

Raport końcowy z badania społecznego pt.: „*Podejście do pracy przedstawicieli młodego pokolenia na Dolnym Śląsku – perspektywa młodzieży i pracodawców*”

Opracowanie

mgr socjologii Zuzanna Kupsik

mgr Magdalena Stefańska

Radosław Meisner

Nadzór naukowy

Dr nauk społecznych Adam Ustrzycki

*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.*

Październik 2024

Wstęp	4
1. Metodologia badania.....	5
1.1 Kontekst badania.....	5
1.2 Cele badania	5
1.3 Perspektywa analityczna badania	5
2. Przedmiot badania	6
3. Problemy badawcze.....	6
4. Metody i techniki badawcze	8
4.1 Techniki analityczne	8
5. Dobór prób badawczych	9
5.1 Dobór próby do badania osób młodych.....	9
5.2 Dobór próby do wywiadów eksperckich	11
5.3 Dobór próby do zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI).....	11
6. Analiza materiału badawczego	12
6.1 Oczekiwania młodych mieszkańców Dolnego Śląska dotyczące pracy	12
Perspektywa osób 18-24.....	12
Perspektywa osób 25-30.....	15
Pracodawcy	19
Instytucje Otoczenia Biznesu	22
6.2 Kreowanie ścieżek edukacyjnych i zawodowych przez młodych ludzi. Korzystanie ze wsparcia oferowanego przez instytucje rynku pracy	25
Perspektywa osób 18-24.....	25
Perspektywa osób 25-30.....	28
Pracodawcy	31
Instytucje Otoczenia Biznesu	36
6.3 Postrzeganie młodych pracowników przez pracodawców na rynku pracy	38
Perspektywa osób 18-24.....	38
Perspektywa osób 25-30.....	43
Pracodawcy	45
Instytucje Otoczenia Biznesu	46
6.4 Wyzwania w zarządzaniu kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo	51
Perspektywa osób 18-24.....	51
Perspektywa osób 25-30.....	53



Pracodawcy	54
Instytucje Otoczenia Biznesu	56
7. Wnioski i rekomendacje	60

Wstęp

Badanie było częścią projektu „Obserwatorium Rynku Pracy” o numerze FEDS.07.02-IP.02-0001/23 realizowanego w ramach Priorytetu nr 7 „Fundusze Europejskie na rzecz rynku pracy i włączenia społecznego na Dolnym Śląsku”, Działania nr 7.2 „Rozwój Instytucji rynku pracy”, Programu Fundusze Europejskie dla Dolnego Śląska 2021-2027, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus.

Program ten, **Fundusze Europejskie dla Dolnego Śląska (FEDS)**, został zaprojektowany na lata 2021-2027 w celu wsparcia rozwoju regionu Dolnego Śląska, w szczególności w obszarze aktywizacji zawodowej, włączania społecznego, oraz poprawy sytuacji na rynku pracy. W ramach tego programu realizowane są różnorodne działania mające na celu zwiększenie zatrudnialności osób wykluczonych, poprawę kompetencji pracowników oraz wspieranie instytucji działających na rynku pracy.

Działanie nr 7.2 koncentruje się na rozwoju instytucji rynku pracy, czyli takich podmiotów jak urzędy pracy, agencje zatrudnienia oraz inne instytucje wspierające osoby poszukujące pracy. W jego ramach prowadzono badania dotyczące potrzeb rynku pracy, barier w zatrudnieniu, a także monitorowano trendy gospodarcze oraz społeczne, które wpływają na strukturę zatrudnienia w regionie.

Projekt „Obserwatorium Rynku Pracy” ma na celu m.in. gromadzenie, analizowanie i upowszechnianie danych dotyczących sytuacji na rynku pracy na Dolnym Śląsku. Dzięki badaniom w ramach tego projektu można lepiej zrozumieć lokalne problemy, takie jak bezrobocie, brak aktywności zawodowej wśród młodych ludzi, w tym zjawisko NEET (ang. *Not in Education, Employment, or Training*), oraz identyfikować skuteczne sposoby przeciwdziałania tym wyzwaniom.

Projekt jest współfinansowany ze środków **Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+)**, który w nowej perspektywie finansowej na lata 2021-2027 ma na celu wspieranie polityk społecznych, w tym integracji na rynku pracy i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. EFS+ kładzie szczególny nacisk na poprawę dostępu do zatrudnienia, wyrównywanie szans na rynku pracy oraz wspieranie osób zagrożonych wykluczeniem, w tym osób młodych, kobiet oraz osób z niepełnosprawnościami.

Celem projektu „Obserwatorium Rynku Pracy” jest dostarczenie aktualnych, rzetelnych danych o lokalnym rynku pracy, które mogą wspomagać decyzje zarówno instytucji publicznych, jak i prywatnych firm oraz organizacji pozarządowych, działających na rzecz zwiększenia zatrudnienia i poprawy jakości życia mieszkańców Dolnego Śląska.

1. Metodologia badania

1.1 Kontekst badania

Projekt „Obserwatorium Rynku Pracy” ma na celu wypracowanie nowych rozwiązań dla pracodawców i innych uczestników dolnośląskiego rynku pracy. Skierowany jest do wszystkich, którzy w jakikolwiek sposób są lub będą związani z rynkiem pracy, w tym podmiotów administracji publicznej, służb zatrudnienia, pracodawców, pracowników, osób bezrobotnych, osób niepełnosprawnych, młodzieży, cudzoziemców, instytucji samorządowych i centralnych, szkół i instytucji edukacyjnych, firm szkoleniowych, organizacji pozarządowych, ośrodków naukowych, Wojewódzkiej i Powiatowych Rad Rynku Pracy oraz Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego.

Wyniki badania posłużą instytucjom rynku pracy w przygotowaniu form wsparcia dla przedsiębiorców w obszarach zarządzania pracą młodych ludzi, systemów rekrutacji, motywacji, zarządzania karierą oraz przeciwdziałania odpływowi kadr. Wyniki będą także pomocne dla instytucji edukacyjnych, pracodawców oraz młodych mieszkańców Dolnego Śląska, którzy wkraczają na rynek pracy. Odbiorcami wyników badania są:

- instytucje edukacyjne,
- uczelnie wyższe,
- agencje zatrudnienia,
- organizacje przedsiębiorców,
- firmy szkoleniowe
- działy HR,
- instytucje rynku pracy.

1.2 Cele badania

Celem badania była eksploracja sposobu widzenia pracy i podejmowania aktywności zawodowej, w tym wyzwań związanych z wchodzeniem na rynek pracy, wśród przedstawicieli młodego pokolenia na Dolnym Śląsku. Badanie obejmowało dwie kategorie wiekowe: 18-24 lata oraz 25-30 lat. Różni je odmienne doświadczenie: pierwsza kategoria rozpoczyna aktywność zawodową, druga posiada już jakieś doświadczenia na rynku pracy.

1.3 Perspektywa analityczna badania

W badaniu zostało zastosowane podejście perspektywy rozumiejącej z uwzględnieniem czynników psychologicznych (emocje i postawy) oraz kulturowych (wartości, normy i wzory). Celem badania nie była zatem diagnoza barier czy wyzwań rynku pracy, ale pogłębiona **eksploracja** zjawisk: oczekiwań ludzi młodych związanych z pracą oraz skonfrontowanie tych oczekiwań z pierwszymi doświadczeniami zawodowymi.

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,
- wzorów (konkretnych i abstrakcyjnych) rozwoju i sukcesu zawodowego w wyobrażeniach młodego pokolenia.

W badaniu zostały wyodrębnione i porównane wyobrażenia osób młodych z doświadczeniami pracodawców z Dolnego Śląska oraz ekspertów otoczenia biznesowego związanych z tą kategorią wiekową. Badanie miało charakter jakościowy i zostało oparte na technikach badawczych pogłębionych wywiadów indywidualnych oraz zogniskowanych wywiadów grupowych.

2. Przedmiot badania

Przedmiotem badania były: wartości, normy i wzory związane z:

- oczekiwaniami młodych mieszkańców Dolnego Śląska dotyczącymi pracy,
- kreowaniem ścieżek edukacyjnych i zawodowych przez osoby młode oraz wsparciem ich w procesie wchodzenia na rynek pracy,
- postrzeganiem najmłodszych pracowników przez pracodawców,
- wyzwaniami stojącymi przed pracodawcami w kontekście zarządzania kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo.

Powyższe elementy są istotnymi czynnikami, na podstawie których można zrozumieć młode pokolenie, które wchodzi lub w ostatnim czasie weszło na rynek pracy, i odpowiednio przygotować procesy: kształcenia, szkolenia, rekrutacji, adaptacji i motywowania tej kategorii wiekowej do sprawnego funkcjonowania w pracy. Ważnym czynnikiem jest sprawna adaptacja młodych osób do warunków i wymogów pracy. Istotną rolę w zakresie tej adaptacji odgrywają: systemy wsparcia oferowane zarówno przez same firmy, jak i przez instytucje rynku pracy.

3. Problemy badawcze

Celem badania była eksploracja w zakresie następujących problemów badawczych:

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?**
 - 1.1. Jakie skojarzenia symboliczne (wyobrażenia) związane z aktywnością zawodową mają młodzi ludzie?
 - 1.2. Jakie mają oczekiwania względem miejsca i warunków pracy?

- 1.3. Jakie mają oczekiwania względem osób zarządzających i oceniających ich pracę (jakich norm społecznych w środowisku pracy oczekują)?
 - 1.4. Jakie czynniki ułatwiają, a jakie utrudniają im podjęcie zatrudnienia (motywacja, zaradność/bezradność – w tym wyuczona bezradność, presja środowiska społecznego, właściwe kwalifikacje i kompetencje – w tym kompetencje miękkie)?
 - 1.5. Jak bardzo młodzi czują się związani z miejscem pracy? Co jest czynnikiem wpływającym na mobilność zawodową (co z kolei wpływa na lojalność wobec pracodawcy)?
- 2. W jaki sposób młodzi ludzie kreują swoje ścieżki edukacyjne i zawodowe? Na ile korzystają z narzędzi wsparcia oferowanego przez system doradztwa zawodowego i instytucje rynku pracy?**
- 2.1. Jak zdobywają wiedzę o możliwościach zatrudnienia i co jest źródłem tej wiedzy (rodzina, znajomi, masmedia, media społecznościowe, inne źródła)?
 - 2.2. Jak szukają wsparcia w pozyskaniu pracy? Kto, jakie instytucje lub jakie środowiska są dla nich wsparciem (rodzina, znajomi, masmedia, media społecznościowe, instytucje edukacyjne, publiczne służby zatrudnienia)?
 - 2.3. Czy znają i czy korzystają z oferty poradnictwa zawodowego i kreowania ścieżek zawodowych przez całe życie (takie jak np. Zintegrowany System Kwalifikacji)?
 - 2.4. Czy korzystali w przeszłości ze wsparcia instytucji rynku pracy (w tym poradnictwo zawodowe, staże, szkolenia itp.)? Jeżeli tak, jak oceniają ich wsparcie?
- 3. Jak pracodawcy postrzegają najmłodszych pracowników?**
- 3.1. Czy stosują specyficzne strategie rekrutacyjne i motywacyjne wobec pracowników młodych?
 - 3.2. Jakie są opinie pracodawców o pracownikach młodego pokolenia?
 - 3.3. Czy w stosunku do rekrutacji młodych osób są stosowane specyficzne strategie rekrutacyjne?
 - 3.4. Czy pracodawcy dostrzegają potrzebę specyficznych systemów motywacyjnych w stosunku do młodych ludzi?
- 4. W jaki sposób pracodawcy postrzegają wyzwania związane z zarządzaniem kadrą zróżnicowanymi pokoleniowo?**
- 4.1. Jakie wyzwania wiążą się, zdaniem pracodawców, z zarządzaniem pracą młodych osób?
 - 4.2. Jakiego wsparcia oczekują pracodawcy od publicznych służb zatrudnienia w zakresie pozyskiwania młodych pracowników i wspierania ich rozwoju?

4.3. Czy, a jeżeli tak, to jakie, stosują sposoby zarządzania zespołami wielopokoleniowymi?

4.4. Jak pracodawcy oceniają przygotowanie i efektywność zawodową młodych ludzi?

Zaproponowano następujące pogłębiające problemy badawcze:

- Jakie działania adaptacyjne należy podjąć w: instytucjach edukacyjnych, firmach, instytucjach rynku pracy, by zapewnić sprawne dopasowanie młodych ludzi do wymogów rynku pracy?
- Jak można zaktywizować grupę osób młodych, którzy nie są aktywni zawodowo?

4. Metody i techniki badawcze

W badaniu wzięły udział następujące grupy osób:

- 1) młodzi ludzie w wieku 18-24 lata oraz 25-30 lat (N=140),
- 2) przedstawiciele pracodawców (N=80),
- 3) instytucje otoczenia biznesu N=20).

Determinowało to zastosowanie odmiennych technik badawczych oraz odmiennych narzędzi (scenariuszy wywiadów). Zastosowano:

- scenariusz wywiadu pogłębionego IDI dla osób młodych,
- scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego FGI dla przedstawicieli pracodawców,
- scenariusz wywiadu pogłębionego IDI dla ekspertów (przedstawicieli otoczenia biznesu).

4.1 Techniki analityczne

Wykorzystano analityczne techniki jakościowe, które pozwoliły na szczegółową eksplorację istotnych celów badawczych. Następnie, dokładnie przeanalizowano treści wypowiedzi korzystając z techniki analizy jakościowej, tj.: analizy problemowej wypowiedzi respondentów. Metody jakościowe pozwoliły na wygenerowanie narracji respondentów na temat interesujących w tym badaniu zagadnień.

Do analizy użyto specjalistycznego oprogramowania MAXQDA, które pozwoliło wyodrębnić konkretne elementy z tekstu, wyszukiwać związki i zależności pomiędzy tymi elementami.

5. Dobór prób badawczych

Ponieważ w badaniu nie była wymagana reprezentatywność, dobór respondentów miał charakter proporcjonalny uwzględniający:

- środowisko zamieszkania,
- płeć,
- kategorie wiekowe,
- status na rynku pracy.

5.1 Dobór próby do badania osób młodych

Badanie zakładało przeprowadzenie 140 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Łącznie, zaproponowano 28 kategorii respondentów, w ramach których przeprowadzono po pięć wywiadów. Wyodrębniono następujące kategorie:

1. Ze względu na środowisko zamieszkania:
 - a. środowisko wielkomiejskie (miasta pow. 100 tys. mieszkańców)
 - b. środowisko wsi, małych i średnich miejscowości (do 100 tys. mieszkańców)
2. Ze względu na kategorię wiekową:
 - a. 18-24 lata
 - b. 25-30 lat
3. Ze względu na status na rynku pracy:
 - a. bezrobotny, gotowy do podjęcia pracy
 - b. uczący się lub studiujący (nie jest aktywny zawodowo)
 - c. pracujący
 - d. nieuczący się i niepracujący (tzw. NEET – Not in Education, Employment or Training)
4. Ze względu na płeć:
 - a. kobiety
 - b. mężczyźni

Na podstawie doboru proporcjonalnego zestawiono następującą próbę badawczą (Tabela 1).

Tabela 1. Próba do badania osób młodych

Szczegółowe kategorie respondentów w próbie		liczba wywiadów IDI
1.	Duże miasto/18-24/bezrobotny/kobieta	5
2.	Duże miasto/18-24/bezrobotny/mężczyzna	5
3.	Duże miasto/18-24/pracuje /kobieta	5
4.	Duże miasto/18-24/pracuje/mężczyzna	5
5.	Duże miasto/18-24/uczy się/kobieta	5
6.	Duże miasto/18-24/uczy się/mężczyzna	5
7.	Duże miasto/18-24/NEET/kobieta	5
8.	Duże miasto/18-24/NEET/mężczyzna	5
9.	Duże miasto/25-30/bezrobotny/kobieta	5
10.	Duże miasto/25-30/bezrobotny/mężczyzna	5
11.	Duże miasto/25-30/pracuje /kobieta	5
12.	Duże miasto/25-30/pracuje/mężczyzna	5
13.	Duże miasto/25-30/NEET/kobieta	5
14.	Duże miasto/25-30/NEET/mężczyzna	5
15.	Wieś, małe lub średnie miasto/18-24/bezrobotny/kobieta	5
16.	Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/bezrobotny/mężczyzna	5
17.	Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/pracuje /kobieta	5
18.	Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/pracuje/mężczyzna	5
19.	Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/kobieta	5
20.	Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/mężczyzna	5
21.	Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/NEET/kobieta	5
22.	Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/NEET/mężczyzna	5
23.	Wieś, małe lub średnie miasto /25-30/bezrobotny/kobieta	5
24.	Wieś, małe lub średnie miasto /25-30/bezrobotny/mężczyzna	5
25.	Wieś, małe lub średnie miasto /25-30/pracuje /kobieta	5
26.	Wieś, małe lub średnie miasto /25-30/pracuje/mężczyzna	5
27.	Wieś, małe lub średnie miasto /25-30/NEET/kobieta	5
28.	Wieś, małe lub średnie miasto /25-30/NEET/mężczyzna	5

Źródło: Struktura ustalona przez Zamawiającego.

5.2 Dobór próby do wywiadów eksperckich

Przeprowadzono łącznie 20 wywiadów eksperckich z przedstawicielami Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. Instytucje otoczenia biznesu działają głównie w kilkunastu ośrodkach o znaczeniu co najmniej subregionalnym: we Wrocławiu, Legnicy, Jeleniej Górze, Wałbrzychu, a także w Świdnicy, Głogowie, Lubinie i Polkowicach. Wśród mniejszych miast, w których przedsiębiorcy mogą znaleźć IOB, należy wskazać Dzierżoniów, Kłodzko i Złotoryję. W ramach projektu zostały wytypowane Instytucje Otoczenia Biznesu w pięciu subregionach: jeleniogórskim, wałbrzyskim, legnicko-głogowskim, wrocławskim i Mieście Wrocław, do których należą m.in.: izby gospodarcze, agencje zatrudnienia, PUP, przedstawiciele biur karier z uczelni wyższych. W każdym subregionie zostały przeprowadzone cztery wywiady z ekspertami – przedstawicielami Instytucji Otoczenia Biznesu.

5.3 Dobór próby do zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI)

Zogniskowane wywiady grupowe zostały przeprowadzone wśród pracodawców, którzy byli różnicowani ze względu na:

1. wielkość przedsiębiorstwa:
 - a. małe (zatrudniające do 50 pracowników),
 - b. średnie (zatrudniające powyżej 50 pracowników),
 - c. duże (zatrudniające powyżej 250 pracowników).
2. lokalizację przedsiębiorstwa:
 - a. duże miasto (pow. 100 tys. mieszkańców).
 - b. wieś, małe i średnie miasto (do 100 tys. mieszkańców).

Aby zapewnić reprezentację różnych środowisk przeprowadzono po 2 FGI w pięciu subregionach -jeleniogórskim, wałbrzyskim, legnicko-głogowskim, wrocławskim i Mieście Wrocław.

6. Analiza materiału badawczego

6.1 Oczekiwania młodych mieszkańców Dolnego Śląska dotyczące pracy

Poniższa analiza pokazuje perspektywy: osób młodych (18-30 lat), pracodawców oraz przedstawicieli Instytucji Otoczenia Biznesu. Na potrzeby poniższej analizy wskazano cytaty z przeprowadzonych wywiadów, które oznaczone są numerami w zależności od grupy rozmówców (np. W1; W7 oraz IOB_2; IOB_19 itd.)

Perspektywa osób 18-24

Młodzi mieszkańcy Dolnego Śląska mają specyficzne oczekiwania wobec rynku pracy, które wynikają z ich życiowych aspiracji, sytuacji edukacyjnej i zawodowej. W wieku 18-24 lat, wiele osób wciąż się uczy, co znacząco wpływa na ich perspektywy zawodowe i oczekiwania. Dla wielu z nich kluczowym aspektem pracy jest osiągnięcie stabilności finansowej, ale równie ważne są możliwości rozwoju zawodowego i osobistego. Respondenci często podkreślają, że zdrowie i relacje międzyludzkie są dla nich ważniejsze niż praca. Dodatkowo, praca nie powinna szkodzić zdrowiu – zarówno fizycznemu, jak i psychicznemu – co wymaga od pracodawców zapewnienia odpowiednich, bezpiecznych warunków. Młodzi ludzie postrzegają „dobrą pracę” jako taką, która umożliwi realizację codziennych obowiązków, a jednocześnie stwarza przestrzeń do nauki nowych umiejętności oraz rozwoju kariery. Osoby biorące udział w badaniu zakładają, że praca powinna być też elementem rozwoju osobistego.

„(...) Żadna praca nie powinna być kwestią kluczową w życiu, bo nie po to zostaliśmy stworzeni, żeby pracować od 8 do 10 i spędzać tam całe swoje życie, a potem przez 20 lat patrzeć na działkę, na którą ledwo nas stać.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/bezrobotny/mężczyzna/W1)

„Dla mnie pracą ogólnie jest zarobienie pieniędzy. (...)” (Wieś, małe lub średnie miasto/18-24/bezrobotny/kobieta/W5)

Osoby biorące udział w badaniu wysoko cenią możliwość dopasowania pracy do życia osobistego. Coraz częściej wybierają modele pracy zdalnej lub hybrydowej, które umożliwiają łatwiejsze łączenie obowiązków zawodowych z prywatnymi. Młodzi ludzie, zwłaszcza ci z wyższym wykształceniem, koncentrują się na rozwoju kariery i zdobywaniu nowych umiejętności, traktując wzrost wynagrodzenia jako naturalny efekt zdobywanego doświadczenia. Z kolei dla pracowników fizycznych wynagrodzenie pozostaje głównym motywatorem – skłania ich do częstszeo zmieniania miejsca zatrudnienia, jeśli inna oferta finansowa okazuje się bardziej atrakcyjna.

Warto podkreślić, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni uczestniczący w badaniu wskazywali na te same kluczowe aspekty pracy zawodowej: wysokie wynagrodzenie, dobre relacje z przełożonymi i współpracownikami oraz możliwości rozwoju. Oczekiwania młodych mieszkańców Dolnego Śląska wobec pracy nie różnią się istotnie w zależności od płci.

Atmosfera w miejscu pracy odgrywa niezwykle ważną rolę w jej postrzeganiu. Młodzi ludzie oczekują pozytywnych relacji ze współpracownikami oraz przejrzystych, jasno określonych wymagań. Chcą wiedzieć, jakie są wobec nich oczekiwania i jakie cele mają realizować. Ich oczekiwania wobec miejsca pracy dotyczą nie tylko warunków zatrudnienia, ale również obowiązujących norm społecznych. Szacunek i partnerskie podejście ze strony kadry zarządzającej są szczególnie istotne. Młodzi cenią uczciwość i regularne, konstruktywne informacje zwrotne od pracodawców.

