmy traktują pracowników w różnym wieku tak samo pod względem wymagań i komunikacji. W jednym z przypadków, wspomniana została firma, gdzie pracują osoby od 15 do 60 lat, a mimo różnic wiekowych, wymagania są na tym samym poziomie. Młodsze osoby, będące jeszcze uczniami, pracują w oparciu o nieco inne przepisy i wiążą się z tym np. dodatkowe formalności (np. dzienniczki do wypełnienia), ale ogólny poziom komunikacji i oczekiwań jest podobny.

Z wywiadów wynika, że w niektórych firmach zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi jest jeszcze stosunkowo nowe i rzadko wdrażane w sposób formalny, coraz więcej pracodawców zaczyna dostrzegać wartość różnorodności wiekowej. Wprowadzenie programów zarządzania takimi zespołami, opartych na współpracy i wymianie umiejętności między pokoleniami, może prowadzić do większej efektywności i lepszego wykorzystania potencjału pracowników.

## **Systemy motywacyjne**

Według przedstawicieli IOB systemy motywacyjne skierowane do pracowników stają się coraz bardziej zróżnicowane i rozbudowane, aby przyciągnąć oraz utrzymać talenty w firmie. Rozmówcy zgodnie przyznają, że są one oferowane wszystkim pracownikom, bez względu na wiek. Jednocześnie zmiany na rynku pracy, w tym



pojawienie się na nim młodych osób z inną hierarchią wartości wymuszają na pracodawcach wprowadzanie innych metod motywowania i zatrzymywania pracowników niż kilkanaście lat temu.

Z wywiadów wynika, że tradycyjne **systemy premiowe i gratyfikacji finansowych** nadal mają dużą wartość dla pracowników. Szczególnym dodatkiem, istotnym w kontekście rekrutacji, są premiovane systemy poleceń „*premie za to, że polecą nowego pracownika do ich zakładu pracy*” (IDI\_IOB\_10). Jednocześnie wiele firm, zwłaszcza większych, działających w sektorze prywatnym, oferuje **benefity pozapłacowe**, takie jak prywatna opieka medyczna, pakiety sportowe (np. Multisport), czy dostęp do stref relaksu w pracy.

Jak wielokrotnie wspomiano w wywiadach współczesne młode pokolenie coraz bardziej ceni sobie **elastyczność w pracy**. Pracodawcy, zwłaszcza ci świadomi i, jak określa ich jeden z rozmówców, „wysokorozwinięci”, oferują młodym pracownikom możliwość pracy z elastycznym czasem pracy, hybrydowej lub zdalnej:

*„Pracodawcy już dzisiaj zauważają te potrzeby pracy hybrydowej, w określonych godzinach i to szanowanie godzin prywatnych”* (IDI\_IOB\_3)

Jest to odpowiedź na zmieniające się oczekiwania względem balansu między życiem zawodowym oraz czasem prywatnym.

Zdaniem badanych **dla utrzymania motywacji nadal istotne są programy integracyjne i kultura organizacyjna, która sprzyja nawiązywaniu relacji**.

Przykładem mogą być wspólne obiady organizowane w firmie, gdzie pracownicy mają okazję spotkać się z liderami firmy i rozmawiać o jej celach: „*robią wspólne obiady, na tych obiadach lider firmy opowiada różne ciekawe tematy*” (IDI\_IOB). Takie działania zwiększają lojalność pracowników i ich identyfikację z firmą. Co ważne integracja powinna odbywać się w czasie pracy, a nie po godzinach, ponieważ młodzi ludzie niekoniecznie chcą poświęcać swój czas prywatny na podtrzymywanie służbowych relacji.