Atrakcyjne środowisko pracy, w którym mogą się rozwijać i czuć komfortowo, jest kluczem do ich satysfakcji zawodowej. Firmy, które nie spełniają tych wymagań lub zmieniają warunki pracy po zatrudnieniu, ryzykują szybką rotację młodych pracowników. Lojalność wobec pracodawcy jest silnie uzależniona od tego, jak firma traktuje swoich pracowników. Młodzi oczekują wsparcia w adaptacji do nowych obowiązków, uczciwego podejścia do wynagrodzeń oraz jasnych perspektyw awansu.

„No to uważam, że taką podstawową kwestią jest szacunek do drugiej osoby. To może brzmieć bardzo banalnie, ale chodzi mi o to, że żeby traktować drugą osobę nie jak maszynę tylko jako człowieka, że każdy też ma prawo do gorszego momentu i tak dalej. Też jakby oczekiwania w stosunku do osób zarządzających miałbym takie, że żeby dawali jak najbardziej pole do tego żeby się rozwijać zawodowo, i tak dalej. Również, żeby ta praca zespołowa była w przyjaznej atmosferze, żeby wszystko... (...).” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/mężczyzna/W4)

„Mam na przykład menedżerów, którzy służą pomocą w jakichś zagadnieniach, których samodzielnie nie potrafię zrobić. To duże wsparcie... Mam takie osoby, które wspierają: z towarzystw ubezpieczeniowych menedżer, który potrafi nieraz coś doradzić. Natomiast, jeżeli chodzi o zwierzchników takiej bezpośrednio, no, to nie mam.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/pracuje /kobieta/W1)

Brak doświadczenia zawodowego stanowi poważną przeszkodę dla wielu młodych ludzi. Pracodawcy często stawiają zbyt wysokie wymagania nawet na stanowiskach przeznaczonych dla osób początkujących, co dodatkowo zniechęca tych, którzy dopiero rozpoczynają swoją karierę. Konkurencja w niektórych branżach jest bardzo duża, a wiedza zdobyta na studiach nie zawsze odpowiada realnym potrzebom rynku pracy. W związku z tym programy staży i praktyk odgrywają kluczową rolę, umożliwiając młodym ludziom zdobycie pierwszych doświadczeń zawodowych.

„Wie pan, jak się tyle siedzi na bezrobociu i na tak mało ambitne stanowiska już aplikuje, żeby mieć tę pracę, bo lepiej jest mieć jakąkolwiek pracę niż jej kompletny brak. Jest to życie na pasożyta, że tak to ujmę. To lepiej brać, co jest.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/mężczyzna/W3)

Wsparcie ze strony instytucji edukacyjnych, a także pomoc rodziny i znajomych, stanowią istotne czynniki ułatwiające start zawodowy. Dodatkowym wyzwaniem dla osób w wieku 18–24 lat jest pogodzenie pracy z edukacją, co w szczególności dotyczy studentów studiów dziennych. W tym kontekście niezwykle ważne jest, aby pracodawcy dostrzegali te trudności i oferowali elastyczne rozwiązania, które pozwolą młodym ludziom łączyć naukę z pracą.

„Na pewno znajomi, rodzina też pomaga mi rozglądać się za takimi ofertami. Najbardziej to funkcjonuje na takiej zasadzie, że jeśli ktoś przy okazji coś zobaczy, przeczyta to daje mi o tym znać. Jeśli chodzi o wsparcie spoza najbliższego otoczenia to najbardziej pomagają mi polecenia od strony władz uczelni, czy pracowników uczelni.” (Duże miasto/18-24/uczy się/kobieta/W3)

Młodzi Dolnoślązacy mają zróżnicowane aspiracje zawodowe, które powinny być wspierane przez programy praktyk i staży, umożliwiające zdobycie pierwszego doświadczenia w zawodzie. Przy odpowiednim wsparciu instytucji edukacyjnych oraz pracodawców, młodzi ludzie mogą rozwijać swoje umiejętności i stawać się bardziej konkurencyjni na rynku pracy. Ważne jest, aby edukacja i rynek pracy były zintegrowane, co pozwoli młodym ludziom na lepsze przygotowanie się do wyzwań, jakie stawia przed nimi rynek pracy. Odnosi się to przede wszystkim do osób studiujących w trybie dziennym, które chcą zdobywać doświadczenie w branży, z którą wiążą zawodową przyszłość. W przypadku prac dorywczych, na przykład w gastronomii lub handlu, integracja ta nie jest aż taka istotna.

„Na ten moment byłoby to ciężkie z pogodzeniem, ponieważ nie dość, że ciężko znaleźć taką pracę żeby była dobra to jeszcze, plus nauka, to jest po prostu pełno nauki i pełno wszystkiego, więc no ciężko by było.” (Duże miasto/18-24/uczy się/kobieta/W2)

„Jeżeli już to jest to wówczas praca od poniedziałku do piątku, która w moim przypadku wypada, ponieważ studiuje. Jeśli ktoś studiuje tylko wieczorowo być może ma więcej tego czasu, żeby zagospodarować go pracą, ale nie mam tej możliwości. U mnie to są w weekendy, w wakacje wiadomo więcej czasu. I praca jest dla mnie tam, gdzie znajdę na nią czas, czyli ta, to pole, gdzie mogę szukać, bardzo się kurczy.” (Duże miasto/18-24/uczy się/kobieta/W5)

Respondenci w wieku 18-24 lata wykazują dużą mobilność zawodową i elastyczność, co przekłada się na gotowość do relokacji, zarówno w kraju, jak i za granicą. Respondenci często planują wyjazdy za granicę w poszukiwaniu lepszych możliwości finansowych i zawodowych, co wiąże się z koniecznością rozwijania kompetencji językowych. Ta mobilność pokazuje ich elastyczność i gotowość do dostosowania się

do zmieniających się warunków rynkowych. Zmieniają pracodawców, kierując się głównie własnym rozwojem i lepszymi warunkami pracy, co sprawia, że lojalność wobec jednej firmy traci na znaczeniu. Z drugiej strony, młode osoby zauważają, że elastyczne formy zatrudnienia dają możliwość pracy zdalnej dla zagranicznych firm i nie muszą rozważać relokacji. Oczywiście, tyczy się to prac biurowych, nie zaś produkcyjnych, czy fizycznych. Dla młodych ludzi kluczowe są transparentne ścieżki kariery, systemy motywacyjne, takie jak podwyżki czy premie, oraz możliwość zdobywania nowych kompetencji. Pracodawcy, którzy potrafią dostosować się do tych oczekiwań, mają większe szanse na zatrzymanie młodych pracowników na dłużej. Wśród osób biorących udział w badaniu można zaobserwować tendencję, że osoby wykonujące prace mniej specjalistyczne rozważają wyjazd w celach zarobkowych, zaś osoby wykonujące (bądź chcące wykonywać) bardziej wyspecjalizowane profesje, poza zarobkami, wspominają o możliwościach rozwoju zawodowego.

„Liczę, że jednak w Polsce znajdzie się dla mnie miejsce, nie no, nie wiem szczerze mówiąc, jak jest z perspektywami dla inżynierów energetyki w takim szerszym ujęciu, jaki procent trafia tam, gdzie chce, ale ja się raczej o to nie obawiam i no pewnie ma pan rację, że za granicą, na przykład nie wiem, w Niemczech transformacja energetyczna hula już i tam szukają dosłownie takich osób, właśnie po moim kierunku (...)”. (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/mężczyzna/W5)

Postrzeganie pracy i aktywności zawodowej znacząco różni się w zależności od wieku i miejsca zamieszkania. Dla mieszkańców dużych miast dostępnych jest więcej możliwości zatrudnienia i rozwoju, jednak wiąże się to z koniecznością konkurencji na wymagającym rynku i radzenia sobie z presją zawodową. Z kolei osoby z mniejszych miejscowości, takich jak małe miasta czy wsie, często borykają się z ograniczoną liczbą dostępnych ofert pracy i trudnościami w dojazdach, co sprawia, że postrzegają pracę głównie jako źródło dochodu, a nie przestrzeń do realizacji ambicji zawodowych. Takie różnice podkreślają potrzebę dopasowania polityk rynku pracy do specyficznych uwarunkowań lokalnych i oczekiwań różnych grup społecznych.

Perspektywa osób 25-30

W oparciu o analizę wywiadów można wyróżnić kilka kluczowych oczekiwań mieszkańców Dolnego Śląska w wieku 25-30 lat wobec rynku pracy.

Przede wszystkim, młodzi ludzie oczekują stabilności finansowej i godnego wynagrodzenia. Wielu z nich podkreśla, że praca powinna zapewniać odpowiednie zarobki, które pozwolą na samodzielne utrzymanie oraz rozwój, a także na prowadzenie satysfakcjonującego życia. Istotnym elementem jest tutaj stabilność zatrudnienia – młodzi pracownicy doceniają pracę na umowie o pracę, która daje im poczucie bezpieczeństwa i pozwala planować przyszłość. W jednym z wywiadów respondentka wyraźnie zaznaczyła, że stabilność pracy jest dla niej kluczowym

czynnikiem, szczególnie po doświadczeniach z mniej pewnym zatrudnieniem w poprzednich miejscach pracy.

„Ja pracuję na Uniwersytecie i to sobie bardzo cenię, że właśnie to jest taka jednostka, która niezależnie od różnych prądów i trendów, ona już stoi i będzie stała, więc to jest jakby, w przeciwieństwie do mojego poprzedniego miejsca pracy, które było nowym stowarzyszeniem, ono właśnie miało później problemy, także to sobie bardzo cenię właśnie taką stabilność i to czy to miejsce pracy jest już długo na rynku, można powiedzieć. No i też atmosfera. Tak, to jest też bardzo ważne tutaj myślę, że powinno też się o tym powiedzieć. Może to było dosyć oczywiste dla mnie, a faktycznie w takim badaniu to warto powiedzieć, że na atmosferę tak bo też nie wyobrażam sobie jakiegoś bardzo stresującego miejsca pracy.”
(pracująca_kobieta_25-30_miasto_W18).

„W ciągu kolejnych 5 lat, mam nadzieję, że znajdę taką pracę, którą polubię, którą będę mógł wykonywać w dłuższym okresie czasu, w którym będzie można się utrzymać, jeżeli jednak trochę się ustabilizuje i będzie taka możliwość, że nie będzie tych zatrudnień, zwolnień, taki rollercoaster. No i chciałbym w jakiejś firmie zakotwiczyć się na dłużej, zdobyć jakieś konkretniejsze doświadczenie i rozwijać się w dalszym stopniu w tym, w czym jestem dobry.” (Mężczyzna_25-30_bezrobotny_duże-miasto_W13)

„Znaczy, zastanawiam się, czy po prostu, no nie ukrywajmy, nie iść w stronę bardziej budżetówki, tak? Czyli firm, które są podległe miastu, bo jednak jest to bardziej chyba stabilizacja jeżeli chodzi o pracę, tak? W tej branży. Na pewno nie jestem gotowa na otwarcie własnej działalności.”
(NEET_kobieta_25-30_miasto_W1)

Oprócz wynagrodzenia, młodzi mieszkańcy Dolnego Śląska bardzo cenią sobie możliwość rozwoju zawodowego. Wiele osób poszukuje pracy, która nie tylko pozwala dobrze zarabiać, ale również umożliwia rozwój kompetencji. Respondenci wspominali o potrzebie dodatkowych szkoleń, kursów czy studiów podyplomowych, które pomogłyby im w zdobywaniu nowych umiejętności i awansowaniu w strukturach zawodowych. Rozwój osobisty i możliwość zdobycia wyższej pozycji zawodowej są postrzegane jako ważne elementy kariery.

„Jeśli chodzi o mój rozwój zawodowy to aktualnie pracuję w banku, jako księgową funduszy. Jeśli chodzi o tę ścieżkę zawodową - nie ma tam zbyt dużych fajerwerków. Jest bardzo prosta ścieżka rozwoju. Da się robić cały czas tylko to samo, czyli księgowość funduszy. Tylko oczywiście bardziej jakieś skomplikowane zadania dostawać w ramach tej samej pracy, więc no, tutaj nie wyobrażam sobie zbyt dużych zmian w tym kierunku. No, a jeśli chodzi też o samą siebie to uważam, że jest też duża część mnie, która chciałaby pozbyć się takiej pracy od 8 do 16 i jednak pójść we własny biznes chociaż jest to bardzo przerażające ze względu na to ile trzeba w to pracy włożyć, ile po prostu. No wtedy praca zmienia się z pracy od 8 do 16 na pracę 24x7, ale jednak wtedy jest się no. Decyduję się samemu, co się robi w jaki

sposób się to robi, więc to też jest takie bardzo budujące wtedy.”
(Pracująca_kobieta_25-30_miasto_W18).

„To w pierwszej kolejności chciałabym, oczywiście, jakąś fajną pracę mieć, chociaż nie wiem czy nie musiałabym jednak podjąć studiów, żeby mieć większe szanse na zdobycie lepszej tej pracy. Rozwój zawodowy - jeżeli pracodawca umożliwiłby mi, nie wiem, jakieś awanse, możliwość rozwoju to mogłabym nawet u jednego pracodawcy pracować wiele lat, ale to wszystko zależy od tego, jakie będą możliwości.”
(bezrobotna kobieta 25-30 wieś W10)

„Praca, satysfakcja przede wszystkim, stabilizacja, samodzielność, wszystko na S akurat wychodzi. Co jeszcze? Co oznacza dla mnie, samorealizacja też na S [śmiech]. Rozwój, może rozwój tak i zadowolenie, ogólne zadowolenie z pracy, tak? No każdy chce pracować tak, żeby był zadowolony ze swojej pracy i z całości.”
(NEET_kobieta_25-30_wieś_W14)

Kolejnym istotnym oczekiwaniem jest równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*). Młodzi pracownicy zwracają uwagę na to, że praca nie powinna dominować nad ich życiem osobistym. Często wspominają o konieczności posiadania czasu na realizację własnych pasji i odpoczynku. Z tego powodu wielu młodych ludzi preferuje elastyczne formy pracy, takie jak praca zdalna lub hybrydowa, które pozwalają na lepsze zarządzanie czasem i dopasowanie pracy do innych obowiązków życiowych.

*„No tak, no oczywiście, jak najbardziej podwyżki, a jeśli udział *work life balance*, no to ja tutaj też mam. Tak jest u nas, że no nie można też robić nadgodzin, a poza tym nie mamy narzucanych jakiś nadgodzin, że musimy zostać.”* (pracująca_kobieta_25-30_wies_W8)

*„No to, to co wspomniałam *work life balance*, że idę do pracy w określonych godzinach, po pracy mnie nie ma, jest szacunek do mojego życia prywatnego przede wszystkim też to, że umowa o pracę, czyli mam jakieś zabezpieczenie, tutaj też służba medyczna tak, w sensie lekarzy, mogę korzystać i tak dalej. No i też dobre wynagrodzenie, tak, nie mówiłam tutaj na przykład, nie oczekuję tu powiedzmy, nie wiem, 10000 czy ileś, ale takie adekwatne do moich obowiązków, tak i przede wszystkim też ta atmosfera żebym w pracy czuła się jak w pracy, a nie po prostu, że ktoś stoi nade mną z biczem, jak w obozie pracy na przykład. (bezrobotna_kobieta_25-30_wies_W26)*

„O tak to też jest ważne. Ale w ramach możliwości, fajnie też by było właśnie te nadgodziny, że jakbym miała, na przykład, nie wiem, ktoś by mógł już się moim dzieckiem zająć, czy tam z rodziny bliski ktoś i ja bym potrzebowała taki zastrzyk właśnie zamiast podwyżki. Ja jestem tego zdania, że lepiej zamiast podwyżki, to mieć tą możliwość nadgodzin, bo ja poprzednio w przedszkolu to właśnie mnie troszkę, tak to smuciło troszkę szczerze, że miałam ochotę i miałam czas wolny i chciałam nadgodziny zrobić, a nie było jak, bo były stałe godziny pracy przedszkola i po prostu nie można było tych nadgodzin. Więc ja uważam, że nie miałabym z tym problemu

jakby kierownik czy szef, dyrektor w pracy powiedział, że tu i tu są jakieś nadgodziny, ale fajnie by było to ustalić elastycznie ze względu na opiekę na dziecko, ale bym wolała bardziej nadgodziny niż podwyżkę, szczerze.”(kobieta, duże miasto_25-30_NEET_W1)

Znaczenie ma także bliskość miejsca pracy. W wywiadach pojawia się potrzeba unikania długich dojazdów, które są uciążliwe, szczególnie w mniejszych miejscowościach, gdzie możliwości zatrudnienia są bardziej ograniczone. Dla wielu młodych mieszkańców Dolnego Śląska praca w miejscu zamieszkania lub w jego pobliżu to ważne kryterium wyboru zatrudnienia, które wpływa na ich decyzje dotyczące poszukiwania pracy. Młodzi ludzie oczekują również odpowiedniego traktowania przez przełożonych i dobrej atmosfery w miejscu pracy. Ważne są dla nich jasne i konstruktywne informacje zwrotne oraz empatyczne zarządzanie. Oczekują, że będą traktowani z szacunkiem, a ich praca będzie doceniana.

„Poszukiwania pierwszej pracy zajęły mi około 4 miesiące i zdobyłem je zapewne dlatego, że byłem tani, a nie wiedziałem po prostu aż tak jest to ważne. Znaczący aż tak będzie ciężko znaleźć, jeśli chce się to trochę więcej zarabiać. Oczywiście, nie mówię tutaj, że 2 lata temu o tych 8 czy tam 5 tysiącach. Zacząłem trochę powyżej minimalnej, ale z kosztem dojazdów kończyłem gorzej niż, nie wiem, jakbym na minimalnej w Biedronce zaczął pracę. Więc praca nie była pod względem finansowym idealna. To był ten największy problem. Nie spodziewałem się, że aż tak ważne będzie i w każdej ofercie na stanowisko pokrewne z informatyką jest najmniej 2 lata doświadczenia w branży. Nie spodziewałem się, że aż tak bardzo jest to respektowane.” (mężczyzna_26-30_NETT_wieś_W19)

*„Dlatego też ja wolę te prace zdalną, bo jak się idzie do biura to raz, że się mało robi, bo to kawka, obiadek. To jeszcze się jest 2 razy bardziej zmęczonym, bo po pierwsze dojazd po drugie wszyscy ludzie dookoła.”
(pracujący_mężczyzna_25_30_średnie_miasto_W6)*

*„Dla mnie, moją preferencją jest to, żeby było dosyć blisko z dojazdem.”
(bezrobotna_kobieta_25-30_wieś_W14)*

*„Dopiero można się dowiedzieć z tego na rozmowie, ale na przykład rozmowa jest 30 km, 40 km dalej, trzeba pojechać, rodzą się z boku jakieś myśli, jakieś nadzieje, potem jest to kwota, która w zasadzie, no, ten wysiłek i koszt tych dojazdów i tego wszystkiego, po prostu to przestaje się opłacać i to miejsce nie jest atrakcyjne.”
(mężczyzna_26-30_NETT_wieś_W19)*

„Kwestie lokalizacyjne, czyli dojazdy to jest duży problem, bo nie zawsze w danej miejscowości jest pracodawca a czasami miasto, jakaś odległość od miejsca, trzeba tam dojechać. Nie zawsze komunikacją miejską jest to możliwe, więc odległości. No i kwestia doświadczenia, pracodawcy, jak najchętniej zatrudniają osoby w jakimkolwiek doświadczeniem. Osoba, która kończy studia często nie ma tego doświadczenia i nie jest atrakcyjne dla potencjalnych pracodawców. Według mnie

największym problemem młodych ludzi jest konieczność zdobycia tego początkowego doświadczenia w danym obszarze.”

(pracujący_mężczyzna_25_30_duże_miasto_W16)

„Na pewno, jeśli to nie jest praca zdalna, to w mojej okolicy - to biorę pierwsze pod uwagę, tak? To jest główny czynnik, żeby mieć krótki dojazd.”

(pracująca_kobieta_25-30_miasto_W5)

Podsumowując, mieszkańcy Dolnego Śląska w wieku 25-30 lat mają jasno sprecyzowane oczekiwania względem pracy. Pragną stabilności finansowej, możliwości rozwoju zawodowego, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, bliskości miejsca pracy oraz dobrych relacji z przełożonymi i współpracownikami. Oczekują także, że ich praca będzie odpowiadać ich wartościom oraz że będzie umożliwiać satysfakcję nie tylko finansową, ale także osobistą.

Pracodawcy

Badani pracodawcy wyrażali zarówno pozytywne, jak i negatywne opinie o młodych pracownikach. 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.

Według badanych, osoby młode charakteryzują się dużą chęcią rozwoju. Są one zmotywowane 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 są kolejnymi atutami, 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.

W przypadku młodych pracowników zauważalny jest wyraźny wzrost liczby oczekiwań dotyczących możliwości pracy hybrydowej. Ten model zatrudnienia, łączący pracę zdalną z pracą stacjonarną, zdobywa coraz większą popularność i staje się preferowaną formą wykonywania obowiązków zawodowych. Tendencja ta jest w dużej mierze wynikiem doświadczeń zdobytych podczas pandemii COVID-19, która zmusiła wiele firm do wdrożenia pracy zdalnej na szeroką skalę. Dzięki temu pracownicy mogli przekonać się o zaletach elastyczności miejsca pracy, co wpłynęło na ich oczekiwania wobec pracodawców.

Praca hybrydowa oferuje elastyczność, która jest szczególnie ceniona przez pracowników. Umożliwia to lepsze dopasowanie harmonogramu pracy do indywidualnych potrzeb oraz znacząco poprawia jakość życia zawodowego i

osobistego. Taki model pracy nie tylko pozwala pracownikom na efektywniejsze zarządzanie swoim czasem, ale także może prowadzić do zwiększenia efektywności i satysfakcji z wykonywanych obowiązków. Elastyczne podejście do pracy staje się więc kluczowym elementem współczesnego rynku pracy, odpowiadając na rosnące zapotrzebowanie na balans między życiem zawodowym a prywatnym.

„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”.
(FGI_Pracodawcy_nr 10)

Znajomość internetu i nowych technologii przez młodych pracowników jest także 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 tych cech młodych pracowników przynosi korzyści nie tylko firmom, ale również buduje pomost między pokoleniami. Wzajemna wymiana wiedzy i doświadczeń tworzy dynamiczne i innowacyjne środowisko pracy, gotowe stawić czoła wyzwaniom współczesnego rynku.

Charakterystycznymi cechami młodych pracowników są wysokie oczekiwania finansowe oraz częsta zmiana miejsc pracy. Często oczekują oni wysokich wynagrodzeń już od początku zatrudnienia. Gdy ich oczekiwania nie zostaną spełnione, decydują się na szybkie opuszczenie stanowiska pracy, co prowadzi do wysokiego poziomu rotacji. Ta grupa pracowników jest mniej lojalna wobec organizacji, wykazując większą skłonność do poszukiwania nowych miejsc pracy w celu uzyskania lepszych warunków.

Problemem jest również brak odpowiedzialności. Młodzi pracownicy często podejmują zatrudnienie z mniej odpowiedzialnym podejściem. Zdarza się, że łatwo porzucają pracę, nie czując się zobowiązanymi wobec pracodawcy. Brak zaangażowania jest kolejną obserwowaną cechą. Młodzi pracownicy mają tendencję do luźnego podejścia do obowiązków zawodowych, nie zawsze angażując się w nie w pełni. Są świadomi możliwości zmiany pracy, co może wpływać na ich zaangażowanie w wykonywane zadania.

Dodatkowo, brakuje im świadomości finansowej dotyczącej kosztów ponoszonych przez pracodawcę na ich szkolenie i wdrażanie. Wielu młodych pracowników nie zdaje sobie sprawy, że proces ten jest kosztowny i wymaga znacznych nakładów finansowych ze strony firmy. Pracodawcy powinni zwracać większą uwagę na edukację finansową młodych pracowników.

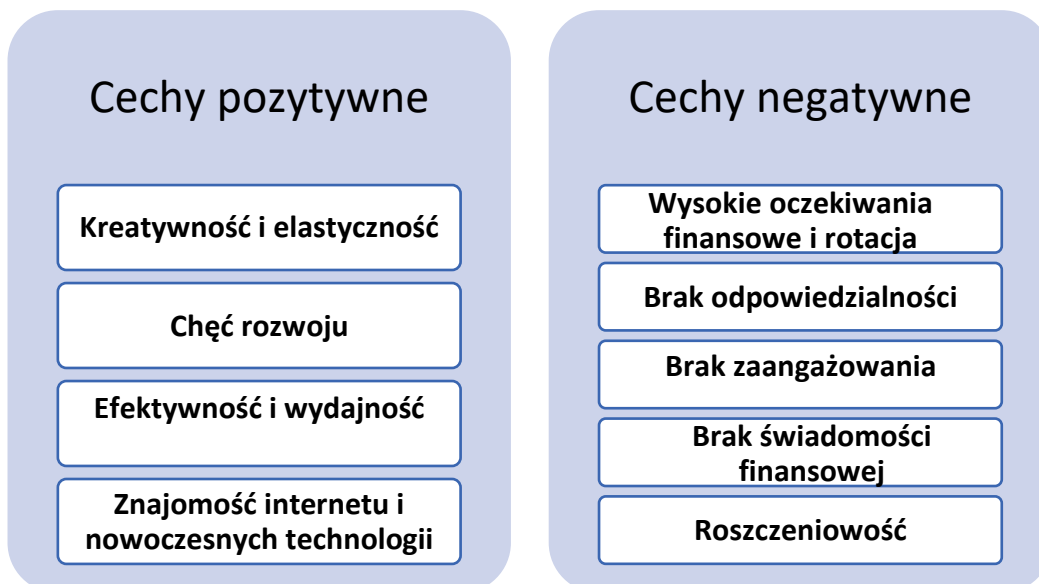
Opinie respondentów wskazują, że pracownicy z młodego pokolenia od razu chcą zarabiać duże pieniądze. Jeżeli praca nie spełnia ich oczekiwań, pracują krótko.

Ponadto, szybko się nudzą, gdy mają tylko jedno zadanie do wykonania. Jednakże, gdy mają określone terminy i wiele rzeczy do zrobienia, pracują sprawniej.

Młodzi pracownicy często mają podejście *"jeśli nie tu, to gdzie indziej"*. Nie dają z siebie zawsze wszystkiego, zostawiając sobie furtkę do zmiany pracy. Zdecydowanie wyższy poziom rotacji wśród młodych ludzi jest widoczny, a ich przywiązanie do organizacji różni się od starszych pokoleń. Dodatkowo, młode osoby chcą dynamicznego rozwoju, który często jest ograniczony na stanowiskach związanych z produkcją, co prowadzi do wyższego poziomu rotacji w tym obszarze.

Zestawienie pozytywnych oraz negatywnych cech młodych pracowników zaprezentowano na rysunku poniżej.

Rysunek 1. Zestawienie pozytywnych, jak i negatywnych cech młodych pracowników



Źródło: Badanie FGI w grupie pracodawców

Młodsze pokolenie pracowników często postrzegane jest jako roszczeniowe, co objawia się w wielu kontekstach. Jednym z głównych problemów jest ich niski stopień kompetencji społecznych oraz brak etykiety, którą nabywają dopiero po pewnym okresie zatrudnienia.

Roszczeniowość, zdaniem respondentów, przejawia się w wygórowanych i nierealistycznych oczekiwaniach płacowych oraz w aspiracjach do przyspieszonej ścieżki awansów. Młodzi pracownicy szybko nudzą się wykonywanymi obowiązkami i wykazują brak dyscypliny w pracy.

Kolejnym problemem jest niekontrolowane korzystanie ze smartfonów, nawet w trakcie rozmów, np. z klientem, co wpływa negatywnie na odbiór profesjonalizmu młodych pracowników. Dodatkowo, młode osoby są wyczerpane na kwestie związane z mobbingiem i autorytarnymi stylami zarządzania, nawet jeśli takie sytuacje w rzeczywistości nie mają miejsca.

Różnice w podejściu do pracy w zależności od stopnia ustabilizowania życia osobistego są znaczące. Młodzi pracownicy z ułożonym życiem osobistym wykazują tendencję do preferowania stabilnej i dobrze płatnej pracy, która zapewnia odpowiednie zabezpieczenie finansowe dla ich rodziny. Ich priorytety zawodowe są ściśle związane z potrzebą zapewnienia bezpieczeństwa i stabilności, co prowadzi do większej lojalności wobec pracodawcy i mniejszej skłonności do zmiany miejsca zatrudnienia.

Z kolei młodzi pracownicy, którzy nie mają jeszcze stałych zobowiązań osobistych, są bardziej skłonni do swobodnego podejścia do pracy. Częściej zmieniają miejsce zatrudnienia w poszukiwaniu lepszych warunków, nowych wyzwań lub możliwości rozwoju zawodowego. Ich podejście do kariery zawodowej jest bardziej elastyczne i dynamiczne, co może być związane z brakiem konieczności zapewnienia stabilności finansowej dla innych osób.

Instytucje Otoczenia Biznesu

Zdaniem przedstawicieli Instytucji Otoczenia Biznesu młodych mieszkańców Dolnego Śląska do podjęcia pracy motywują przede wszystkim pieniądze. Warto jednak podkreślić, że, ich zdaniem, wynagrodzenie nie jest wartością samą w sobie, a narzędziem do realizacji własnych celów i marzeń. Praca jest dla nich źródłem dochodu, które umożliwi finansowanie takich planów, jak podróże, rozwój osobisty, zakładanie rodziny czy spłata kredytów. Ważne jest, aby praca była dobrze płatna. W opinii ekspertów młodzi ludzie często wyrażają opinię, że już na początku swojej kariery zasługują na odpowiednie wynagrodzenie, które pozwoli im żyć na przyzwoitym poziomie finansowym, bez konieczności rezygnowania z osobistych planów.

„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)

Ekspertsi podkreślali w swoich wypowiedziach, że głównym oczekiwaniem względem warunków pracy młodych osób jest elastyczność. Zależy im na możliwości dostosowania czasu i miejsca pracy do własnych potrzeb, co obejmuje zarówno elastyczne godziny pracy, jak i opcje pracy zdalnej lub hybrydowej. W ich ocenie elastyczność ta pozwala lepiej pogodzić życie zawodowe z prywatnym, umożliwiając realizację pasji i zainteresowań poza pracą.

„Młodzi ludzie, według nas, poszukują przede wszystkim pracy, która pozwoli im z jednej strony realizować się zawodowo, ale z drugiej godzić sobie życie prywatne z tą pracą zawodową. Więc bardzo często te oczekiwania wiążą się z pracą zdalną, ewentualnie pracą hybrydową, w elastycznych godzinach” (IDI_IOB_9).

Kolejnym istotnym elementem, zdaniem przedstawicieli IOB, jest atmosfera w miejscu pracy. Młodzi pracownicy oczekują przyjaznego i wspierającego środowiska pracy, w którym relacje między pracownikami są pozytywne, a stres i mobbing są eliminowane. Przykładają dużą wagę do tego, aby praca nie była źródłem niepotrzebnych napięć, a raczej sprzyjała komfortowi psychicznemu. Są bardziej wrażliwi na wszelkie formy manipulacji i zachowania, które mogą być postrzegane jako mobbing, co wynika z ich wyższej świadomości na temat swoich praw w miejscu pracy.

„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)”

Eksperti uważają, że młodzi ludzie od pracodawców oczekują, aby ci szanowali ich czas, co oznacza unikanie nadmiernych nadgodzin i nienadużywanie czasu wolnego pracowników.

„A jak chodzi o zatrudnienie ogólnie, w konkretnej firmie, no to czemu się decydują na jedną firmę, a nie inną? Dlatego, że 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” (IDI_IOB_19).

Zależy im też na tym, żeby pracodawca zapewnił im okazje do podnoszenia kwalifikacji, uczestniczenia w szkoleniach oraz dał szansę na rozwój kariery.

Przedstawiciele IOB wspominali w swoich wypowiedziach, że dla części osób ważna jest również stabilność zatrudnienia. Ich zdaniem młodzi pracownicy, zwłaszcza ci z rodzinami, cenią sobie bezpieczeństwo związane z posiadaniem stałego zatrudnienia na umowę o pracę, ubezpieczenia zdrowotnego oraz zabezpieczeń finansowych, takich jak składki ZUS.

Eksperti z IOB mówili również o tym, że część młodych ludzi nie jest zainteresowana pracą. W wielu przypadkach wynika to z braku wyraźnej potrzeby ekonomicznej lub obecności silnego wsparcia socjalnego, które pozwala im utrzymywać się bez pracy.

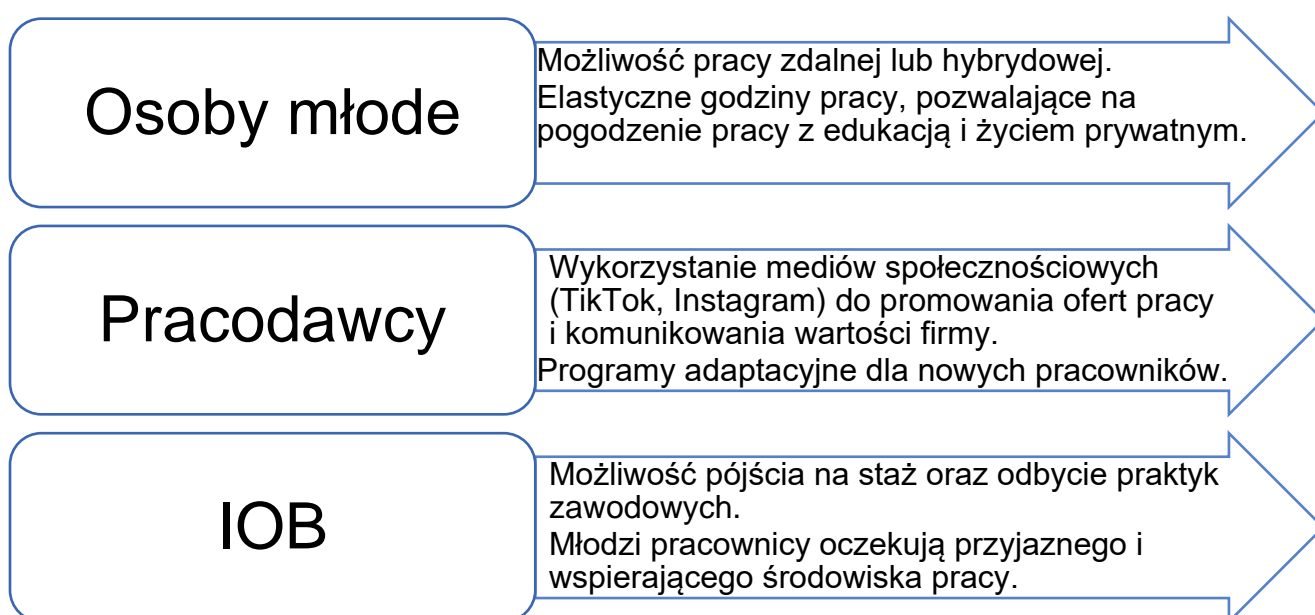
„Jest jedna klasa w szkole, która mówi, że oni, oni w ogóle nie chcą, oni się nie chcą uczyć, oni nie chcą pracować, bo po co, skoro będą żyć ze świadczeń opieki społecznej. Także to jest to, co też dziedziczymy jakby z pokolenia na pokolenie, bo tak żyją rodzice, tak jest dobrze i oni też w ten sposób będą żyć. Także to jest takie wśród młodych osób, nawet można obserwować takie postawy” (IDI_IOB_16).

Eksperci wspominali również, że niektóre osoby nie widzą sensu podejmowania pracy, zwłaszcza jeśli wiązałoby się to z utratą zasiłków lub innych korzyści. Niektórzy młodzi ludzie, mimo zdobytej wiedzy, nie czują się gotowi do podjęcia pracy z powodu braku doświadczenia lub niskiej motywacji. Istnieje też grupa osób, która żyje w dostatku, jest na utrzymaniu rodziny i w związku z tym nie czuje potrzeby pracy.

Zdaniem przedstawicieli IOB młodzi ludzie na Dolnym Śląsku, podobnie jak w innych regionach, charakteryzują się wysoką mobilnością zawodową. Zwykle nie czują silnego związania z jednym miejscem pracy, zwłaszcza gdy praca nie spełnia ich oczekiwań finansowych, nie oferuje odpowiednich warunków, takich jak elastyczność czy możliwości rozwoju. Są otwarci na zmiany i poszukują lepszych ofert pracy, co czyni ich bardziej skłonny do częstej zmiany pracodawcy. Rozmówcy wręcz wskazywali na brak lojalności, który jest przeciwieństwem stylu pracy starszych osób.

„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)

Rysunek 2. Infografika podsumowująca - Oczekiwania młodych mieszkańców Dolnego Śląska dotyczące pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

6.2 Kreowanie ścieżek edukacyjnych i zawodowych przez młodych ludzi. Korzystanie ze wsparcia oferowanego przez instytucje rynku pracy

Perspektywa osób 18-24

Kreowanie ścieżek edukacyjnych i zawodowych przez młodych ludzi w wieku 18–24 lata jest procesem złożonym, zależnym od dostępności informacji, wsparcia otoczenia oraz indywidualnych aspiracji. Na podstawie analizy przeprowadzonych wywiadów można wskazać, że sposoby widzenia pracy i aktywności zawodowej różnicują się istotnie ze względu na poziom wykształcenia i rok urodzenia. Różnice te pojawiają się wraz z wiekiem, gdy młode osoby zakładają rodziny. Pojawiają się wtedy takie aspekty, jak wspólne podejmowanie decyzji przez małżonków bądź dodatkowe wydatki, na przykład na dzieci. Często decyzje edukacyjne i zawodowe młodych ludzi są podejmowane pod wpływem wyborów rówieśników lub sugestii rodziców, co sprawia, że nie zawsze są w pełni świadome i starannie przemyślane. Przykładowo, wybór szkoły średniej lub uczelni wyższej bywa determinowany przez chęć podtrzymania relacji społecznych, a niekoniecznie przez dążenie do rozwoju osobistego czy zawodowego.

Wielu młodych ludzi nie ma jasno sprecyzowanych planów zawodowych, co skutkuje wyborem popularnych, lecz nie zawsze dopasowanych do rynku pracy kierunków edukacji. Tego rodzaju decyzje, podejmowane bez głębszej analizy potrzeb rynku, często prowadzą do niespełnienia zawodowego. Zjawisko to szczególnie dotyczy uczniów i studentów, u których relacje społeczne odgrywają kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji edukacyjnych. Wśród osób badanych były także osoby z klas maturalnych, które dopiero planowały dalsze kształcenie. W ich wypowiedziach pojawiały się aspekty związane z dalszym kształceniem, zgodnym z ich zainteresowaniami.

„No myślę, że już za 5 lat coś by się działo w stronę właśnie, po tych studiach. żeby coś stworzyć swojego i iść w tę jakby restaurację na przykład. I no żeby po prostu się rozwijać w tę stronę i oby to wszystko po prostu poszło tak, żeby wszystkim i smakowało, i się udało utrzymać.” (Duże miasto/18-24/uczy się/kobieta/W2)

„No generalnie jestem w klasie ogólnej. Interesuję się językiem niemieckim. Myślałem, żeby później na przykład pójść na studia związane z germanistką i na przykład nauczać niemieckiego.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/mężczyzna/W1)

Istotnym wsparciem dla młodych ludzi są rodzice, zarówno emocjonalnym, jak i finansowym. Stabilna sytuacja rodzinna pozwala młodym na odważniejsze wybory w zakresie edukacji i kariery, co ułatwia im realizację bardziej ambitnych planów zawodowych.

„No ogólnie, wybór był trochę tak pod naciskiem rodziców. Ale też kilku moich kumpi tam szło, więc stwierdziłem, że po prostu pójdę z nimi, to będę miał kilku znajomych, nie będę musiał poznawać nowych ludzi aż tak do końca. No i mówię, też rodzice trochę tam naciskali żebym poszedł.” (Duże miasto/18-24/NEET/mężczyzna/W1)

„Rodzice narzucili właśnie w tym kierunku i jakoś tak wyszło.” (Duże miasto/18-24/NEET/mężczyzna/W5)

Instytucje doradztwa zawodowego oraz urzędy pracy odgrywają ważną rolę w procesie wsparcia, jednak nie zawsze są w pełni wykorzystywane przez młodych ludzi. Osoby biorące udział w badaniu nie wiedzą, czym jest Zintegrowany System Kwalifikacji, nie znają też pojęcia Ram Kwalifikacji. Część młodych osób nie korzysta obecnie z oferty doradztwa zawodowego. Uważają oni, że większym sensem byłaby współpraca z doradcami zawodowymi już na poziomie szkoły ponadpodstawowej. Tam, gdzie wsparcie jest jednak oferowane przez uczelnie (Biura Karier) – jak np. organizowanie rozmów rekrutacyjnych, pomoc w przygotowaniu CV, czy pośrednictwo między studentami a pracodawcami – młodzi ludzie często widzą cenną możliwość zdobycia praktycznego doświadczenia. Współczesne media, w tym media społecznościowe, odgrywają kluczową rolę w informowaniu o dostępnych ofertach pracy oraz trendach na rynku. Wśród najczęściej używanych przez młode osoby szukające zatrudnienia portali, badani wymieniali LinkedIn, Pracuj.pl oraz OLX.

„U nas na Politechnice jest właśnie biuro karier, które może na przykład rozesać CV, może przeprowadzić z tobą próbne rozmowy rekrutacyjne, więc to są takie fajne formy, które zmiękczaają umiejętności studenta przy wejściu na rynek pracy.” (Duże miasto/18-24/pracuje/mężczyzna/W7)

„Myślę, że szkoła, liceum, szkoła średnia ogólnie, liceum, technikum, bo teraz faktycznie mamy to na Uniwersytecie, to biuro karier. Ale na studiach już część osób wie co ze sobą zrobić, właśnie jest tam po konkretny cel. A w liceum raczej większość osób jest zagubiona. A wtedy tego no nie miałam, tego wsparcia. ani moi znajomi w liceum, a wtedy myślę żeby się bardziej przydało.” (Duże miasto/18-24/uczy się/kobieta/W6)

W niektórych przypadkach wsparcie uczelni oraz instytucji rynku pracy, takich jak Biura Karier, jest odbierane pozytywnie. Praktyki zawodowe, staże i szkolenia organizowane przez uczelnie, np. w ramach działalności kół naukowych, pomagają młodym osobom zdobyć niezbędne kompetencje. Niemniej jednak nie wszyscy młodzi ludzie są zadowoleni z jakości tych programów. Na przykład roczne, darmowe staże są często postrzegane jako zbyt długi sposób zdobywania doświadczenia, zwłaszcza gdy nie wiążą się z realnymi możliwościami rozwoju. Dodatkowo istnieje potrzeba zwiększenia dostępności bezpłatnych szkoleń umożliwiających zdobycie certyfikatów, co mogłoby podnieść konkurencyjność młodych osób na rynku pracy.

„Myślę, że to mogą być jakieś szkolenia bądź coś takiego, co może nam podnieść nasze kwalifikacje i po prostu możemy się nauczyć czegoś więcej. I to też jest taki jakiś nasz awans, który możemy osiągnąć w pracy, czy jakieś podwyższenie stanowiska, czy też coś takiego.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/NEET/kobieta/W2)

„Uważam, że praca jak najbardziej też jest fajnym, no może nie dodatkiem, bo powiedzmy, że to jest bardzo ważna część życia, ale to żeby się spełniać, czyli odnosić te sukcesy zawodowe są bardzo, bardzo ważne, gdyż no, cały człowiek się rozwija, przy okazji można poznać bardzo ciekawe osoby, to też kolejny dodatkowy aspekt.” Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/mężczyzna/W4

Młode osoby, które myślą o założeniu własnej działalności, planują skorzystać ze wsparcia instytucji takich jak urzędy pracy, które mogą pomóc w zakładaniu firmy czy uzyskaniu dotacji. Jednak większość badanych na razie nie planuje podejmować takich działań - nie jest to zależne ani od płci, ani od grupy zawodowej, ani od miejsca zamieszkania. Część z respondentów uważa, że wynika to z licznych, skomplikowanych procedur oraz przepisów. Ponadto coraz większą rolę odgrywa ciągły rozwój i specjalizacja w określonej dziedzinie. Młodzi ludzie są świadomi, że w dynamicznie zmieniającym się świecie niezbędne jest nieustanne podnoszenie kwalifikacji.

„Ja jeszcze o tym nie myślałam, ale tak jak powiedziałam, wcześniej trzeba troszeczkę kombinować, opcji jest w tym momencie bardzo dużo i tak naprawdę są dosyć skomplikowane i dla młodej osoby ciężko jest wybrać te najlepsze rozwiązania. Więc nie wykluczam tego, ale też nie planowałam takiego działania.” (Duże miasto/18-24/uczy się/kobieta/W3)

Młode osoby w wieku 18–24 lat podkreślają, że ważne jest jasne określenie swoich celów zawodowych. Świadomość tego, co chce się robić zawodowo, ułatwia późniejsze planowanie i kierowanie swoją karierą w sposób umożliwiający osiągnięcie założonego celu. Może to po raz kolejny potwierdzać potrzebę wprowadzenia doradztwa zawodowego już na etapie szkoły ponadpodstawowej.