*„Natomiast nawet do takich wyjazdów, kiedyś były bardzo modne takie integracyjne, w tej chwili się uważa, że to jest bardziej prywatny czas i on nie jest na to, żeby się integrować gdzieś tam w pracy”* (IDI\_IOB\_2)

Chociaż, jak twierdzą eksperci, nadal jest duża grupa osób, w tym także młodych, dopiero wchodzących na rynek pracy, która chętnie bierze udział w szkoleniach i wydarzeniach integracyjnych, które wymagają 2-3 wyjazdów.

Dla młodych osób, zdaniem rozmówców, w wielu przypadkach ważnym motywatorem w pracy jest **możliwość rozwoju i kariery**:

*„Perspektywa rozwoju, dzisiaj na to zwracają uwagę, czy jest się w stanie zapewnić taką perspektywę rozwoju, ścieżkę kariery i tak dalej”* (IDI\_IOB\_2)



W mniejszych firmach może to być wyzwanie ze względu na ograniczoną liczbę stanowisk, jednak w większych organizacjach te możliwości są bardziej rozbudowane.

Zdaniem rozmówców, w większych firmach obserwujemy także trend indywidualnego podejścia do młodych pracowników, dostosowywania motywacji do ich talentów, potrzeb i oczekiwań, które wydaje się być szczególnie ważne. Tego typu podejście sprzyja lepszemu wykorzystaniu potencjału pracownika i zwiększa jego satysfakcję z pracy. W tym kontekście ważne jest **prowadzenie indywidualnych programów rozwojowych i mentoringowych**, które na te potrzeby będą odpowiadać.

### Strategie rekrutacyjne

Większość rozmówców była zgodna co do tego, że pracodawcy z terenu województwa nie stosują specjalnych strategii rekrutacyjnych. Prowadzone procesy są ujednolicone, bez względu na to czy rekrutowane osoby mają mniej niż 35 czy więcej lat. O ile proces i jego etapy są do siebie każdorazowo podobne i nie różnią się w znaczący sposób od procesów prowadzonych kilka czy kilkanaście lat temu, to zmienia się sposób dotarcia do młodych osób oraz sposób zachęcania potencjalnych pracowników do wzięcia udziału w rekrutacji.

Z wywiadów wynika, że ważnym elementem strategii rekrutacyjnych dla wielu firm staje się **employer branding** – pracodawcy muszą budować atrakcyjny wizerunek, aby przyciągnąć młode talenty. Jak podkreślono, firmy powinny prezentować się jako atrakcyjne miejsca pracy.

*„Wiedzą, że oni też muszą się atrakcyjnie zaprezentować. Tak po prostu pokazać się jako kompetentni, jako ciekawi, jako dobrze zorganizowani i jako tacy, u których ta praca będzie po prostu fajna, rozwijająca. Więc cały taki element związany z employer brandingiem” (IDI\_IOB\_18)*

Przedstawiciele IOB wspominali, że sukcesywnie następuje **zmiana w podejściu do ogłoszeń o pracę**. Oczekiwania jakie mają młodzi ludzie sprawiają, że nie wystarczy już informować kandydata o wymaganiach, jakie musi spełniać oraz zadaniach, które są do przypisane do danego stanowiska. Coraz istotniejsze staje się to, co pracodawca może zaoferować. Jak zauważył jeden z rozmówców, „*trzeba napisać co my ci damy*” (IDI\_IOB\_19), podkreślając nie tylko wynagrodzenie, ale również benefity takie jak pakiety sportowe, prywatna opieka medyczna czy „*słynne owocowe czwartki*” (IDI\_IOB\_19), które mają na celu pokazanie pozytywnej atmosfery pracy. Dla młodych osób istotna jest też elastyczność i praca zdalna, która powinna pojawiać się w ogłoszeniach, których celem jest przyciągnięcie najmłodszych.

Niezwykle istotna w tym kontekście jest **przejrzystość w kwestiach wynagrodzenia**. Zdaniem badanych kandydaci chcą znać wynagrodzenie już na etapie rekrutacji, aby uniknąć straty czasu na rozmowy kwalifikacyjne, które mogłyby okazać się nieopłacalne. Jak zaznaczono, młody pracownik „*nie chodzi pracować w*





*ciemno*” (IDI\_IOB\_19) i chce mieć jasność co do warunków finansowych jeszcze przed spotkaniem rekrutacyjnym.