„No uważam, że są na pewno osoby w moim gronie, gdzieś tam znajomych, które wiedzą co chcą robić, więc myślę, że one nie będą miały problemu ze znalezieniem jakiejś pracy. Ale są też osoby, które nie mają na siebie pomysłu i myślę, że no nie jest to wystarczające jakby zapewnione im, żeby ktoś im pomógł znaleźć tą pracę lub pomógł się jakoś odnaleźć w tym co chcą robić w przyszłości.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/mężczyzna/W1)

Podsumowując, młodzi ludzie często kreują swoje ścieżki zawodowe w oparciu o wsparcie rodziny i znajomych, jednak nie zawsze w pełni korzystają z narzędzi oferowanych przez instytucje rynku pracy. Choć system doradztwa zawodowego oraz programy praktyk i staży są dostępne, ich potencjał nie jest w pełni wykorzystywany, głównie z powodu braku świadomości lub niezadowolającej jakości

tych usług. Aby poprawić swoją sytuację na rynku pracy, młodzi potrzebują bardziej praktycznych informacji o przyszłościowych zawodach oraz większego dostępu do elastycznych szkoleń i certyfikacji. Instytucje edukacyjne oraz urzędy pracy powinny współpracować w dostarczaniu młodym ludziom odpowiednich informacji i narzędzi, które pomogą im w skutecznym planowaniu kariery. Tylko w ten sposób młodzi Dolnoślązacy będą w stanie odnaleźć się na wymagającym rynku pracy i rozwijać swoje umiejętności w zgodzie z potrzebami współczesnej gospodarki.

Perspektywa osób 25-30

Z analizy kreowania ścieżek edukacyjnych i zawodowych oraz korzystania ze wsparcia oferowanego przez instytucje rynku pracy przez osoby w wieku 25-30 lat z Dolnego Śląska, wynika, że mają one różne podejścia do planowania swojej kariery. Wiele osób szuka możliwości rozwoju zawodowego, ale jednocześnie napotykają pewne bariery. Część respondentów wskazuje, że deficyty w umiejętnościach, zarówno twardych, jak i miękkich, motywują ich do dalszej nauki i rozwoju. W tym kontekście korzystają oni z internetu oraz portali branżowych, takich jak LinkedIn czy pracuj.pl, aby znaleźć oferty pracy i możliwości szkoleniowe.

„No myślę, że jest dużo osób szczególnie z tych, które ja znam, z którymi byłam razem na studiach, że mają wiedzę, mają kompetencję, ale po prostu nie wiedzą, w co chcą pójść, nie wiedzą, jak wygląda konkretnie ta praca, no bo to nie jest też tak, że idzie się na zajęcia z rachunkowości się tam coś liczy i się robi jakieś tam bilanse wypełnia inne takie, a później się idzie do pracy i się to robi. Robi się zupełnie coś innego. Każdej pracy trzeba się konkretnie nauczyć. I myślę, że największym, jeśli jakiś pracodawca chciałby właśnie pozyskać ludzi na przykład, no, będąc bankiem no to szuka albo na Politechnice albo na Ekonomicznym Uniwersytecie, no powinien pokazać jak ta praca wygląda co tam się robi czego wymagają od tych ludzi jakie są jakieś. Przeszkody przy podjęciu tej pracy, co komuś może nie odpowiadać, żeby też nie było że ktoś przychodzi i dostaje umowę na przykład tam na początek na 3 miesiące na 6 miesięcy jest bardzo nieszczęśliwy. Z tego lepiej, żeby wiedział już wcześniej w co się pakuje i może wtedy szukać czegoś innego i w innym kierunku się rozwijać. No a jest ten problem, że no to te prace są okryte jakąś taką tajemnicą, że nikt nie chce mówić co konkretnie robi. Tej pracy i to też miałam taki duży problem, żeby wyciągnąć, na przykład informacje od, na przykład brata co on robi w pracy. Ja się go pytam, co on robi w pracy i on nie jest w stanie mi odpowiedzieć jakby to była jakaś czarna magia. No to jest proste no przychodzę robię to i to, i to i nauczyłem się tego w tydzień.” (pracująca_kobieta_25-30_miasto_W13)

„Wsparcie, właściwie to chyba zależy od firm, bo poszukują, chociaż no to jest właśnie to, że oni nie potrzebują pracowników, którzy chcą wejść na rynek, ale jednak oferują, więc to jest troszkę parodia, ale no wsparcie wydaje się, że od urzędu, ale to jest chyba niemożliwe, więc tylko od instytucji, które no zajmują się nauką, czy jak mówię, uniwersytety i tak dalej, to jeszcze daje im szansę, tak?” (pracująca_kobieta_25-30_miasto_W5)

Znaczącą rolę odgrywa także środowisko akademickie, a uczelnie i szkoły wyższe są postrzegane jako ważne instytucje wspierające młodych ludzi w planowaniu kariery zawodowej. Respondenci wskazują, że uczelnie powinny angażować się w pomoc studentom poprzez oferowanie staży, kursów i poradnictwa zawodowego. Istotne jest również ukierunkowanie młodych na rozwijanie umiejętności, które są realnie potrzebne na rynku pracy. Problemem jest jednak to, że niektóre programy stażowe z perspektywy osób młodych są oceniane jako mało wartościowe ze względu na niskie wynagrodzenie lub skomplikowane warunki formalne.

„Wydaje mi się tak szczerze mówiąc, że uczelnie państwowe powinny właśnie takie wsparcie oferować bardziej, bo może ja też skończyłam taką specyficzną uczelnię jak Akademia Sztuk Pięknych, ale właśnie wydaje mi się, że takiego wsparcia w ogóle w zakresie tak już takiej pracy zarobkowej, no to totalnie nie dostałam na uczelni, a wydaje mi się, że jednak niezależnie od kierunku. Właśnie powinno być takie, jakby te studia powinny być już połączone z takim aktywizowaniem człowieka na rynku pracy nie, żeby to nie była taka wiedza czy umiejętności, które są jakby całkiem oderwane od jakiejś rzeczywistości takiej już finansowej tak naprawdę. Więc wydaje mi się, że to, bo no urząd pracy akurat to ja nie wiem, jakoś w tym kierunku nigdy nie myślałam i jakoś tak nie szukałam właśnie wsparcia, ale dość zdecydowanie wydaje mi się, że właśnie już od tego jakby po prostu w tym momencie kształcenia wyższego, no to tutaj już jakby więcej powinno być takiego zaangażowania tej uczelni po prostu w aktywizowanie, czy jakby w takie pomaganie na starcie swoim studentom czy absolwentom, o tak.” (pracująca_kobieta_25-30_miasto_W18)

„Pod względem szukania pracy to w mojej dziedzinie jest to głównie tylko internet. Nigdzie więcej nie zobaczy się takich ofert pracy. Na przykład różne firmy, które wspierają, jakby zatrudnienie a inne uczelnie zatrudniają tylko pracowników bez kwalifikacji bądź kwalifikacje specjalistyczne, na przykład spawanie czy manualne, natomiast w informatyce na ogół jest zawsze rekrutacja bezpośrednia ze względów na to, że trzeba cały proces rekrutacji przejść po części z kierownikiem bądź z działami HR, co czasami jest zbyt przerośnięte.” (pracujący_mężczyzna_25_30_wieś_małe_średnie_miasto_W14)

W kwestii korzystania ze wsparcia instytucji rynku pracy, respondenci wyrażali mieszane opinie. Urzędy Pracy są często krytykowane za niedostosowane oferty pracy, które nie spełniają oczekiwań młodych ludzi, ani nie odpowiadają ich kwalifikacjom, choć wypada zauważyć, że krytyka ta nie jest do końca trafna, bowiem urzędy nie mają wpływu na treść ofert pochodzących od pracodawców. Młodzi często korzystają z pomocy znajomych lub rodziny, a także sami poszukują ofert pracy na portalach internetowych, rzadziej sięgając po formalną pomoc instytucji.

„Znajomi, przyjaciele. Po części też dostałem kilka ofert jeszcze po wcześniejszych pracownikach, z którymi współpracowałem.” (bezrobotny_mężczyzna_25-30_wieś_W1)

„Zazwyczaj są to albo jakieś serwisy, które zajmują się tylko i wyłącznie publikowaniem ofert pracy, czyli pracuj.pl, czy praca.pl albo taki portal, w którym też można oferty pracy publikować, ale też jest bardziej taki social mediowy, czyli LinkedIn. To są takie jakby, w sumie takie 3 główne serwisy, źródła w których ja poszukuję nowej pracy.” (NEET_kobieta_25-30_duże_miasto_W21)

„Myślę, że tutaj bardziej powinny się właśnie uczelnie wyższe tym zajmować, jeżeli mamy do czynienia ze studentami. Jeżeli mamy do czynienia z osobami, które nie kończą studiów, no to też kończą jakieś tam technika, no to też raczej te właśnie, te instytucje szkolne powinny się bardziej właśnie troszczyć o jak najlepszy start danego pracownika na konkretnym rynku pracy.” (pracująca_kobieta_25-30_wies_W15)

„W pozyskaniu pracy, no myślę, że osoby, które znam już zawodowo, wiadomo w każdej firmie jest rotacja, ludzie idą do innych firm pracować, no i później można takim osobom jak ktoś odchodzi z firmy powiedzieć, że może się w przyszłości spotkamy, pamiętaj jak będziecie potrzebować osób na takim stanowisku, no to ja jestem zawsze dostępny, gotowy, więc znajome osoby, jak najbardziej mogą pomóc w szukaniu nowej pracy. Natomiast, jeśli chodzi o instytucje, to raczej nie korzystałbym z pomocy instytucji w szukaniu pracy.”(pracująca_kobieta_25-30_W12)

„Na pewno uczelnia, czyli instytucje, czy to szkoły, które kształcą powinny pomóc znajdować pracę swoim absolwentom. Państwo jak najbardziej, oferując płatne staże czy też jakieś praktyki. W dzisiejszych czasach to jest, ale wiem, że to jest bardzo okrojone i za śmieszne pieniądze, że tak powiem ma bardzo małą wartość poza tym jest obwarowany jakimiś tam warunkami, które należy spełnić, pod względem nie wiem, wieku, zamieszkania, rodzaju pracodawcy, jest to bardzo analizowane i, że tak powiem, utrudnia ludziom życie, zresztą tak jak dużo kwestii biurowych czy też administracyjnych w Polsce.” (bezrobotna_kobieta_25-30_wieś_W10)

„Jeżeli chodzi o urząd pracy to jest totalny banał i kpina, ponieważ nigdy nie potrafią zaoferować czegoś sensownego i jak już przychodzi propozycja czegokolwiek to ok, w tym przypadku troszeczkę można wybrzydzać i powiedzieć, że jestem, nie doceniam tego czego mi oferują, ale tak jak mówię, ja oczekuję po prostu konkretnej pracy, jako mechanik. Jeżeli chodzi o wsparcie dostaje je od rodziny faktycznie, ponieważ no skoro mieszkam z nimi no to nie oczekują ode mnie zbyt wiele, tylko po prostu dają mi gwarancję tego, że mogę siedzieć u nich i szukać tej pracy. A jeżeli chodzi o wcześniejsze właśnie jakby poszukiwania pracy to też znajomi bardzo dużo pomagają, ponieważ mam tutaj swoje środowisko znajomych, którzy pracują, jako mechanicy i jak coś mogą pomóc, coś usłyszą to zawsze potrafią pomóc.” (bezrobotny_mężczyzna_25-30_wieś_W1)

„Czyli patrzę też na rynku pracy, jeżeli udaję się do urzędów pracy tak i żeby w urzędzie pracy mi podpowiedzieli, że aha, tutaj jest coś wolnego, tutaj, może tutaj, przykładowo ktoś ma kilka godzin tylko tam może być, przykładowo tak mówię, pół etatu czy cały etat. Głównie patrzę po tych urzędach pracy, po ogłoszeniach

wiadomo, w tej chwili w różnych miejscach, w internecie też niektórzy i przede wszystkim też po osobach, które już pracują tak, że ktoś tam, kiedy może wiedzieć, że tam potrzebują kogoś do pracy czy nie potrzebują, w ten sposób.”(NEET_kobieta_25-30_wieś_W5)

Podsumowując, młodzi mieszkańcy Dolnego Śląska w wieku 25-30 lat kreują swoje ścieżki edukacyjne i zawodowe głównie poprzez samodzielne poszukiwania, korzystanie z internetu oraz wsparcie uczelni wyższych. Jednocześnie zauważają ograniczenia w formalnym wsparciu instytucji rynku pracy, szczególnie w kontekście ich elastyczności i jakości ofert.

Pracodawcy

Programy wsparcia finansowego organizowane przez instytucje rynku pracy oraz środki unijne odgrywają znaczącą rolę w procesie nabywania kompetencji zarówno przez kandydatów, jak i zatrudnionych młodych pracowników. Szkolenia te często otrzymują wsparcie od instytucji rynku pracy, takich jak powiatowe urzędy pracy oraz innych organizacji, na przykład 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 pracy. 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.

Niektórzy badani pracodawcy nie są jednak zadowoleni z oferty wsparcia. Uważają ją za niezbyt dopasowaną do ich potrzeb. Ponadto wskazują oni na szereg utrudnień związanych z procedurami pozyskania takiego wsparcia.

W takich badaniach zapytano pracodawców 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 również, aby na czas wdrożenia nowych pracowników, firmy otrzymywały dodatkowe środki od państwa. Propozycje obejmują dofinansowanie osób odpowiedzialnych za wdrażanie nowych kadr oraz zwolnienie z opłacania składek ZUS i innych świadczeń socjalnych przez pierwsze dwa miesiące zatrudnienia.

Koszty związane z wdrożeniem nowych pracowników, w tym programy mentoringowe, stanowią dodatkowe obciążenie dla budżetu przedsiębiorstw. Pracodawcy muszą ponosić koszty składek i wynagrodzeń mentorów, co wpływa na ich finanse.

Ponadto, istnieje 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.

Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi staje się coraz bardziej skomplikowanym zadaniem, biorąc pod uwagę znaczące różnice mentalne między przedstawicielami różnych pokoleń. Jednocześnie konieczność tworzenia takich zespołów jest nieunikniona z uwagi na deficyt pracowników oraz starzejące się społeczeństwo.

Wypowiedzi respondentów skupiły się na kwestiach:

- właściwego doboru liderów zespołów wielopokoleniowych,
- właściwej polityki płacowej i kształtowania wynagrodzeń,
- sposobów uzyskania efektu synergii w zespołach wielopokoleniowych.

Od lidera wymagana jest wszechstronność oraz umiejętność efektywnej współpracy z osobami reprezentującymi różne pokolenia. Pracodawcy zauważają problem nieadekwatności, 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, który może być negatywnie postrzegany przez starszych współpracowników. Taka sytuacja negatywnie wpływa 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 to osiągnąć, konieczne jest uwzględnienie różnorodnych potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup wiekowych, a także zapewnienie odpowiedniego wsparcia i szkolenia dla młodych liderów. Tylko w ten sposób można stworzyć środowisko pracy, które sprzyja współpracy między pokoleniami i prowadzi 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, co często nie jest praktykowane.

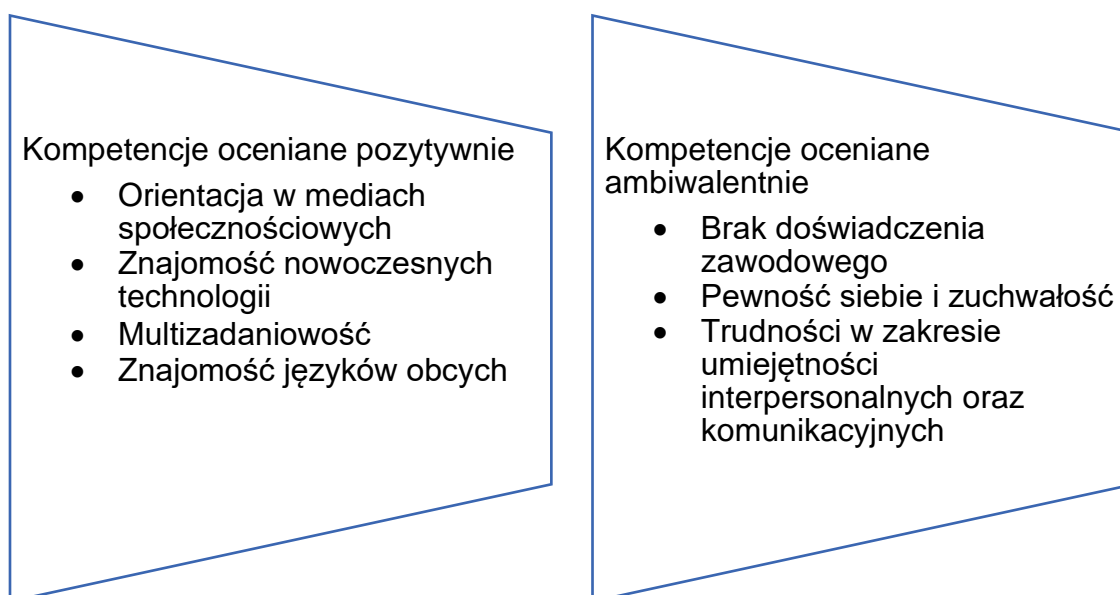
W Polsce problemem są preferencje dotyczące młodych osób, które jeszcze się uczą i nie ukończyły 26. roku życia. Zwolnienie tych osób ze składek społecznych sprawia, że ich płaca brutto jest równa płacy netto. Ta sytuacja rodzi poczucie niesprawiedliwości wśród starszych pracowników na takich samych stanowiskach, wykonujących identyczną pracę. Dodatkowo, po zakończeniu okresu preferencyjnego, 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 bez troski, 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. W jednym z kluczowych aspektów poruszanych przez badanych pracodawców jest uzyskanie efektu synergii w przypadku kompetencji pomiędzy pokoleniami pracowników. Transfer wiedzy między pokoleniami odgrywa kluczową rolę. Starsi pracownicy mogą przekazywać cenne informacje na temat tradycyjnych procesów i praktyk. 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.

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 może wносить swoje unikalne umiejętności i doświadczenia, przyczyniając się do ogólnego sukcesu organizacji. Pracodawcy doceniają zaawansowane umiejętności technologiczne młodych pracowników, 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. 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 ich konkurencyjność na rynku pracy. 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 pewnych problemów. 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.

Rysunek 3. Ocena kompetencji młodych pracowników w percepcji pracodawców



Źródło: Badanie FGI w grupie 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”. Termin ten pochodzi z języka angielskiego i określa w procesie onboardingu osobę, która jest dedykowana do zaopiekowania się nową koleżanką/ nowym kolegą. Co ważne, przyjęło się, aby nie był to przełożony tylko osoba na podobnym stanowisku do nowego pracownika¹. Opiekun 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 umożliwi 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.

¹ <https://how2hr.pl/buddy-w-procesie-onboardingu/>, dostęp: 18.10.2024

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.

Instytucje Otoczenia Biznesu

Zdaniem ekspertów z IOB młodzi ludzie na Dolnym Śląsku mają różne podejścia do kreowania swoich ścieżek edukacyjnych i zawodowych, które są w dużej mierze zależne od ich indywidualnych predyspozycji, aspiracji oraz warunków rodzinnych. W ich opinii wiele osób kieruje się pragmatyzmem i wybiera takie kierunki kształcenia, które pozwolą im szybko zdobyć zawód i znaleźć pracę. Jednak coraz częściej młodzi ludzie stawiają na elastyczne formy kształcenia, np. krótsze kursy, które oferują szybkie zdobycie kwalifikacji zawodowych. W ten sposób mogą równocześnie zdobywać praktyczne doświadczenie zawodowe. W niektórych przypadkach decyzje edukacyjne są podejmowane pod wpływem mody, trendów rynkowych lub presji społecznej, co czasami prowadzi do rozczarowania, gdy wybrany kierunek nie spełnia ich oczekiwań.

Rozmówcy reprezentujący IOB mówili również o tym, że istnieje grupa młodych osób, które łączą naukę z pracą. Taki sposób pozwala im zdobywać doświadczenie zawodowe już w trakcie studiów, jednak może to prowadzić do problemów z pogodzeniem obu obowiązków, co czasem wpływa na motywację do ukończenia studiów. Niemniej jednak wielu młodych ludzi traktuje tę ścieżkę jako efektywny sposób przygotowania się do rynku pracy, zdobywając jednocześnie teoretyczne i praktyczne umiejętności.

„Zależy o jakiej grupie studentów mówimy i w jakiej oni sytuacji się znajdują. Patrząc teraz na studentów studiów stacjonarnych, naprawdę myślę, że 80% tych studentów próbuje łączyć pracę zawodową ze studiami. W związku z tym ta grupa osób, czyli bym powiedziała ta pierwsza, którą Pani tu brała pod uwagę, 18-24, to zwykle są to studenci pierwszego stopnia licencjata bądź studiów uzupełniających, i w momencie, kiedy oni są na studiach licencjackich często są to studenci dzienni, którzy próbują szukać pracy zawodowej, żeby utrzymać się, żeby zdobyć jakieś pierwsze doświadczenia. I tutaj często nie mając jeszcze wykształcenia i takiego doświadczenia szukają pracy po prostu, bardziej zarobkowej. I najczęściej jest to praca w gastronomii, najczęściej jest to praca w handlu, czyli jakieś albo jakieś elementy obsługi klienta w postaci call center, pracy w jakichś instytucjach windykacyjnych, ubezpieczeniowych, (...) Im bliżej końca studiowania, im bliżej końca obronienia pracy licencjackiej i decyzji na przykład na pójście na studia magisterskie już w trybie niestacjonarnym, żeby jednak więcej pracować niż studiować, (...) jest taka druga grupa osób, która mówi ok, może niekoniecznie tego typu pracę, ale wolałbym jakieś wolontariaty, praktyki, staże, ale już związane z moim kierunkiem studiowania, który mam po to, żeby później mieć łatwość w znalezieniu pracy.”
(IDI_IOB_14)

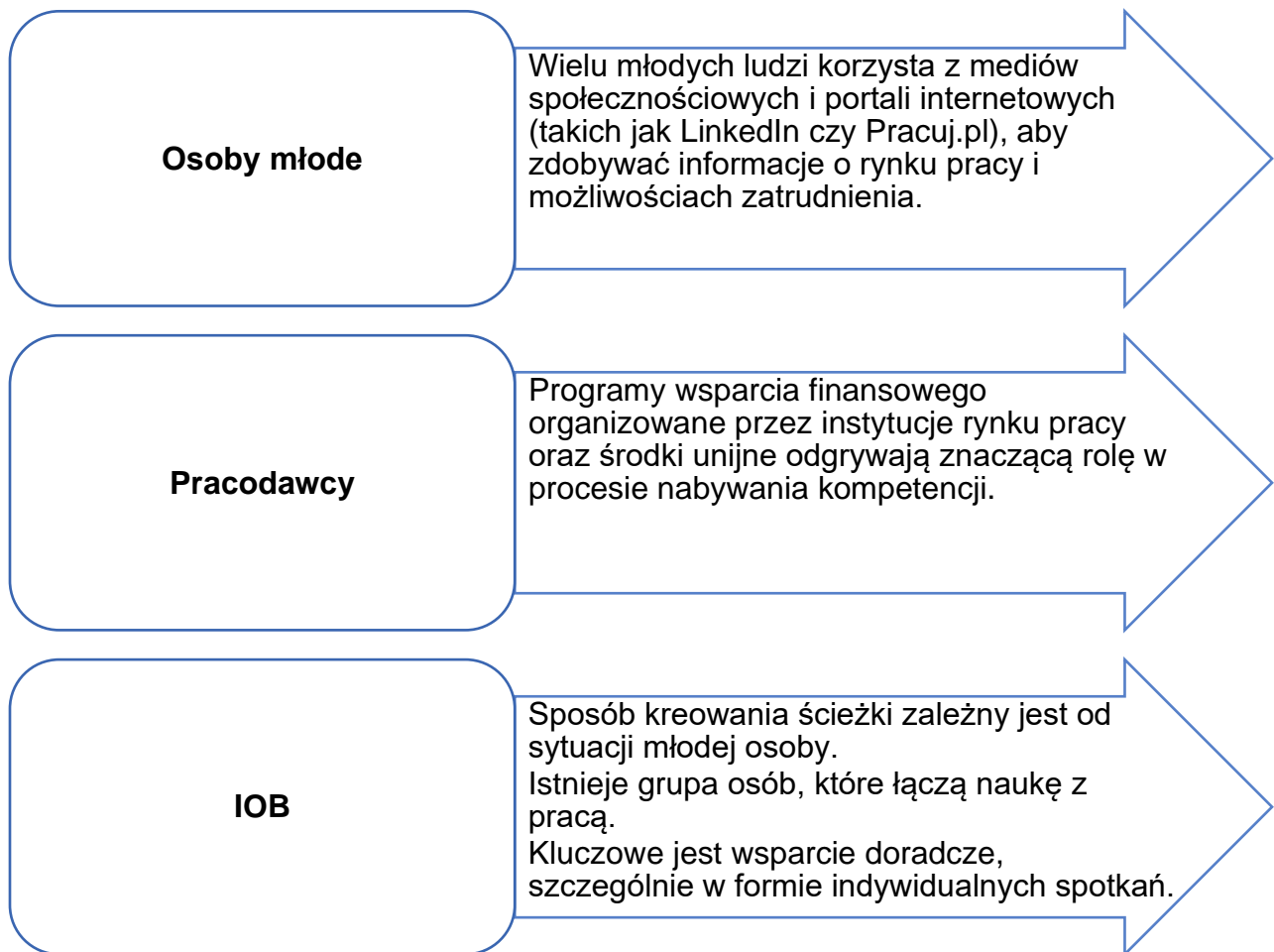
W opinii ekspertów, publiczne służby zatrudnienia, takie jak powiatowe urzędy pracy, pełnią pewną rolę w dostarczaniu wsparcia, jednak zauważają oni również, że są one różnie postrzegane przez młodych ludzi. Część młodych osób korzysta z oferowanych przez te instytucje form wsparcia, takich jak staże, szkolenia czy doradztwo, jednak zdarza się, że instytucje te są postrzegane jako mało efektywne, zwłaszcza jeśli chodzi o pomoc w znalezieniu pracy.

Pomimo tej niezbyt pochlebnej opinii, zdaniem przedstawicieli IOB młodzi ludzie, którzy chcą wejść na rynek pracy, korzystają z różnych form wsparcia. Młodzi ludzie mogą korzystać z indywidualnego oraz grupowego poradnictwa zawodowego. W ramach tych usług doradcy zawodowi pomagają określić mocne strony kandydatów, preferencje zawodowe oraz dostosować ścieżki kariery do ich potrzeb. Szczególnie ważne jest indywidualne podejście do młodych osób, ich problemów i potrzeb.

„Osoba młoda, mi się wydaje, lepiej funkcjonuje na konsultacjach indywidualnych. Wtedy doradca ma 1/1, ta pomoc jest taka zindywidualizowana, a w grupie osoby jak ćwiczą różne umiejętności, to jest potrzebne, ale mam wrażenie, że wtedy ginie ich potencjał indywidualny, wykorzystuje potencjał, korzysta z wykładu. A tak mam wrażenie, że jak się rozmawia kilkakrotnie 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)

Pracownicy IOB mówią, że w rozmowach bezpośrednich młode osoby łatwiej się otwierają i mówią o swoich rzeczywistych problemach, chętniej wtedy przyjmują również pomoc, dodatkowo mogą skorzystać ze wsparcia emocjonalnego w tym czasie. Grupowe poradnictwo zawodowe, oferowane w formie warsztatów, które obejmują takie zagadnienia jak przygotowanie CV, poszukiwanie pracy czy rozmowy kwalifikacyjne, również jest dostępne, jednak młodzi często preferują formy indywidualne. Warsztaty grupowe są bardziej ogólne, a młodzi ludzie często wyrażają potrzebę bardziej dostosowanych do nich konsultacji.

Rysunek 4. Infografika podsumowująca - Kreowanie ścieżek edukacyjnych i zawodowych przez młodych ludzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

6.3 Postrzeganie młodych pracowników przez pracodawców na rynku pracy

Perspektywa osób 18-24

Osoby biorące udział w badaniu uważają, że pracodawcy na rynku pracy mają różnorodne opinie na temat najmłodszych pracowników w wieku 18–24 lat, którzy dopiero rozpoczynają swoją karierę zawodową. Postrzeganie młodych osób przez firmy często opiera się na kilku kluczowych aspektach, takich jak brak doświadczenia, wysokie oczekiwania dotyczące wynagrodzenia i warunków pracy, a także ich elastyczność i otwartość na zmiany. Młodzi pracownicy są zazwyczaj oceniani jako dynamiczni i szybko adaptujący się do nowych technologii i procesów, jednak często wymagają bardziej zindywidualizowanego podejścia, zwłaszcza w obszarze rekrutacji i motywacji.

„Zazwyczaj polegają na tym, że trzeba mieć doświadczenie. Wiele firm chce, tak jak my po studiach chcą żebyśmy mieli doświadczenie, ale nie jesteśmy w stanie mieć tego doświadczenia i potem właśnie mówią, że wielokrotnie trzeba mieć doświadczenie, gdzie my nie mamy tego doświadczenia i potem nam proponują albo są nami zainteresowani albo właśnie w większości przypadków nie są nami zainteresowani.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/kobieta/W4)

Firmy, które decydują się na zatrudnianie młodych osób, coraz częściej korzystają z portali takich jak Pracuj.pl, OLX, LinkedIn, a także z mediów społecznościowych, ponieważ młodzi ludzie na co dzień aktywnie korzystają z tych platform. Rekrutacja poprzez nowoczesne kanały komunikacji umożliwia firmom skuteczniejsze dotarcie do grupy docelowej, co jest szczególnie istotne w przypadku ofert skierowanych do osób w wieku 18–24 lat. Respondenci w tej grupie wiekowej oczekują jednak od pracodawców przejrzystych procedur rekrutacyjnych, które będą uwzględniały kluczowe informacje, takie jak szczegóły dotyczące wynagrodzenia, warunków pracy czy możliwości rozwoju zawodowego. Transparentność w komunikacji jest dla nich jednym z najważniejszych aspektów procesu rekrutacji. Niestety, wielu młodych ludzi zwraca uwagę, że obietnice składane podczas rozmów kwalifikacyjnych nie zawsze są zgodne z rzeczywistością, co wpływa negatywnie na ich zaufanie do pracodawców i motywację do pracy. Dodatkowo, brak informacji zwrotnej po zakończonym procesie rekrutacyjnym stanowi istotny problem. W sytuacji, gdy kandydat nie zostaje zatrudniony, brak feedbacku uniemożliwia mu zrozumienie, jakie błędy popełnił lub jakie aspekty swojej aplikacji mógłby poprawić. Wielu respondentów wskazuje, że taka sytuacja nie tylko frustruje, ale również wzmacnia poczucie niepewności co do ich kompetencji i przyszłych szans na rynku pracy. Co więcej, młodzi ludzie zauważają, że w wielu przypadkach procesy rekrutacyjne są zbyt sztywne i sprowadzają się do oceny formalnych kwalifikacji, takich jak doświadczenie zawodowe czy ukończone studia, co może zniechęcać osoby dopiero rozpoczynające karierę. Dlatego młodzi ludzie szczególnie cenią pracodawców, którzy oferują przejrzystą komunikację i możliwość nauki na miejscu pracy, np. poprzez programy onboardingowe lub mentoringowe.

„Główne wyzwania? To chyba ta rekrutacja, przebicie się przez nią i pójdzie w ogóle na rozmowę. Jakby samej rozmowy się nie bałem, ale właśnie ten czas oczekiwania jest najgorszy jakby.” (Duże miasto/18-24/pracuje/mężczyzna/W1)

„Doświadczenie, powiedzmy moje własne, jest takie, że to jest akurat bardzo taki wąski wycinek, ale mnie to dotyka bezpośrednio, że pracodawcy myślą kompetencje. Na przykład są firmy, które zajmują się typowo elektrycznością, prądem elektrycznym. One piszą w oczekiwaniach swoich, że szukają kogoś, kto się zna na elektrotechnice, czyli właśnie na tym, albo na energetyce. Problem w tym, że moje studia energetyczne to nie jest to samo. One się nie zajmują prądem i pracodawcy to konsekwentnie myślą. I potem jak ja widzę, że szukają nie tylko elektrotechników, ale też energetyków, to aplikuję czasami na taką ofertę, praktyk na przykład. I potem dopiero na rozmowie rekrutacyjnej, kiedy oni poświęcą czas, ci rekruterzy i ja,

okazuje się, że oni jednak nie szukają w ogóle kogoś z moim doświadczeniem, tylko pomylili się po prostu.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/mężczyzna/W5)

Według osób biorących udział w badaniu opinie pracodawców o młodych pracownikach bywają zróżnicowane. Z jednej strony dostrzegają oni w młodych osobach ogromny potencjał, innowacyjność i elastyczność. Młode pokolenie wychowane w erze cyfrowej szybko przyswaja nowe technologie i wnosi świeże spojrzenie na biznes. Z drugiej strony, pracodawcy często wyrażają obawy związane z brakiem doświadczenia młodych ludzi, zwłaszcza w zakresie tzw. hard skills, czyli specjalistycznych umiejętności technicznych. Młodzi pracownicy muszą poświęcić czas na zdobywanie tych umiejętności, co bywa wyzwaniem dla firm, które oczekują natychmiastowej efektywności.

„No cóż, no konkurencja tak naprawdę można powiedzieć. Są osoby, które mają większe doświadczenie, są osoby, które miały więcej kursów, bardziej się nadają do pracy, mają lepsze profile, że tak powiem, bardziej pasujące do pracy, bardziej odpowiadają w wyższym ludziom ze stanowiska. Do niektórych prac faktycznie poszukują osób o danych osobowościach, wyglądzie nawet.” (Duże miasto/18-24/bezrobotna/kobieta/W4)

Osoby biorące udział w badaniu zauważają, że firmy - często przy współpracy z biurami karier - coraz częściej organizują różnego rodzaju wydarzenia, takie jak targi pracy, warsztaty, czy dni otwarte, podczas których młodzi ludzie mają możliwość bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi pracodawcami. Takie inicjatywy są niezwykle wartościowe, ponieważ pozwalają uczestnikom nie tylko dowiedzieć się więcej o specyfice pracy w danej firmie, ale także nawiązać relacje, które mogą okazać się kluczowe w późniejszym procesie rekrutacyjnym. Respondenci wskazują, że najbardziej cenią sobie możliwość spotkania i rozmowy z pracownikami operacyjnymi firmy, a nie tylko z przedstawicielami działów HR. Taka interakcja pozwala na uzyskanie bardziej szczegółowych informacji o codziennych obowiązkach, kulturze organizacyjnej czy wyzwaniach w pracy na danym stanowisku.

„To wydaje mi się, że pośrednictwo, organizowanie targów pracy, bycie w kontakcie z pracodawcami i powiedzmy łączenie tych pracodawców z pracownikami właśnie poprzez takie targi, poprzez publikację ofert. Wydaje mi się, że głównie coś takiego. No i oczywiście doradztwo zawodowe jak najbardziej, konsultacja CV, takie rzeczy.” (Duże miasto/18-24/pracuje /kobieta/W2)

Warto podkreślić, że tego typu wydarzenia są również doskonałą okazją dla pracodawców, aby lepiej poznać młodych kandydatów, ich umiejętności oraz podejście do pracy. Przeprowadzenie wstępnej oceny kompetencji – na przykład poprzez warsztaty praktyczne czy symulacje zadań – pozwala firmom lepiej zrozumieć potencjał kandydatów i lepiej dopasować ich do dostępnych ról w organizacji. Respondenci podkreślają, że takie podejście buduje ich zaufanie do

pracodawców, ponieważ mają oni okazję zaprezentować swoje umiejętności w praktyce, a nie tylko w CV.

Kolejnym wyzwaniem, które wskazali badani, jest kwestia motywacji młodych pracowników. Współczesne pokolenie wchodzące na rynek pracy oczekuje od pracodawców znacznie więcej niż tylko stabilnych warunków zatrudnienia. Dla młodych ludzi kluczowe znaczenie mają uczciwość, transparentność oraz partnerskie podejście w relacjach zawodowych. Benefity socjalne, takie jak karty sportowe, prywatna opieka medyczna czy dofinansowanie posiłków, które kiedyś były postrzegane jako atrakcyjne dodatki, obecnie stają się standardem, zwłaszcza w większych firmach. W związku z tym młodzi ludzie rzadziej postrzegają je jako kluczowy czynnik motywacyjny, koncentrując się raczej na możliwościach rozwoju i budowaniu relacji w miejscu pracy.

„Myślę, że teraz już takie, na przykład jakieś dodatkowe rzeczy w takich firmach to już jest taka norma, że to są albo tam jakieś kluby fitness albo, na przykład jakieś bonusy w sensie, że wejście do lekarza specjalisty, czy jakieś takie, no to to już chyba powinno być w takich firmach.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/NEET/kobieta/W5)

W tym kontekście respondenci często wskazują na programy mentoringowe jako szczególnie cenne rozwiązanie. Tego rodzaju inicjatywy pozwalają młodym pracownikom na budowanie relacji z bardziej doświadczonymi kolegami, co nie tylko wspiera ich w nauce nowych kompetencji, ale również pomaga zrozumieć specyfikę pracy w danej organizacji. Dla młodych osób, które często czują się zagubione na początku swojej kariery zawodowej, wsparcie mentora jest kluczowe. Umożliwia ono szybkie wdrożenie się w obowiązki oraz rozwijanie kompetencji interpersonalnych i technicznych.

„To na pewno żeby uzyskiwać feedback, to znaczy żeby dostawać wskazówki, co można ulepszyć w swoich metodach pracy w wykonywaniu zadań i żeby to było rzeczywiście jakieś takie bardziej mentorskie podejście, żeby osoba z większym doświadczeniem dzieliła się swoją wiedzą i swoją praktyką z osobą o mniejszym stażu, a nie tylko krytykowała i mówiła, że to jest źle i do poprawy, ale nie powiedziała, dlaczego i jak.” (Duże miasto/18-24/pracuje /kobieta/W3)

Młode pokolenie ceni sobie również elastyczność w pracy, co jest jednym z najczęściej wymienianych aspektów decydujących o wyborze pracodawcy. Możliwość pracy zdalnej, elastyczny czas pracy czy hybrydowe modele zatrudnienia są dla wielu z nich priorytetem, szczególnie w przypadku osób, które łączą pracę z edukacją lub mają inne zobowiązania. Pracodawcy coraz częściej wprowadzają polityki umożliwiające elastyczne podejście do pracy, co jest szczególnie widoczne w sektorze biurowym oraz w branżach technologicznych. Jednak elastyczne formy zatrudnienia nie zawsze są możliwe do zastosowania w każdej branży. Stanowiska związane z produkcją, handlem czy usługami wymagają obecności pracowników w miejscu pracy, co naturalnie ogranicza możliwości wprowadzenia takich rozwiązań.

Co ciekawe, młode osoby w wieku 18–24 lat, które poszukują pracy w tych sektorach, zdają sobie sprawę z charakteru tych stanowisk i nie oczekują pracy zdalnej. Dla nich kluczowe znaczenie mają inne aspekty, takie jak jasne warunki zatrudnienia, dobra atmosfera w pracy oraz możliwość rozwoju zawodowego.

„(...) żeby te godziny były w miarę elastyczne, żebym nie była zobowiązana pracować na przykład od 9:00 do 17:00, tylko na przykład mogę od 7:00 do 15:00 albo pracować trochę krócej i w inny dzień odrobić.” (Duże miasto/18-24/pracuje /kobieta/W3)

Według respondentów, postrzeganie młodych pracowników przez pracodawców jest wielowymiarowe. Z jednej strony, młodzi ludzie są cenieni za swoją innowacyjność, umiejętność szybkiego przyswajania nowych technologii oraz chęć do nauki. Z drugiej strony, wielu pracodawców wyraża zaniepokojenie ich brakiem doświadczenia oraz lojalności wobec firmy. Młodzi pracownicy są postrzegani jako bardziej mobilni i mniej przywiązani do jednego miejsca pracy, co często prowadzi do zwiększonej rotacji kadrowej. Co więcej, młode pokolenie nie boi się zmieniać pracy, jeśli warunki zatrudnienia nie spełniają ich oczekiwań. Pracodawcy często spotykają się z sytuacjami, w których młodzi pracownicy odchodzą z firmy po stosunkowo krótkim okresie pracy, co może rodzić frustrację wśród menedżerów. Dlatego też, aby zatrzymać młodych pracowników, firmy muszą starać się budować atrakcyjne środowisko pracy, które będzie odpowiadało ich potrzebom i aspiracjom.

„Zależy jaką on ma do mnie lojalność. Jeśli pracodawca jest do mnie lojalny, to ja będę do niego bardzo lojalna, a jeśli pracodawca będzie miał na mnie wywalone, to ja będę miała wywalone na niego.” (Duże miasto/18-24/bezrobotna/kobieta/W4)

Respondenci uważają, że często starsi pracownicy myślą o nich w sposób stereotypowy. Uważają, że są na przykład postrzegani, jako osoby leniwe.

„Chodzi o jakieś stereotypy o młodych pracownikach. Że są leniwi, że są leniwi przede wszystkim, co nie uważam w ogóle za prawdę, pracowałam, spotkałam się naprawdę z wieloma młodymi pracownikami w jakichś sklepach i innymi, zawsze były to osoby naprawdę miłe. Dla przykładu, zawsze jak jestem i widzę jakąś młodą osobę, to czuję się bardziej, że tak powiem, przywitana pozytywnie, niż jakbym miała jakąś taką starszą panią, która wygląda jakby w ogóle chciała mnie zaraz zabić oczami, więc to naprawdę.” (Duże miasto/18-24/NEET/kobieta/W2)

„No coś tam się pojawiało, że młodym się nie chce pracować, że nie umieją pracować. Coś tam słyszałam takie rzeczy.” (Duże miasto/18-24/NEET/kobieta/W5)

Znajomości osobiste są szczególnie istotne w sytuacjach, gdy młodzi ludzie stawiają pierwsze kroki na rynku pracy i nie mają jeszcze dużego doświadczenia zawodowego. W takich przypadkach informacje uzyskane od znajomych mogą stanowić istotne wsparcie, pomagając uniknąć wyborów, które nie spełniałyby ich oczekiwań. Dla wielu osób rekomendacje są również dowodem na transparentność i

uczciwość w relacjach z potencjalnym pracodawcą. Oczekują oni, że firma będzie oferować warunki zgodne z rzeczywistością, bez obietnic, które okazują się niemożliwe do spełnienia po zatrudnieniu.

„(...) ja jako pierwsza z moich znajomych, z takiego kręgu właśnie z budownictwa szukałam pracy. Teraz, jak już mam tę pracę to tak, to już nieraz ktoś mi podsyłał albo mówił, że u niego w pracy szukają kogoś, czy nie chce zmienić swojej pracy, ale na etapie wtedy szukania pracy to nikt mi ze znajomych jakoś tak nie pomagał w tym.” (Duże miasto/18-24/pracuje /kobieta/W5)

Zjawisko to podkreśla znaczenie budowania przez firmy pozytywnego wizerunku wśród swoich obecnych pracowników. Pozytywne opinie pracowników przekazywane w nieformalny sposób mogą przyciągnąć wartościowych kandydatów, podczas gdy negatywne doświadczenia mogą zniechęcić potencjalnych pracowników, nawet jeśli oferta pracy wydaje się atrakcyjna. Warto zauważyć, że takie podejście młodych ludzi wynika z ich dążenia do unikania rozczarowań związanych z niespełnionymi oczekiwaniami. Oczekują oni, że przed złożeniem aplikacji będą mieli pełen obraz tego, co ich czeka w nowym miejscu pracy. Pracodawcy, którzy chcą przyciągnąć młode talenty, powinni zatem nie tylko dbać o treść i przejrzystość ogłoszeń rekrutacyjnych, ale także budować kulturę organizacyjną opartą na uczciwości i szacunku wobec pracowników. Rekomendacje pracowników obecnych mogą być dla firmy cennym narzędziem rekrutacyjnym, ale wymagają inwestycji w tworzenie autentycznie pozytywnego środowiska pracy.

Podsumowując, postrzeganie młodych pracowników przez pracodawców na rynku pracy jest zróżnicowane. Wypowiedzi osób badanych, niezależnie od płci oraz miejsca zamieszkania, zwracają uwagę na podobne kwestie. Z jednej strony, pracodawcy widzą w nich ogromny potencjał oraz elastyczność, z drugiej zaś – wyrażają obawy dotyczące braku doświadczenia i wysokich oczekiwań finansowych. W odpowiedzi na potrzeby młodych pracowników, firmy coraz częściej wdrażają specyficzne strategie rekrutacyjne i motywacyjne. Kluczowe znaczenie mają tutaj transparentne procesy rekrutacyjne, elastyczne warunki pracy, a także możliwość rozwoju i awansu. Aby skutecznie zarządzać młodymi talentami, pracodawcy muszą dostosować swoje podejście do specyfiki młodego pokolenia, co pozwoli im lepiej wykorzystać potencjał tej grupy zawodowej oraz przyczyni się do długofalowego sukcesu organizacji.