W opinii rozmówców ważne są też kanały dotarcia do potencjalnych pracowników. Istotnym elementem rekrutacji młodych osób jest **współpraca z placówkami edukacyjnymi**. Pracodawcy rekrutują studentów i absolwentów poprzez praktyki, kursy i warsztaty, które mogą być organizowane we współpracy z uczelniami. Na potwierdzenie tego stwierdzenia przedstawiciele IOB przytaczają opinie pracodawców, takie jak ta, kiedy jeden z nich przyznaje, że *”przez praktyki czasami ileś osób przeszło i o, ta osoba jest fajna, można jej zaproponować pracę”* (IDI\_IOB\_2). W ten sposób młodzi pracownicy mają okazję sprawdzić się i zdobyć pierwsze doświadczenia zawodowe, które mogą prowadzić do stałego zatrudnienia.

Analiza wywiadów pokazuje, że coraz większą rolę odgrywają **media społecznościowe i platformy rekrutacyjne**. Firmy aktywnie szukają pracowników na Facebooku, LinkedIn czy TikToku, umieszczając tam ciekawe treści, które przyciągają uwagę młodych osób. Krótkie filmy rekrutacyjne tam publikowane są bardziej efektywne niż tradycyjne ogłoszenia – *„trzeba umieścić jakiś ciekawy film, tam trzeba mieć jakiś ciekawy temat podejścia”* (IDI\_IOB\_20). Trzeba pamiętać, że nie jest to sposób uniwersalny i pracodawcy tymi kanałami nie poszukują pracowników produkcyjnych, czy do wykonywania prostych prac, a raczej bardziej kreatywnych.

Rozmówcy wspominali, że niektóre przedsiębiorstwa, zwłaszcza duże, korzystają z **firm rekrutacyjnych** lub własnych działów HR, aby w profesjonalny sposób pozyskiwać młode talenty. W mniejszych – rekrutacja jest mniej zformalizowana i bardziej bezpośrednia.

Zdaniem niektórych rozmówców następują również **zmiany w wymaganiach wobec kandydatów**. Od młodych osób często wymagane są umiejętności miękkie, takie zaangażowanie, współpraca w zespole i sumienność, które coraz częściej zastępują tradycyjne oczekiwania dotyczące doświadczenia zawodowego. **Pracodawcy są gotowi „douceć” młodego pracownika**, jeśli widzą jego potencjał, ponieważ na ten moment nadal w Polsce jest „rynek pracownika”, co oznacza, że w obecnych realiach trudno znaleźć dobrego kandydata, dlatego firmy oferują różnorodne benefity, aby przyciągnąć młodych ludzi do swojej organizacji.

## 5. Wyzwania

Rozmówcy często wskazywali na obszary, które stanowią wyzwania związane z młodymi osobami na rynku pracy. Wśród nich są braki w systemie edukacyjnym i zawodowym, problemy z urzędami pracy, brak elastycznych form zatrudnienia, oczekiwania młodych osób.

Kluczowy jest problemem **dostosowania systemu edukacyjnego do potrzeb rynku pracy**. Według ekspertów, jednym z jego aspektów są młodzi pracownicy, którzy kończą szkoły branżowe, mają 17 lat i są traktowani jako pracownicy młodociani, co utrudnia im szybkie wejście na rynek pracy:

*„Przykładowo rok temu mieliśmy sytuację, że dziewczynka, która [kiedy] przyszła do nas do szkoły branżowej miała lat 13... [teraz skończyła i] chciała pracować w swoim zawodzie, ale nie mogła zostać zatrudniona... nikt nie zatrudni szesnastolatki, nad którą dalej ciąży obowiązek szkolny.” (IDI\_IOB\_19)*