Perspektywa osób 25-30

Z analizy wywiadów z młodymi mieszkańcami Dolnego Śląska w wieku 25-30 lat wynika, że postrzeganie młodych pracowników na rynku pracy bywa ambiwalentne. Z jednej strony, młodzi ludzie są często oceniani jako osoby dynamiczne, elastyczne i chętne do nauki. Sami rozmówcy postrzegają swoje pokolenie jako ambitne, z dużym potencjałem do szybkiego przyswajania nowych umiejętności. Jednym z często wymienianych atutów młodych pracowników jest ich zaangażowanie, szczególnie

gdy mają poczucie, że ich praca ma sens i pozwala na rozwój. W wywiadach podkreślano, że młodzi pracownicy, mimo braku dużego doświadczenia, mogą być bardziej zmotywowani i zaangażowani niż osoby z dłuższym stażem, które czasami tracą entuzjazm. Ogólnie, zauważalna jest duża pewność siebie osób w wieku 25-30 lat w samoocenie własnych atutów jako pracowników. Było to niezależne od tego czy respondent reprezentował grupę osób pracujących, bez pracy czy NEET.

„Tutaj dobrze by było jakby mogli dać feedback, ale opisowy, tak? Nie, że jest ok, to znaczy, że no to zależy też jakie zadanie, ale jeśli na przykład mamy długi projekt, czy mamy jakieś konkretne zadanie, które wymaga różnego rodzaju umiejętności i różne są działania, no to jednak ok to, że jest zrobione to nie pomaga. Więc tak jak mówię, opisowe. no bardziej tutaj ocena, no komentarz coś, wtedy wiem, że ta osoba przeczytała to, zrozumiała co zrobiłam, czy no mówię obojętna czy cokolwiek, tak? Także tutaj najbardziej mi zależy na tym feedbacku, na negatywnym też, tak? Tylko po prostu jak mówię, to jest dla mnie najważniejsze, że po prostu ktoś na to spojrzal świeżym okiem, tak?” (pracująca_kobieta_25-30_miasto_W5)

„To bardziej to, co proponuje pracodawca może, nie na przykład, bo raczej wątpię, żeby któryś z pracodawców wyznaczał jakąś realną ścieżkę kariery; tak mi się wydaje. Bo też nie wiem, tak do końca, czego się może spodziewać po takim pracowniku, ale właśnie to, że wytycza zadania, że w jakiś sposób on kieruje, sam mówi co ma robić, to tak. Z coachingiem nigdy się nie spotkałam, żeby w jakiejś firmie. To chociaż może w większych firmach, korporacjach tego nie wiem, ale pewnie tak jest. To chyba tyle.” (bezrobotna_kobieta_25-30_wieś_W8)

Z drugiej strony, młodzi ludzie zauważają, że są często stereotypowo postrzegani przez starszych pracowników i pracodawców. Powszechnym stereotypem jest oskarżanie ich o brak lojalności oraz o częste zmienianie miejsc pracy, co może być postrzegane jako brak zaangażowania w długoterminowy rozwój firmy. Niektóre osoby przyznają, że młodsze pokolenie ceni sobie bardziej elastyczność oraz czas wolny, co może być błędnie interpretowane przez starsze pokolenia jako niechęć do pracy lub brak dyscypliny.

„Trochę bardziej tak odbierają nas pewnie, jako tacy jesteśmy... nie potrafimy się może przywiązać do zakładu pracy, że skaczemy z kwiatka na kwiatek jak to się mówi. Oni trochę inaczej byli wychowani, że jeden zakład pracy cały czas i na takiej zasadzie.” (NEET_mezczyzna_25-30_duzemiasto_W7).

Dodatkowo, w miejscu pracy młodzi pracownicy spotykają się z opiniami, że ich pokolenie jest bardziej „cyfrowe” i przywiązane do technologii. Często mówi się o ich preferencjach komunikacyjnych, gdzie częściej wybierają kontakt przez e-mail lub wiadomości tekstowe, zamiast bezpośrednich rozmów. Ta różnica w stylu komunikacji może prowadzić do nieporozumień lub napięć w zespołach wielopokoleniowych.

„No to nie wiem, może tak szybkie łapanie tej technologii, umiejętność taka obycia się z tym, bo to są osoby wychowane już z tą technologią prawie że od małego, także mamy takie obycie się. No jednak to jest ta młodość, tak? Jesteśmy dosyć elastyczni, tak mi się wydaje mimo wszystko do tych obowiązków, które możemy dostać, także no to też jest na pewno zaletą.” (pracująca kobieta, 25-30 lat, duże miasto_W4)

„Brak doświadczenia i brak kompetencji. Myślę takich umiejętności... chociaż w sumie umiejętności miękkich i twardych zarówno, bo miałam powiedzieć, że twardych, ale z tego co wiem to moje pokolenie, i te młodsze nawet osoby, borykają się właśnie z różnymi deficytami w tym obszarze, to też z mojego takiego obszaru zainteresowań, że po prostu jesteśmy tak społecznie bardziej wycofani niż te starsze pokolenia.” (bezrobotna kobieta_25-30_wies_W27)

Podsumowując, młodzi pracownicy z Dolnego Śląska w wieku 25-30 lat są postrzegani zarówno przez pryzmat pozytywnych cech, takich jak zaangażowanie i elastyczność, jak i negatywnych stereotypów, które związane są z ich preferencjami dotyczącymi stylu pracy oraz lojalności. Jednakże, wielu z nich jest gotowych do pokonywania tych barier i aktywnego budowania swojej kariery w oparciu o zdobywane doświadczenia.

Pracodawcy

Ostatnie lata, zwłaszcza okres pandemii Covid-19 oraz czas bezpośrednio po jej zakończeniu, przyniosły istotne zmiany w sposobie funkcjonowania młodych pracowników na rynku pracy. Pracodawcy zauważyli 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, bez względu na hierarchię, co sprzyja płynności procesów w miejscu pracy. Możliwości zatrudnienia także 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. Część zmian została oceniona przez badanych negatywnie. Praca zdalna, preferowana przez młodych pracowników, jest często postrzegana przez kierownictwo jako mniej efektywna w porównaniu do tradycyjnego modelu pracy w biurze. Te 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. Jednocześnie, zależność młodych pracowników od technologii i komunikacji online może obniżać ich efektywność pracy. Nadmierne

korzystanie z nowoczesnych technologii i ograniczenie bezpośrednich interakcji międzyludzkich może negatywnie wpływać na zdolność do efektywnego nawiązywania relacji zawodowych. Zdaniem respondentów, kluczową zmianą międzypokoleniową, która już zaszła, 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. Młodzi ludzie preferują wynajem mieszkań ze względu na bardzo wysokie ceny zakupu mieszkań (brak zaplecza finansowego do zakupu mieszkania)².

„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 koniecznie 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”. (FGI_Pracodawcy_nr 8)

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. Z kolei deficyt pracowników na rynku pracy najprawdopodobniej będą musieli zniwelować imigranci. W ciągu najbliższych 10 lat Polska będzie musiała pozyskać wielu pracowników rocznie, aby utrzymać stabilność rynku pracy. Brak zainteresowania młodych Polaków ciężką pracą fizyczną sprawia, że konieczne będzie zatrudnianie pracowników z zagranicy. Adaptacja młodych pracowników zagranicznych jest stosunkowo łatwiejsza i pracodawcy mogą ich skuteczniej namawiać do podejmowania ciężkiej pracy fizycznej w Polsce. Pracodawcy powinni skupić się na rekrutacji pracowników z innych krajów, którzy są bardziej skłonni podjąć się tego typu pracy.

Instytucje Otoczenia Biznesu

Zdaniem przedstawicieli IOB pracodawcy postrzegają najmłodszych pracowników z jednej strony jako grupę z ogromnym potencjałem, zwłaszcza w zakresie nowoczesnych umiejętności technologicznych, a z drugiej jako wyzwanie, ze względu na ich specyficzne oczekiwania i postawy. Młodzi pracownicy szybko przyswajają

² Źródło: <https://biznes.interia.pl/nieruchomosci/news-dla-dzisiejszych-30-40-latkow-najem-wygodniejszy-niz-kupno-n,nId,7763184>; data dostępu 17.10.2024

nowe technologie i potrafią je efektywnie wykorzystywać w pracy, co sprawia, że są oni postrzegani jako istotne wsparcie w rozwijaniu cyfrowych procesów w firmach.

Jednocześnie, eksperci z IOB mówili o tym, że pracodawcy zauważają także pewne trudności we współpracy z młodymi osobami. Jedną z często podnoszonych kwestii jest brak lojalności wobec jednego pracodawcy. Młodzi pracownicy są bardziej mobilni zawodowo, co oznacza, że często zmieniają miejsca pracy w poszukiwaniu lepszych warunków, co może być wyzwaniem dla firm, które muszą dostosowywać swoje strategie zatrzymywania pracowników. Zmiana pracy w poszukiwaniu lepszych warunków jest dla młodych osób normalnym zjawiskiem, co wyraźnie kontrastuje z postawami starszych pokoleń, które często były bardziej lojalne wobec jednego pracodawcy.

Istotne jest to, że zdaniem ekspertów z IOB młodzi ludzie, co do zasady są pewni swojej wartości i nie zgadzają się na pracę poniżej swoich oczekiwań. Często mają wysokie wymagania dotyczące stanowiska, wynagrodzenia i warunków pracy. 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.

Pracodawcy, zdaniem przedstawicieli IOB, zauważają również, że najmłodszy pracownicy są bardziej świadomi swoich praw i oczekują jasnych zasad dotyczących warunków pracy, wynagrodzeń oraz relacji międzyludzkich. Są bardziej wrażliwi na kwestie związane z mobbingiem i manipulacją, a ich podejście do hierarchii zawodowej bywa krytyczne – nie chcą być traktowani z góry i oczekują partnerskich relacji także z przełożonymi.

Większość rozmówców reprezentujących IOB zgadza się, że pracodawcy z Dolnego Śląska nie stosują specjalnych strategii rekrutacyjnych dostosowanych do wieku kandydatów – procesy są ujednolicone. Jednak zmienia się sposób docierania do młodych osób. Kluczową rolę odgrywa *employer branding*, czyli budowanie atrakcyjnego wizerunku firmy. W ogłoszeniach o pracę ważny staje się nie tylko opis stanowiska, ale także to, co pracodawca może zaoferować – wynagrodzenie, benefity (np. opieka zdrowotna, pakiety sportowe) oraz elastyczność i możliwość pracy zdalnej.

„W tym momencie właśnie, żeby zachęcić młode osoby to już na etapie ogłoszeń o pracę trzeba napisać: nie czego od ciebie oczekujemy. W sensie, jakie ty musisz spełniać wymagania. Tylko trzeba już napisać, co my ci damy. Oprócz pensji trzeba ci napisać, że oferujemy ci właśnie przykładowo pakiet sportowy, albo prywatną opiekę medyczną. To jest słynne owocowe czwartki, to nie jest dlatego, że te owocowe czwartki są, tylko żeby pokazać, że atmosfera w pracy jest sprzyjająca, nie mobbingująca na przykład, prawda? Dodatkowo, jeszcze dzisiejszy młody pracownik nie chodzi pracować w ciemno, czyli na przykład chciałby wiedzieć już na etapie

rekrutacji ile będzie zarabiał, żeby było wiadomo, czy nie marnuje swojego czasu po prostu idąc na tę rozmowę pierwszy etap, drugi etap a okaże się, że nie chcę tam pracować, bo zarobki go nie będą interesować” (IDI_IOB_19)

Eksperci wspominali także, że kandydaci oczekują przejrzystości dotyczącej wynagrodzenia już na etapie rekrutacji, aby uniknąć rozmów kwalifikacyjnych, które mogą okazać się nieopłacalne. Pracodawcy często współpracują z uczelniami, organizując praktyki i warsztaty, co umożliwia młodym osobom zdobycie doświadczenia i nierzadko prowadzi do stałego zatrudnienia.

Media społecznościowe i platformy rekrutacyjne stają się kluczowym narzędziem, szczególnie przy poszukiwaniu pracowników kreatywnych. Krótkie filmy rekrutacyjne publikowane na platformach takich jak Facebook, LinkedIn czy TikTok są skuteczniejsze niż tradycyjne ogłoszenia.

„Teraz to już nie działa tak jak kiedyś: wrzucałeś ogłoszenie i pod samym ogłoszeniem już ludzie pojawiali się, znaczy pojawiają się, ale już bardzo mało. Teraz ludzie bardziej rekrutują się na Facebooku czy na TikToku. Tam trzeba umieścić jakiś ciekawy film, tam trzeba mieć jakiś ciekawy temat podejścia, zresztą powiedzieć ludziom w krótkim filmie i dopiero wtedy jest tego jakiś efekt.” (IDI_IOB_20)

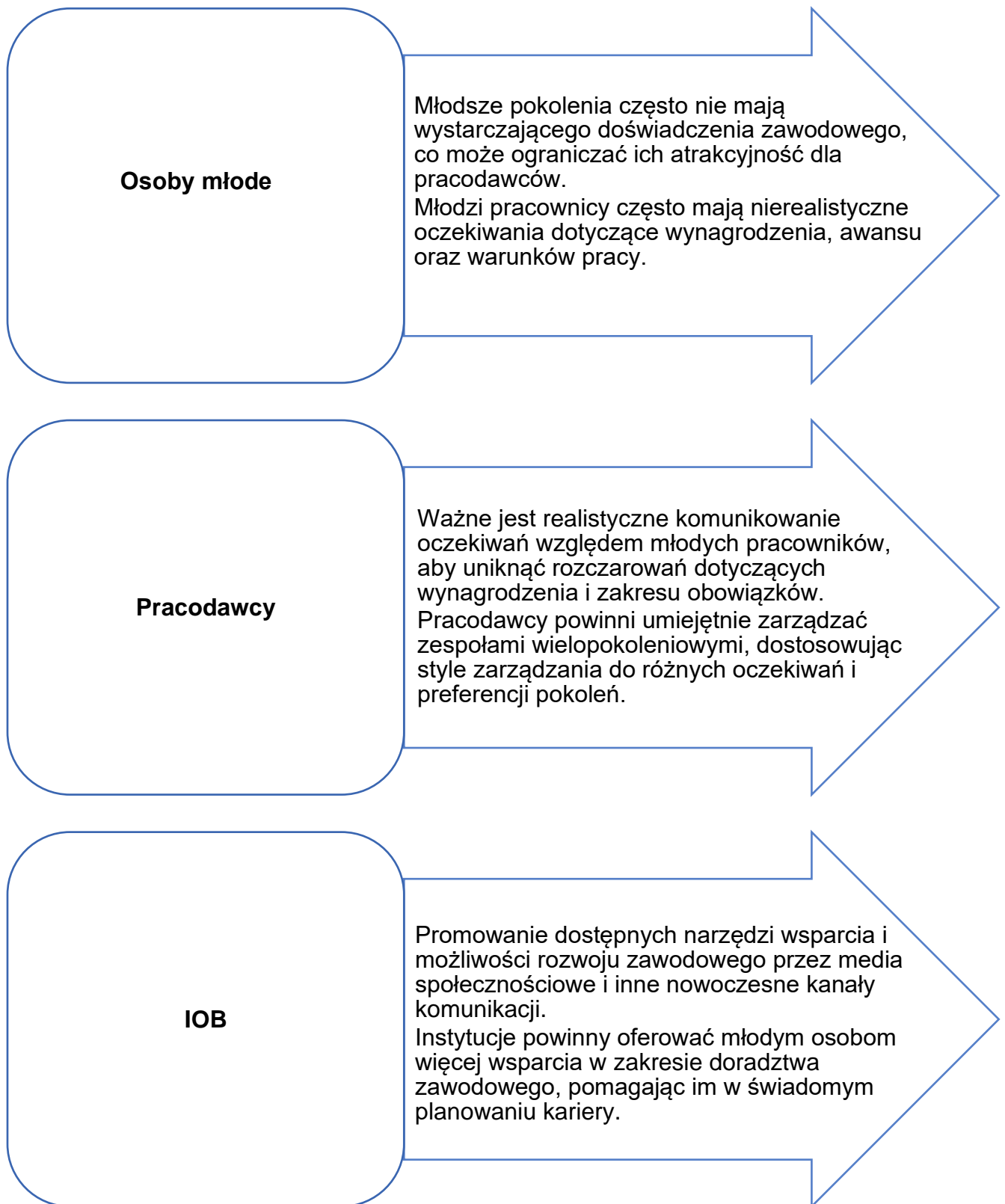
W większych firmach procesy te wspierają działy HR lub zewnętrzne agencje rekrutacyjne. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw popularna jest współpraca z placówkami edukacyjnymi oraz okresy próbne po kursach. Zdaniem przedstawicieli IOB pracodawcy coraz częściej kładą nacisk na umiejętności miękkie, takie jak zaangażowanie i współpraca w zespole, gotowi są także douczać młodych pracowników z potencjałem, co odzwierciedla obecny rynek pracownika. W opinii ekspertów systemy motywacyjne w firmach stają się coraz bardziej zróżnicowane, aby przyciągać i utrzymywać talenty, przy czym są one oferowane wszystkim pracownikom, niezależnie od wieku. Tradycyjne systemy premiowe nadal odgrywają istotną rolę, ale młode pokolenie oczekuje także benefitów pozapłacowych, takich jak prywatna opieka medyczna, pakiety sportowe i możliwość pracy elastycznej (hybrydowej lub zdalnej). Elastyczność jest kluczowa dla młodych pracowników, którzy cenią równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Kultura organizacyjna i integracja, w opinii przedstawicieli IOB, również są ważne, ale młodzi pracownicy preferują, aby tego typu wydarzenia odbywały się w godzinach pracy, a nie w ich czasie prywatnym. Pracodawcy organizują m.in. wspólne obiady, gdzie pracownicy mogą spotykać się z liderami firmy, co zwiększa ich lojalność i identyfikację z organizacją.

„Każdy tą prywatną opiekę medyczną w zasadzie uważa, że to już jakby się przynależę w ogóle do etatu. Później były bardzo modne wszystkie te vouchery do fitness klubu, takie te bilety, które uprawniały do chodzenia do fitness klubów. Kiedyś były bardzo modne z kolei organizacja incentive, znaczy takich imprez integracyjnych, że pracownicy wyjeżdżali. To też się zmieniło, bo no fitness to chyba jeszcze funkcjonuje, 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, więc to się bardzo zmienia. Co teraz jest takie najbardziej? No myślę, że perspektywa rozwoju, dzisiaj na to zwracają uwagę, czy jest się w stanie zapewnić taką perspektywę rozwoju, ścieżkę kariery” (IDI_IOB_2)

Zdaniem osób reprezentujących IOB dla młodych osób kluczowym motywatorem jest także możliwość rozwoju zawodowego i kariery. W większych firmach oferowane są indywidualne programy rozwojowe i mentoringowe, które pozwalają młodym pracownikom rozwijać się zgodnie z ich talentami i potrzebami, co zwiększa ich satysfakcję z pracy.

Rysunek 5. Infografika podsumowująca - Postrzeżenie młodych pracowników przez pracodawców na rynku pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

6.4 Wyzwania w zarządzaniu kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo

Perspektywa osób 18-24

Zarządzanie kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo stanowi dla pracodawców coraz większe wyzwanie, zwłaszcza w kontekście dynamicznych zmian na rynku pracy. Różnice pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami wykraczają poza sam wiek — dotyczą również wartości, oczekiwań oraz sposobu pracy. Zrozumienie unikalnych potrzeb każdego pokolenia oraz stworzenie środowiska sprzyjającego współpracy staje się kluczowym elementem skutecznego zarządzania. Respondenci raczej nie zauważyli bezpośrednio szczególnych wyzwań, które mogą stać przed pracodawcami w kontekście zarządzania kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo. Z ich wypowiedzi można wyciągnąć wniosek, iż dla pracodawców oznacza to konieczność stosowania elastycznych metod, które pozwolą efektywnie zarządzać różnorodnością pokoleniową w zespołach.

„Tak od swoich przełożonych chciałabym żeby dzielili się swoją wiedzą i dzielili się tą wiedzą w taki sposób, że ja wiem, że mogłabym się dowiedzieć tego, co oni robią i dowiedzieć się tak naprawdę na ich błędach, ale też żeby dać mi na tyle dużo możliwości żebym ja też mogła nie musieć tego robić tak, jak oni to robią tylko może znaleźć właśnie inną ścieżkę, że oni dają mi wiedzę, ale to czy ja ją wykorzystam w ten sposób, to już jest właśnie moja sprawa.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/pracuje /kobieta/W6)

Według osób badanych 18-24 jednym z najważniejszych wyzwań związanych z zarządzaniem pracą młodych osób, które zauważają pracodawcy, jest brak doświadczenia zawodowego. Młodzi ludzie często nie posiadają wystarczającej liczby konkretnych umiejętności technicznych wymaganych na danym stanowisku. Problem ten w dużej mierze wynika z faktu, że system edukacji nie zawsze dostarcza młodym osobom praktycznych narzędzi, które są niezbędne w środowisku pracy. Pracodawcy muszą więc poświęcać więcej czasu i zasobów na szkolenie młodych pracowników, co może stanowić obciążenie dla firm, zwłaszcza tych, które oczekują szybkich rezultatów. Respondenci uważają, że kwestia lojalności wobec pracodawcy pozostaje problematyczna. W odróżnieniu od starszych pokoleń, młodzi pracownicy są bardziej skłonni do częstego zmieniania pracy, co wynika z ich dążenia do lepszych warunków zawodowych oraz chęci samorozwoju. Tradycyjna lojalność wobec jednej firmy ustępuje miejsca lojalności wobec własnych celów zawodowych. Pracodawcy często postrzegają to jako zagrożenie, szczególnie jeśli zainwestowali czas i zasoby w rozwój tych pracowników, a ci wkrótce decydują się na odejście.

„Wydaje mi się, że pracodawcy raczej wolą tych bardziej doświadczonych i nawet mi się wydaje nie tyle co doświadczonych, ale też tych starszych ludzi, którzy mają inne doświadczenie. Co już kiedyś, gdzieś pracowali niż jeżeli osoba, która jest bezpośrednio po szkole.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/pracuje/mężczyzna/W4)

Ciekawym paradoksem jest fakt, że młodzi ludzie 18-24 uważają siebie za lojalnych wobec pracodawców, ale ich lojalność jest warunkowa – oparta na uczciwym traktowaniu i wsparciu ze strony firmy. Niektórzy pracodawcy zwracają także uwagę na to, że młode osoby mogą być postrzegane jako mniej zaangażowane i niezdecydowane, zwłaszcza gdy szybko zmieniają miejsca pracy. Jednak młodzi pracownicy bronią się, twierdząc, że zmiana pracodawcy wynika nie z braku lojalności, ale z poszukiwania lepszych warunków pracy i uczciwego traktowania. Młodzi ludzie pragną, aby ich praca była doceniana i aby pracodawcy traktowali ich poważnie. Z kolei starsze pokolenie pracowników często negatywnie ocenia młodszych kolegów, uważając, że nie są oni tak oddani firmie jak dawniej, co może prowadzić do konfliktów w zespole. Młodzi pracownicy cenią sobie także atmosferę pracy wolną od stresu i konfliktów, a współpraca z przełożonymi powinna być oparta na partnerskich relacjach. Równie istotne jest dla nich poczucie, że ich praca jest doceniana – brak uznania ze strony pracodawcy często skutkuje utratą motywacji i chęcią zmiany zatrudnienia.

„Myślę, że jestem bardzo lojalna i dla pracodawcy, że jednak go nie oszukam pracą, którą wykonuję, że jednak będę sumiennie ją wykonywać, że pomogę jak będę potrzebna. Tylko, żeby to też się wiązało w drugą stronę, że jak już pomogę, to żeby nie było to wykorzystywanie z jego strony, tylko właśnie takie odwdzięczenie się odpowiednio.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/uczy się/kobieta/W3)

Pracodawcy, według osób badanych, nie stosują specjalnych systemów i metod zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Młode osoby uważają, że wspierająca w nowym miejscu pracy byłaby dla nich praca z mentorem. Tego typu rozwiązanie pomaga nie tylko w rozwoju zawodowym młodych pracowników, ale również wspiera integrację między pokoleniami, budując zrozumienie i wzajemny szacunek. Dodatkowo, respondenci chcieliby, aby firmy starały się tworzyć koleżeńskie środowisko pracy, które sprzyja współpracy i dzieleniu się wiedzą - to szczególnie odpowiada młodszemu pokoleniu, które często odrzucają rywalizacyjny styl pracy preferowany przez starsze generacje.

„Obecnie od miejsca pracy czego oczekuje? Tak najbardziej oczekiwałabym możliwości rozwijania się, nawet nie mówię o jakimś bardzo dużym awansie, ale żeby po prostu nie żyć w takiej monotonii, w tej pracy, żeby cały czas robić coś nowego i spotykać się z jakimiś nowymi wyzwaniem to na pewno. Myślę, że też oczekiwałabym w miarę normalnej atmosfery od pracowników i w takiej współpracy po prostu z innymi ludźmi, czy z pracodawcą, co nie zawsze jest łatwe, więc to na pewno.” (Wieś, małe lub średnie miasto /18-24/pracuje /kobieta/W4)

Wprowadzenie nowoczesnych technologii do zarządzania zespołami, takich jak narzędzia do współpracy zdalnej, systemy zarządzania projektami czy platformy do komunikacji wewnętrznej, otwiera nowe możliwości efektywnego zarządzania różnorodnymi zespołami. Narzędzia te nie tylko ułatwiają organizację pracy i przepływ informacji, ale także umożliwiają bardziej elastyczne podejście do realizacji

zadań. Szczególnie młodsze pokolenia, które dorastały w świecie zaawansowanych technologii, łatwo adaptują się do pracy w środowiskach cyfrowych - nie pojawiają się tutaj różnice w zależności od płci respondentów oraz miejsca ich zamieszkania. Praca zdalna i hybrydowa, wspierana przez nowoczesne technologie, umożliwia także organizacjom rozszerzenie zakresu rekrutacji. Dzięki temu firmy mogą zatrudniać utalentowanych pracowników niezależnie od ich lokalizacji, co szczególnie przyciąga młodsze pokolenia ceniące elastyczność i możliwość pracy z dowolnego miejsca. Kluczowe jest również, aby pracodawcy promowali kulturę otwartości i współpracy, która zachęca pracowników do dzielenia się swoimi doświadczeniami i wiedzą na temat korzystania z tych narzędzi.

Podsumowując, zarządzanie zróżnicowanymi pokoleniowo zespołami to jedno z największych wyzwań, przed którymi stają współczesne organizacje. Różnice w wartościach, oczekiwaniach oraz stylach pracy mogą prowadzić do konfliktów, ale także stwarzać szanse na innowacje i rozwój. Pracodawcy muszą być elastyczni i gotowi na dostosowanie swoich strategii do potrzeb zarówno młodszych, jak i starszych pracowników. Wspieranie otwartej komunikacji, inwestowanie w programy szkoleniowe oraz mentoring, a także wprowadzenie nowoczesnych narzędzi technologicznych są kluczowymi elementami, które pozwolą firmom skutecznie zarządzać różnorodnymi zespołami. Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu oraz programy wsparcia rozwoju zawodowego młodych ludzi mogą dodatkowo zwiększyć efektywność firm, pomagając im lepiej sprostać wyzwaniom współczesnego rynku pracy.

Perspektywa osób 25-30

Zarządzanie kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo staje się coraz większym wyzwaniem na rynku pracy, co wyraźnie wynika z wypowiedzi młodych mieszkańców Dolnego Śląska w wieku 25-30 lat. W miejscu pracy spotykają się różne pokolenia, od „Baby boomerów” po przedstawicieli pokolenia Z, co generuje różnice w stylu pracy, komunikacji i oczekiwaniach wobec pracodawcy. Młodsze pokolenia, w tym Millenialsi i pokolenie Z, preferują bardziej elastyczne formy pracy, takie jak praca zdalna czy hybrydowa, co nie zawsze jest w pełni rozumiane przez starszych współpracowników. Ponadto, młodszy pracownicy są bardziej przywiązani do nowoczesnych technologii i cyfrowych form komunikacji, takich jak e-mail czy komunikatory internetowe, co może prowadzić do konfliktów z bardziej tradycyjnymi formami komunikacji preferowanymi przez starszych pracowników. Wyzwaniem są stereotypy dotyczące młodszych pokoleń. Często młodszy pracownicy są postrzegani jako mniej lojalni, ponieważ szybciej decydują się na zmiany zawodowe, co wynika z ich ambicji zawodowych i chęci rozwoju. Starsi pracownicy mogą widzieć w tym brak zaangażowania lub stabilności, co powoduje pewne napięcia. Z drugiej strony, młodszy pracownicy czują, że są postrzegani jako mniej doświadczony osoby, co może prowadzić do deprecjonowania ich umiejętności i potencjału wnoszonego do firmy.

„Pierwsza rzecz, najważniejsza, to jest sensowne zarządzanie. Wynika to z faktu, że kierownictwo, czyli zarząd, nie bierze na siebie odpowiedzialności za podejmowanie nawet mniej kluczowych decyzji.. Powoduje to wielkie straty czasu i na przykładzie mogę powiedzieć, że jeśli zarząd czy tam zakład, dyrektor przejmuje większość obowiązków nawet niższego szczebla, typu: akceptację drobnych zamówień firmowych, typu przetarg na podkładki pod myszki musi akceptować wszystko, co prowadzi do organizowania spotkań i rozmów na tematy drobne, które nie mają realnego wpływu na kondycję finansową ani rozwój firmy. Spotkania, które są wielokrotnie prowadzone i nic z nich nie wychodzi. Jest to wielkim problemem, gdyż człowiek ma poczucie, że traci tylko czas, nigdzie nie idzie. W związku z czym traci szybko motywację, co mogłoby się wiązać z wypaleniem zawodowym i przychodzeniem tylko na te 8 godzin - jak szybko się człowiek pojawił, tak szybko zniknął. W związku z czym tak, jak powiedziałem, najważniejsze to jest atmosfera i sensowne zarządzanie, czyli delegowanie obowiązków odpowiednim osobom.”
(pracujący_mężczyzna_25_30_wieś_małe_średnie_miasto_W14)

„Przede wszystkim chciałabym, żeby taka osoba pokazała mi co robię źle, jeśli coś robi źle, żeby mnie nie krytykowała tylko jednak próbowała wytłumaczyć, jakoś wspomóc, bo jak ktoś krytykuje kogoś, to ta osoba się wtedy czuję tak naprawdę gorzej i mam wrażenie, że to tak trochę zabija tę chęć pracy. Też taka osoba myślę, że musiałaby być wyrozumiała, jeśli w przyszłości miałabym dzieci to, żeby po prostu rozumiała jak moje dziecko będzie chore i chciałabym wziąć dzień wolnego nagle.”
(duzemiasto_kobieta_25-30_bezrobotna_W2)

Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami wymaga od pracodawców elastyczności i umiejętności dostosowywania podejścia do różnych stylów pracy. Ważne jest budowanie mostów pomiędzy pokoleniami poprzez wzajemne zrozumienie i otwartą komunikację. Różnice pokoleniowe mogą być także źródłem innowacji, jeśli pracodawcy będą potrafili je odpowiednio wykorzystać, czerpiąc zarówno z doświadczenia starszych pracowników, jak i z dynamiki oraz nowoczesnego podejścia młodszych.

„Nawet poza pracą, żeby z nimi rozmawiać, to ciężko podłapać temat. No nie wiem, z innymi rocznikami to jest ciągła wymiana zdań, a tutaj no, to naprawdę. Najlepiej telefon, słuchawki na uszach i będzie siedział i przerzucał papiery.”(pracująca_kobieta_25-30_wies_W15)

Pracodawcy

Zarządzanie kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo stanowi coraz większe wyzwanie dla pracodawców na Dolnym Śląsku, ponieważ na rynku pracy spotykają się różne pokolenia, z których każde ma inne podejście do pracy, oczekiwania oraz wartości. Różnice w preferencjach dotyczących wynagrodzenia, stylu pracy czy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym mogą prowadzić do napięć i trudności w zarządzaniu zespołami. Starsze pokolenia, takie jak Baby Boomers i Pokolenie X,

cenią sobie stabilność, lojalność oraz tradycyjne formy pracy, podczas gdy młodsze pokolenia, takie jak Millenialsi i Pokolenie Z, preferują elastyczność, pracę zdalną oraz szybki rozwój kariery. Te różnice mogą powodować trudności w dopasowaniu metod zarządzania, które będą odpowiadały oczekiwaniom wszystkich pracowników.

Kolejnym wyzwaniem jest sposób komunikacji i oczekiwania dotyczące stylu pracy. Młodsze pokolenia oczekują częstych, bezpośrednich informacji zwrotnych oraz otwartej i transparentnej komunikacji, podczas gdy starsze pokolenia często preferują bardziej formalny sposób wymiany informacji. Może to prowadzić do nieporozumień i frustracji, szczególnie gdy różne grupy pracowników mają odmienne oczekiwania co do sposobu zarządzania oraz udzielania feedbacku. Pracodawcy muszą zatem znaleźć sposób na integrację różnych stylów komunikacji i efektywnie zarządzać relacjami między pracownikami z różnych pokoleń.

Wyzwania związane są również z technologią. Młodsze pokolenia, które są bardziej biegłe w nowych technologiach, oczekują ich powszechnego wykorzystania w miejscu pracy. Starsze pokolenia mogą mieć trudności w przyswajaniu nowych narzędzi cyfrowych, co może prowadzić do opóźnień w pracy zespołowej i wymagać dodatkowych szkoleń. Równocześnie, młodsze pokolenia są bardziej skłonne do zmiany pracy, jeśli oferta finansowa lub warunki zatrudnienia nie odpowiadają ich oczekiwaniom. Brak lojalności i wysoka rotacja wśród młodszych pracowników może być dla firm problematyczne, ponieważ wiąże się z koniecznością ciągłej rekrutacji i inwestowaniem w adaptację nowych pracowników.

Kolejnym wyzwaniem jest motywowanie pracowników. Młodsze pokolenia oczekują zindywidualizowanego podejścia do motywacji, co obejmuje elastyczność, możliwość szybkiego rozwoju oraz wynagrodzenia adekwatne do osiągniętych wyników, a także możliwości awansu. Starsze pokolenia preferują bardziej tradycyjne formy motywacji, takie jak stabilność zatrudnienia oraz wynagrodzenie oparte na doświadczeniu. Dostosowanie strategii motywacyjnych do zróżnicowanych oczekiwań jest kluczowe dla utrzymania zaangażowania wszystkich pracowników.

Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi wymaga również umiejętności integracji różnych podejść do pracy. Różnice w stylach pracy, komunikacji oraz oczekiwaniach mogą prowadzić do konfliktów, szczególnie w przypadku, gdy młodsze pokolenia mają bardziej elastyczne podejście do godzin pracy, podczas gdy starsze pokolenia preferują tradycyjny model pracy w stałych godzinach. Pracodawcy muszą dbać o stworzenie środowiska, które umożliwia współpracę między pokoleniami, promując wzajemny szacunek i otwartość na różnorodność.

Wyzwaniem jest lojalność młodszych pracowników. Zmieniające się oczekiwania dotyczące wynagrodzeń, rozwoju zawodowego, ale także atmosfery pracy sprawiają, że młodsze pokolenia są bardziej skłonne do szybkiej zmiany miejsca zatrudnienia, jeśli oferta nie spełnia ich oczekiwań. Pracodawcy muszą zatem zadbać o atrakcyjne

warunki pracy, które obejmują nie tylko wynagrodzenie, ale także możliwości rozwoju, transparentność ścieżek kariery oraz dobrą atmosferę w miejscu pracy.

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. Od najmłodszych lat przedstawienie i wyjaśnienie wartości pracy może przyczynić się do budowania odpowiednich postaw wobec zatrudnienia. Ważne jest także budowanie świadomości wśród rodziców, ponieważ często bez szczególnej intencji, pozwalając dzieciom na brak aktywności zawodowej i wkładu finansowego w budżet domowy, mogą wyrządzać im krzywdę. Kampanie informacyjne skierowane do rodziców mogą pomóc w uświadomieniu negatywnych skutków takiej postawy dla przyszłości ich dzieci.

„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”. (FGI_pracodawcy_nr 3)

Instytucje Otoczenia Biznesu

Zarządzanie pracą młodych osób niesie ze sobą kilka specyficznych wyzwań, które, zdaniem rozmówców z IOB, pracodawcy muszą uwzględniać. Jednym z głównych problemów jest brak lojalności młodych pracowników. Młode pokolenie cechuje się wysoką mobilnością zawodową, co oznacza, że często zmieniają miejsce pracy, jeśli nie spełnia ono ich oczekiwań.

„Mniejsza lojalność, że trzymanie się, jak gdyby jednego pracodawcy. Będąc u jakiegoś pracodawcy, jeżeli no nie wiem, nawet jeżeli im się tam do pewnego stopnia podoba, ale oferują mi coś lepszego to spokojnie idę gdzie indziej, tak? Nie ma jakiegoś takiego, nie wiem, emocjonalnego stosunku chyba, mocnego przywiązania” (IDI_IOB_1).

Kolejnym wyzwaniem opisanym przez rozmówców z IOB jest oczekiwanie elastyczności. Młodzi pracownicy często oczekują, że będą mogli pracować w elastycznym systemie czasowym, z możliwością pracy zdalnej lub hybrydowej. Takie podejście wymaga od pracodawców zmiany tradycyjnych modeli organizacji pracy, które nie zawsze są łatwe do wdrożenia, zwłaszcza w firmach produkcyjnych lub usługowych, gdzie obecność pracownika na miejscu jest kluczowa.

„Myślę, że jeszcze ten rozwój, tej elastyczności i różnych form pracy na pewno będzie szedł do przodu, bo wraz z tym zastanym stanem, jak była pandemia pojawiła się ta praca hybrydowa, czy praca zdalna i to zostało, gdzieś z nami i wiele osób w takiej formie wyobraża sobie swoje zatrudnienie. Myślę, że to też będzie gdzieś w przyszłości się dalej, gdzieś

rozwijało, że ten rynek, jakby może się rozszerzyć wtedy. Nie musimy, gdzieś się wyprowadzać, żeby wykonywać jakąś tam pracę, czy to praca, połączenie takiej pracy hybrydowej, żeby trochę w domu, trochę gdzieś do pracodawcy” (IDI_IOB_1).

W opinii przedstawicieli IOB młodzi pracownicy zwracają również uwagę na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Oczekują, że praca nie będzie kolidować z ich życiem osobistym, co oznacza unikanie nadgodzin oraz ustanowienie wyraźnych granic między obowiązkami zawodowymi a czasem wolnym. Pracodawcy muszą dostosować swoje podejście do zarządzania, aby sprostać tym oczekiwaniom i utrzymać młodych pracowników w firmie. Innym wyzwaniem jest wrażliwość młodych ludzi na mobbing i manipulację. Młode pokolenie jest bardziej świadome swoich praw i nie akceptuje tradycyjnych hierarchicznych relacji w pracy, które mogą być postrzegane jako niesprawiedliwe lub manipulacyjne. W związku z tym pracodawcy muszą zadbać o przyjazną atmosferę i unikać sytuacji, które mogą być interpretowane jako nieodpowiednie zarządzanie zespołem.

Zdaniem ekspertów z IOB wiele firm nie wprowadza specjalnych systemów zarządzania zespołami wielopokoleniowymi, traktując współpracę osób w różnym wieku jako naturalną część funkcjonowania organizacji. Szczególnie w małych firmach rodzinnych na Dolnym Śląsku, praca wielopokoleniowa jest powszechna, a większym problemem bywa brak zastępowalności pokoleniowej, gdy dzieci nie chcą przejmować firm od rodziców. W międzynarodowych korporacjach zarządzanie różnorodnością, w tym wiekową, jest bardziej świadome i zorganizowane, co wiąże się z innymi aspektami inkluzywności, jak płeć czy niepełnosprawność.

„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)

W takich firmach wymiana doświadczeń między pokoleniami przynosi korzyści – młodszy pracownicy uczą starszych technologii, a starsi dzielą się swoim doświadczeniem zawodowym. W niektórych firmach różnice wiekowe nie wpływają na wymagania i sposób komunikacji, gdzie pracownicy w wieku od 15 do 60 lat są traktowani na równi, choć młodszy pracują na innych zasadach prawnych. Choć formalne zarządzanie różnorodnością wiekową dopiero się rozwija, coraz więcej firm dostrzega wartość takiej współpracy, co może zwiększać efektywność zespołów.

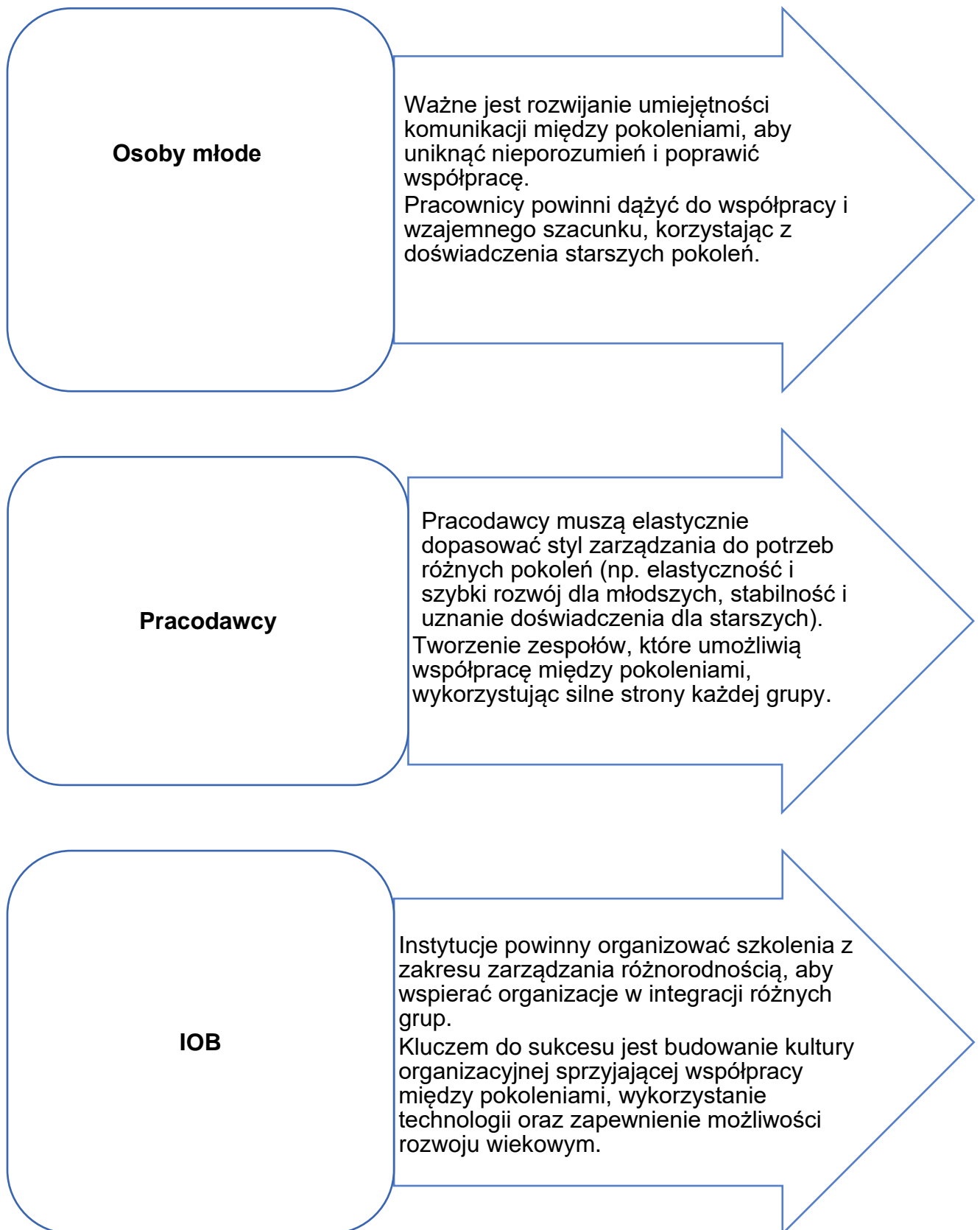
Zdaniem ekspertów z IOB oceny przygotowania i efektywności zawodowej młodych ludzi są zróżnicowane wśród pracodawców. Z jednej strony dostrzegają oni, że młode osoby wnoszą do pracy nowoczesne kompetencje, szczególnie związane z technologiami i obsługą narzędzi cyfrowych. Są to umiejętności technologiczne, które młodzi ludzie opanowują bardzo szybko, co dla wielu firm stanowi duży atut, zwłaszcza w sektorach, gdzie postępuje cyfryzacja procesów.