Innym elementem z tym związanym jest brak lub niedostateczna ilość odpowiednich warsztatów i praktyk dla uczniów w zawodach fizycznych co osłabia jakość kształcenia praktycznego. Zwraca się uwagę na potrzebę przywrócenia i rozwoju szkolnictwa zawodowego:

*„Warsztatów jako takich nie ma, bo zostały zburzone praktycznie rzecz biorąc albo przejęte w sposób nieprzemyślany przez jakieś tam centra kształcenia praktycznego.” (IDI\_IOB\_11)*

Dodatkowo system szkolnictwa dualnego, który w teorii miał łączyć edukację teoretyczną z praktyką zawodową, w opinii jednego z badanych nie zawsze spełnia swoją rolę, a młodzi ludzie trafiają do firm bez odpowiedniego przygotowania.

Dużym problemem w oczach rozmówców, jest to, że edukacja nie nadąża za szybko zmieniającymi się wymaganiami rynku pracy, co powoduje, że absolwenci często nie posiadają odpowiednich umiejętności praktycznych:

*„Rynek pracy jest dużo bardziej dynamiczny niż to, co możemy zaproponować w edukacji. Więc ci ludzie wychodzą i piszą mi w ankietach zwrotnych, że ojejku, za mało było tych praktycznych zajęć.” (IDI\_IOB\_18)*

Szybkie kursy, które nie oferują odpowiedniego poziomu wiedzy i umiejętności, są według badanych kolejnym wyzwaniem:

*„Mamy takie szkoły, które teoretycznie powinny przygotowywać do wykonywania jakiegoś zawodu (...) a się okazuje, że osoby, które ukończyły te szkoły, tego doświadczenia ani praktycznego nie mają, a to teoretyczne jest bardzo na niskim poziomie.” (IDI\_IOB\_9)*



Rozmówcy krytykują **funkcjonowanie urzędów pracy**, wskazując na brak realnego wsparcia w znalezieniu pracy oraz skomplikowane i nieefektywne procedury, które młodym ludziom mogą utrudniać aktywizację zawodową:

*„Urząd pracy, mam wrażenie, bardziej przeszkadza w znalezieniu zatrudnienia niż pomaga.” (IDI\_IOB\_19)*

Badani mówili o tym, że rynek pracy nie jest odpowiednio elastyczny, aby dostosować się do potrzeb różnych grup, w tym młodych osób, matek z dziećmi czy osób starszych. Brakuje zróżnicowanych form zatrudnienia, które pozwalałyby na większą mobilność i elastyczność:

*„Potrzebne by były według mojej opinii elastyczne formy pracy i to zarówno właśnie dla ludzi starszych, którzy może jeszcze mogą służyć swoim doświadczeniem właśnie i jeszcze pracować, ale nie czują się już na siłach żeby pracować powiedzmy te codziennie 8 godzin czy dłużej, jak również dotyczy to osób młodych, na przykład matek z dziećmi, które chciałyby już trochę wrócić do pracy, ale jeszcze prawda to dziecko jest na tyle małe, że chętnie by skorzystały z jakiejś innej formy zatrudnienia.” (IDI\_IOB\_2)*

Rosnące oczekiwania młodych ludzi odnośnie warunków pracy i praktyk zawodowych utrudniają zatrudnianie młodych osób, gdyż pracodawcy muszą poświęcać dużo czasu na ich szkolenie bez gwarancji, że pozostaną w firmie.

## 6. Podsumowanie

Młodzi pracownicy mają różne motywacje i priorytety, ale można wyróżnić kilka wspólnych cech. Najważniejsze dla nich jest odpowiednie wynagrodzenie, które pozwala realizować cele życiowe, takie jak rozwój, podróże czy rodzina. Cenią również elastyczność w pracy, umożliwiającą równowagę między życiem prywatnym a zawodowym, oczekują możliwości pracy zdalnej lub hybrydowej. Ważne są dla nich dobre relacje w pracy, brak stresu i mobbingu, a także możliwości rozwoju zawodowego.

Zmieniające się podejście do życia wpływa na rynek pracy. Młodzi pracownicy częściej zmieniają miejsce zatrudnienia, nie są przywiązani do jednego pracodawcy, a kluczowy staje się work-life balance. Nowe technologie, zwłaszcza sztuczna inteligencja, odgrywają coraz większą rolę, tworząc nowe zawody i zmieniając wymagania wobec pracowników.

Eksperti prognozują, że w niektórych branżach, takich jak opieka zdrowotna czy rzemiosło, może nastąpić deficyt pracowników. Branże związane z nowymi technologiami mogą natomiast zmierzyć się z nadpodażą. Przyszłość rynku pracy będzie zależeć od dalszych zmian technologicznych i demograficznych.

Młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy są zróżnicowaną grupą o różnych postawach, ukształtowanych przez środowisko rodzinne i społeczne. Część z nich wykazuje wysokie oczekiwania wobec wynagrodzenia i warunków pracy, nie zawsze mając odpowiednie kwalifikacje, co bywa wyzwaniem dla pracodawców. Młodzi poszukują pracy, która oprócz wynagrodzenia, zapewni im rozwój osobisty i elastyczność. Często zmieniają pracę, preferując mobilność i otwartość na świat. Choć są biegli w nowych technologiach, nie zawsze posiadają podstawowe umiejętności biurowe, jak obsługa programów komputerowych.

Młodzi preferują indywidualne doradztwo nad grupowymi szkoleniami, co ułatwia dopasowanie porad do ich predyspozycji. Istotne jest także wsparcie emocjonalne w procesie poszukiwania pracy. Eksperci zwracają uwagę na rosnące znaczenie umiejętności miękkich, takich jak asertywność czy praca w zespole, które są coraz bardziej cenione przez pracodawców. Niezbędne jest włączenie praktycznych doświadczeń zawodowych, kursów zawodowych oraz możliwie wczesne wprowadzenie doradztwa zawodowego w szkołach.

Potrzeba zintegrowanych działań, obejmujących edukację, praktyki zawodowe, wsparcie doradców oraz rozwijanie indywidualnych predyspozycji, aby skutecznie wprowadzić młode pokolenie na rynek pracy.

Pracodawcy dostosowują się do zmian wprowadzając rozwiązania, aby sprostać oczekiwaniom młodych pracowników. Praca zdalna lub hybrydowa oraz duża elastyczność są szczególnie ważne dla młodego pokolenia. Firmy starają się motywować pracowników poprzez różnorodne systemy, oferując tradycyjne premie, benefity pozapłacowe (np. opieka medyczna, pakiety sportowe) oraz elastyczne warunki pracy. Przykładają również dużą wagę do employer branding, by przyciągnąć talenty, a także wdrażają programy rozwojowe i mentoringowe, odpowiadając na indywidualne potrzeby pracowników.

W zarządzaniu zespołami wielopokoleniowymi kluczowa jest współpraca i wymiana doświadczeń. Młodszy pracownicy wprowadzają starszych w nowe technologie, a starsi dzielą się wiedzą zawodową. Firmy rodzinne oraz wielopokoleniowe zespoły działają intuicyjnie, co korzystnie wpływa na organizację pracy.

Rekrutacja młodych ludzi zmienia się wraz z rozwojem mediów społecznościowych, a pracodawcy coraz częściej korzystają z platform takich jak Facebook czy LinkedIn. Istotne jest również oferowanie przejrzystych informacji o wynagrodzeniach i korzyściach oraz współpraca z uczelniami poprzez programy praktyk. Wymagania wobec młodych pracowników skupiają się coraz częściej na umiejętnościach miękkich, a nie doświadczeniu.