„To jest też pokolenie, które bardzo szybko się uczy. Jest oczywiście medialnie tutaj, jeżeli chodzi o wszelkie urządzenia, komputery wiadomo. Wszystkie te urządzenia, z których my korzystamy bardzo biegle i im może być też trochę trudno w firmach, gdzie tego się nie wykorzystuje. Więc, to też na to trzeba zwracać uwagę, bo ta technologia, oczywiście wpływ sztucznej inteligencji, to wszystko ma tutaj swoje znaczenie i wykorzystywanie jej i do nauki, i do pracy, absolutnie” (IDI_IOB_3)

W niektórych firmach młodzi pracownicy są wręcz postrzegani jako „eksperci od technologii”, którzy wprowadzają nowe narzędzia i pomagają starszym pracownikom w adaptacji do nowych rozwiązań. Z drugiej strony, pracodawcy zwracają uwagę na pewne braki w praktycznych umiejętnościach młodych ludzi. Wielu młodym osobom brakuje doświadczenia zawodowego, co często przekłada się na ich trudności w przystosowaniu się do praktycznych aspektów pracy. Innym obszarem, w którym młodzi ludzie mogą mieć problemy, jest brak umiejętności miękkich, takich jak praca w zespole, komunikacja interpersonalna czy samodzielność w podejmowaniu decyzji.

Dobrze oceniane są osoby, które już na etapie studiów lub szkoły zdobywały doświadczenie poprzez staże, praktyki zawodowe lub pracę. Pracodawcy, zdaniem rozmówców z IOB, pozytywnie odnoszą się do młodych ludzi, którzy łączą naukę z pracą i dzięki temu wchodzą na rynek pracy z pewnym przygotowaniem zawodowym.

Rysunek 6. Infografika podsumowująca - Wyzwania w zarządzaniu kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

7. Wnioski i rekomendacje

Na podstawie przeprowadzonych analiz jakościowych zebranego materiału w tabeli poniżej zamieszczono wnioski badawcze wraz z rekomendacjami dla odbiorców badania.

Tabela 2. Wnioski i rekomendacje

Wniosek	Rekomendacja
<p>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?</p>	
<p>Młodzi mieszkańcy Dolnego Śląska oczekują elastyczności w pracy, zarówno pod względem formy (zdalna lub hybrydowa), jak i zakresu godzinowego. Dla wielu praca nie powinna być wyczerpująca fizycznie ani psychicznie, a zdrowie jest priorytetem, co stawia wysokie wymagania względem warunków pracy.</p>	<p>Pracodawcy powinni oferować elastyczne formy pracy, takie jak praca zdalna, hybrydowa oraz elastyczne godziny pracy, aby dostosować się do oczekiwań młodych pracowników. Elastyczność ta pozwoli na lepsze zarządzanie czasem pracy i życiem prywatnym, co może zwiększyć zaangażowanie oraz zadowolenie pracowników. Dodatkowo, warto zainwestować w ergonomiczne stanowiska pracy, programy wsparcia zdrowia psychicznego, a także promować równowagę między pracą a życiem prywatnym, co może zwiększyć produktywność oraz lojalność wobec firmy.</p>
<p>Mieszkańcy dużych miast, zarówno młodszy, jak i starszy, mają więcej możliwości wyboru pracy i rozwoju, ale muszą mierzyć się z konkurencją i presją zawodową.</p>	<p>Kluczowe znaczenie ma rozwój kompetencji miękkich, takich jak umiejętność zarządzania stresem, komunikacja i negocjacje, które mogą wspierać lepsze funkcjonowanie w wymagającym środowisku pracy. Jednocześnie należy promować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, aby zmniejszyć ryzyko wypalenia zawodowego, które często</p>

Wniosek	Rekomendacja
	towarzyszy pracy w dynamicznym i konkurencyjnym środowisku miejskim.
<p>Osoby z małych miast i wsi często napotykają bariery związane z ograniczoną liczbą ofert pracy i problemami z dojazdami, co znacząco wpływa na ich postrzeganie pracy jako środka finansowego, a nie przestrzeni rozwoju zawodowego.</p>	<p>Na poziomie indywidualnym osoby z małych miast i wsi mogą korzystać z rosnącej liczby programów i kursów dostępnych online, które pozwalają na rozwój kompetencji bez konieczności dojeżdżania do dużych miast. Inwestowanie w umiejętności cyfrowe, językowe czy techniczne otwiera nowe możliwości pracy zdalnej, która staje się coraz bardziej powszechnym rozwiązaniem w wielu branżach. Promowanie lokalnych zasobów i specjalizacji może również przyczynić się do zwiększenia liczby atrakcyjnych ofert pracy.</p>
<p>Osoby z wyższym wykształceniem bardziej cenią rozwój zawodowy i perspektywy awansu, podczas gdy pracownicy fizyczni skupiają się głównie na zarobkach. Dodatkowo, pracownicy na stanowiskach niewymagających wysokich kwalifikacji są bardziej skłonni zmieniać pracę wyłącznie dla lepszego wynagrodzenia.</p>	<p>Tworzenie spersonalizowanych ścieżek kariery: pracodawcy powinni opracować zróżnicowane ścieżki rozwoju zawodowego, dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników. Dla osób z wyższym wykształceniem kluczowe jest stworzenie możliwości awansu, szkoleń i zdobywania nowych kompetencji, natomiast dla pracowników fizycznych warto skupić się na oferowaniu atrakcyjnych wynagrodzeń i benefitów.</p> <p>Motywowanie poprzez system wynagrodzeń i świadczeń: w przypadku pracowników na stanowiskach niewymagających wysokich kwalifikacji, kluczowe będzie wprowadzenie motywującego systemu wynagrodzeń, który oferuje regularne podwyżki w zależności od stażu pracy, doświadczenia i zaangażowania. Warto także rozważyć bonusy i dodatkowe</p>

Wniosek	Rekomendacja
	<p>świadczenia, aby zwiększyć ich lojalność i zminimalizować rotację.</p>
<p>Atmosfera w miejscu pracy oraz relacje z kolegami i przełożonymi są kluczowymi elementami oczekiwań młodych osób wobec zatrudnienia. Wartości takie jak wzajemny szacunek, otwarta komunikacja i wsparcie ze strony przełożonych znacząco wpływają na ich zaangażowanie, lojalność oraz satysfakcję z pracy. Dobre relacje interpersonalne w środowisku zawodowym są dla młodych pracowników równie ważne, jak wynagrodzenie czy możliwości rozwoju.</p>	<p>Budowanie przyjaznej kultury organizacyjnej - tworzenie zespołów opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu, co pozytywnie wpłynie na atmosferę w pracy.</p> <p>Szkolenia dla kadry zarządzającej - wdrażanie programów szkoleniowych dla menedżerów z zakresu efektywnej komunikacji, zarządzania zespołem oraz rozwiązywania konfliktów, aby budować lepsze relacje z młodymi pracownikami.</p> <p>Wsparcie integracji zespołowej - organizowanie wydarzeń integracyjnych oraz budowanie przestrzeni do nieformalnej współpracy, co sprzyja tworzeniu pozytywnych relacji między pracownikami.</p>
<p>Młode pokolenie charakteryzuje się zmianą podejścia, polegającą na preferowaniu korzystania z dóbr materialnych bez ich nabywania na własność.</p>	<p>Firmy mogą zaoferować usługi oparte na subskrypcji, np. wynajem mebli, elektroniki czy odzieży. Takie rozwiązania pozwalają młodym ludziom korzystać z produktów bez konieczności ich zakupu.</p>
<p>W jaki sposób kreują swoje ścieżki edukacyjne i zawodowe? Na ile korzystają z narzędzi wsparcia oferowanego przez system doradztwa zawodowego i instytucje rynku pracy?</p>	
<p>Młodzi ludzie często nie korzystają z instytucji rynku pracy na początkowym etapie swojej kariery, wybierając raczej pomoc bliskich. Jednak w momencie podejmowania decyzji o założeniu działalności gospodarczej, zaczynają dostrzegać potrzebę korzystania z oferty wsparcia instytucji rynku pracy.</p>	<p>Konieczne jest zwiększenie świadomości młodych ludzi o dostępnych możliwościach wsparcia oferowanego przez instytucje rynku pracy. Kampanie informacyjne, prowadzone we współpracy ze szkołami i uczelniami, mogą przyczynić się do większego zainteresowania młodych osób korzystaniem z usług takich instytucji na wczesnym etapie</p>

	planowania kariery (np. na poziomie szkoły ponadpodstawowej).
<p>Młodzi ludzie oczekują od instytucji rynku pracy większej ilości darmowych szkoleń oraz informacji o zawodach przyszłości. Chcieliby uzyskiwać certyfikaty, które pomogą im lepiej dopasować się do wymagań rynku pracy i zdobywać konkurencyjne kwalifikacje.</p>	<p>Urzędy pracy oraz inne instytucje rynku pracy powinny wprowadzać więcej darmowych szkoleń zawodowych i programów certyfikacyjnych, które obecnie oferują jedynie komercyjne podmioty. Szkolenia te mogłyby dotyczyć zarówno kompetencji technicznych, jak i umiejętności miękkich, które są cenione przez pracodawców.</p>
<p>Młodzi ludzie często podejmują decyzje edukacyjne pod wpływem trendów lub presji społecznej, co może prowadzić do rozczarowań.</p>	<p>Należy wprowadzić programy doradcze, które pomagają młodym ludziom świadomie wybierać ścieżki edukacyjne dostosowane do ich predyspozycji oraz potrzeb rynku pracy.</p>
<p>Młodzi ludzie - mieszkańcy Dolnego Śląska, rzadko korzystają z formalnych narzędzi wsparcia oferowanych przez system doradztwa zawodowego i instytucje rynku pracy. Wolą alternatywne źródła informacji, takie jak internet i media społecznościowe, które są dla nich bardziej przystępne i atrakcyjne. Wielu młodych nie jest w pełni świadomych możliwości wsparcia oferowanego przez instytucje rynku pracy</p> <p>Brak odpowiedniej promocji tych narzędzi w nowoczesnych kanałach komunikacji ogranicza ich dostępność i skuteczność w docieraniu do młodych osób.</p>	<p>Instytucje rynku pracy powinny intensyfikować kampanie informacyjne, aby lepiej promować dostępne programy doradztwa zawodowego oraz wsparcia w rozwoju kariery.</p> <p>Promocja w mediach społecznościowych - zwiększenie obecności na platformach takich jak Instagram, Tik Tok, YouTube i Facebook poprzez publikowanie angażujących treści o możliwościach wsparcia, narzędziach i dostępnych programach.</p> <p>Digitalizacja usług -wprowadzenie aplikacji mobilnych i interaktywnych portali, które umożliwią młodym osobom łatwy dostęp do doradztwa zawodowego, testów kompetencyjnych i informacji o rynku pracy.</p> <p>Organizacja kampanii edukacyjnych online - przygotowanie webinarów, wideo poradników oraz Q&A (Question and Answers – pytania i</p>

	<p>odpowiedzi) z doradcami zawodowymi w przestrzeni cyfrowej, co może zwiększyć zainteresowanie młodych osób formalnym wsparciem.</p>
<p>Jak pracodawcy postrzegają najmłodszych pracowników? Czy stosują specyficzne strategie rekrutacyjne i motywacyjne wobec pracowników młodych?</p>	
<p>Młode osoby często spotykają się z procesami rekrutacyjnymi, które nie zawsze odzwierciedlają rzeczywiste warunki pracy. Brak informacji zwrotnej po nieudanej rekrutacji powoduje, że osoby badane nie wiedzą, co mogą poprawić. Często rekruterzy nie mają pełnej wiedzy o specyfice pracy na danym stanowisku, co utrudnia właściwe ocenianie kandydatów.</p>	<p>Firmy powinny udzielać kandydatom informacji zwrotnej po nieudanych rekrutacjach. Dzięki temu młodzi pracownicy będą mogli lepiej zrozumieć swoje słabe strony i rozwijać się, co w dłuższej perspektywie może poprawić jakość przyszłych rekrutacji. W spotkaniach rekrutacyjnych powinni też uczestniczyć pracownicy danych działów.</p>
<p>Młode osoby wkraczające na rynek pracy często spotykają się z wyzwaniem w postaci braku dostosowania swoich oczekiwań do realiów rynku. Pracodawcy zauważają dwa główne problemy: niedostateczne doświadczenie zawodowe oraz nierealistyczne oczekiwania dotyczące wynagrodzenia i warunków pracy. Taka sytuacja wskazuje na potrzebę lepszego przygotowania młodych ludzi do wymagań rynku pracy oraz uświadomienia ich co do realiów zawodowych i finansowych.</p>	<p>Poszerzanie doświadczenia zawodowego jeszcze podczas nauki poprzez praktyki, staże lub wolontariat. Zwiększanie świadomości dotyczącej realiów rynku pracy, np. przez udział w warsztatach lub konsultacjach z doradcami zawodowymi.</p>
<p>Młodzi pracownicy często korzystają z opinii znajomych, którzy pracują w danej firmie, aby dowiedzieć się, jak naprawdę wyglądają warunki pracy. Informacje te są dla nich bardziej wartościowe niż te podawane przez oficjalne źródła, gdyż pomagają lepiej ocenić rzeczywiste oczekiwania i atmosferę w firmie.</p>	<p>Firmy mogą wprowadzić praktykę spotkań rekrutacyjnych z osobami, z którymi młodzi pracownicy będą bezpośrednio pracować, a nie tylko z działem HR. Pozwoli to na bardziej realistyczną ocenę atmosfery w firmie i wymagań stanowiska. Wsparcie w postaci opieki mentorskiej oraz możliwość szkoleń także wpłyną</p>

	<p>pozytywnie na postrzeganie młodych pracowników w miejscu pracy.</p>
<p>Młodzi pracownicy wnoszą do organizacji nowoczesne kompetencje, szczególnie w zakresie technologii, ale często brakuje im umiejętności praktycznych.</p>	<p>Uczelnie, szkoły zawodowe i firmy szkoleniowe powinny oferować więcej programów praktycznych, takich jak staże i warsztaty, które rozwijają zarówno umiejętności techniczne, jak i praktyczne.</p>
<p>W odpowiedzi na potrzeby młodych pracowników, część pracodawców coraz częściej wdraża nowoczesne strategie rekrutacyjne, które uwzględniają ich unikalne oczekiwania. Tradycyjne metody rekrutacji okazują się mniej skuteczne, dlatego firmy komunikują swoje wartości i kulturę organizacyjną za pomocą mediów społecznościowych, takich jak Instagram i Tik Tok. Kluczowe dla młodych osób są transparentność procesu rekrutacyjnego, jasno określone ścieżki kariery oraz możliwości rozwoju zawodowego. Programy stażowe, elastyczny czas pracy, benefity oraz wydarzenia networkingowe są skutecznymi narzędziami przyciągającymi młodych pracowników i budującymi ich lojalność wobec pracodawcy.</p>	<p>Wykorzystanie mediów społecznościowych- tworzenie atrakcyjnych treści rekrutacyjnych na platformach popularnych wśród młodzieży (np. Instagram, Tik Tok), które przedstawiają kulturę organizacyjną, wartości firmy oraz historie sukcesu pracowników.</p> <p>Transparentny proces rekrutacyjny - w ogłoszeniach o pracę należy podawać szczegółowy zakres obowiązków, widełki wynagrodzenia oraz dostępne ścieżki kariery, co zwiększa zaufanie i zaangażowanie kandydatów.</p> <p>Rozwój programów stażowych i praktyk - umożliwienie młodym osobom zdobycia doświadczenia zawodowego oraz nawiązania kontaktów w branży, co może stać się długofalową inwestycją w pozyskiwanie talentów.</p> <p>Oferta rozwoju zawodowego i benefitów - zapewnienie młodym pracownikom regularnych podwyżek, możliwości awansu, mentoringu oraz elastycznego czasu pracy, które są kluczowe dla budowania ich lojalności.</p>
<p>Pracodawcy zauważają, że motywowanie młodych pracowników wymaga podejścia dostosowanego do ich oczekiwań i wartości. Młodzi ludzie cenią możliwość rozwoju, docenienie ich wysiłków oraz różnorodność w</p>	<p>Wdrażanie zróżnicowanych systemów motywacyjnych - warto inwestować w premie, nagrody oraz benefity, takie jak szkolenia, mentoring i programy rozwojowe. Personalizowane podejście do motywowania młodych</p>

<p>zadaniach zawodowych. Motywują ich nie tylko wynagrodzenie i premie, ale także szkolenia, programy rozwojowe oraz zaangażowanie w projekty zgodne z ich wartościami, takimi jak zrównoważony rozwój czy inkluzja. Programy stażowe i praktyki pozwalają organizacjom skutecznie rekrutować młodych pracowników i jednocześnie lepiej dopasować ich kompetencje do potrzeb firmy.</p>	<p>pracowników zwiększa ich zaangażowanie.</p> <p>Zrównoważony rozwój i inkluzja - budowanie wizerunku organizacji, która promuje wartości bliskie młodym osobom (np. ekologia, różnorodność, równość), przyciąga talenty i wspiera ich długofalowe zaangażowanie.</p> <p>Programy stażowe i praktyki - kontynuowanie lub rozwijanie tych inicjatyw, by nie tylko wspierać młodych w zdobywaniu doświadczenia, ale także oceniać potencjalnych pracowników w praktyce.</p>
<p>Brak umiejętności interpersonalnych i trudności w efektywnej komunikacji mogą stanowić wyzwanie w kontekście pracy zespołowej i relacji zawodowych.</p>	<p>Rekomenduje się zorganizowanie lub uczestnictwo w szkoleniach z zakresu komunikacji interpersonalnej, takich jak: aktywne słuchanie – nauka skupiania się na rozmówcy i okazywania zainteresowania; asertywność – wyrażanie swoich potrzeb w sposób jasny, z poszanowaniem innych; radzenie sobie z konfliktami – rozwiązywanie sporów w sposób konstruktywny.</p>
<p>W miejscu pracy młodzi pracownicy spotykają się z opiniami, że ich pokolenie jest bardziej „cyfrowe” i przywiązane do technologii. Często mówi się o ich preferencjach komunikacyjnych, gdzie częściej wybierają kontakt przez e-mail lub wiadomości tekstowe, zamiast bezpośrednich rozmów.</p>	<p>Rekomenduje się wspieranie równowagi między cyfrową a bezpośrednią komunikacją w miejscu pracy - zorganizowanie warsztatów, które pomogą młodym pracownikom lepiej zrozumieć zalety różnych form komunikacji (cyfrowych i bezpośrednich).</p>
<p>W jaki sposób pracodawcy postrzegają wyzwania związane z zarządzaniem kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo?</p>	
<p>Młode osoby na rynku pracy często spotykają się z opiniami, że są mniej lojalne, roszczeniowe i niezdyscyplinowane. Choć sami młodzi</p>	<p>Pracodawcy powinni organizować regularne szkolenia i warsztaty dotyczące zarządzania różnorodnością pokoleniową, aby zwiększyć</p>

<p>pracownicy tego nie dostrzegają w swoim otoczeniu, panuje przekonanie, że pracodawcy podchodzą do nich z pewnymi uprzedzeniami, co może wpływać na ich samoocenę i motywację do pracy.</p>	<p>zrozumienie między pracownikami w różnym wieku. Pracownicy z HR powinni być szczególnie wrażliwi na problem uprzedzeń wobec młodszych pracowników i zapewniać im równe szanse na rozwój oraz wsparcie ze strony mentorów i bardziej doświadczonych kolegów.</p>
<p>Młodzi ludzie czują, że brak im praktycznych umiejętności po ukończeniu edukacji, co sprawia, że trudniej im odnaleźć się na rynku pracy. Oczekują oni, że pracodawcy zapewnią im odpowiednie szkolenia i wsparcie w zdobywaniu konkretnych kompetencji zawodowych.</p>	<p>Firmy powinny inwestować w programy szkoleniowe, które pomogą młodym pracownikom zdobyć praktyczne umiejętności. Oferowanie certyfikowanych kursów i warsztatów w miejscu pracy będzie stanowić wartość dodaną, która zachęci młodych ludzi do dłuższego pozostawania w firmie.</p>
<p>Zespoły wielopokoleniowe mogą czerpać korzyści z wymiany doświadczeń, ale wymagają odpowiedniego zarządzania.</p>	<p>Przedsiębiorcy i działy HR powinni wdrożyć programy mentoringowe, które będą wspierać współpracę między starszymi i młodszymi pracownikami, sprzyjając wzajemnej wymianie wiedzy.</p>
<p>Różnice pokoleniowe w miejscu pracy mogą prowadzić do konfliktów i nieporozumień, wynikających z odmiennych wartości, oczekiwań i podejścia do pracy charakterystycznych dla młodszych i starszych generacji. Młodsze pokolenia częściej cenią elastyczność, rozwój osobisty oraz równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, podczas gdy starsze generacje mogą kłaść większy nacisk na stabilność, hierarchię i tradycyjne podejście do wykonywania obowiązków zawodowych.</p>	<p>Rozwój programów integracji międzypokoleniowej - organizowanie warsztatów i szkoleń z zakresu komunikacji oraz zarządzania różnorodnością w zespołach, aby zbudować wzajemne zrozumienie między pracownikami różnych generacji.</p> <p>Tworzenie zespołów wielopokoleniowych - wspieranie współpracy między młodszymi a starszymi pracownikami w projektach, co pozwala obu stronom czerpać z doświadczenia, wiedzy i świeżego spojrzenia drugiej grupy.</p> <p>Elastyczne podejście do zarządzania - umożliwienie liderom dostosowania stylu zarządzania do potrzeb różnorodnych grup wiekowych, np. przez wdrażanie mentoringu</p>

	<p>odwróconego (młodszy pracownik jako mentor w zakresie nowych technologii) lub klasycznego (starszy pracownik dzieli się doświadczeniem).</p>
<p>Elastyczne systemy pracy oraz przyjazna atmosfera w miejscu pracy są kluczowymi czynnikami wpływającymi na zaangażowanie i satysfakcję młodych pracowników. Możliwość łączenia edukacji z pracą zawodową pozwala młodym ludziom rozwijać się zarówno zawodowo, jak i akademicko, co zwiększa ich lojalność wobec pracodawcy. Jednocześnie młodzi pracownicy cenią środowisko pracy oparte na wzajemnym szacunku, zaufaniu i otwartości na dialog, co ma znaczący wpływ na ich decyzje dotyczące wyboru i kontynuowania zatrudnienia w danej organizacji.</p>	<p>Elastyczne formy pracy wprowadzenie możliwości pracy w elastycznych godzinach lub w formie hybrydowej, co pozwala młodym pracownikom łączyć obowiązki zawodowe z edukacyjnymi.</p> <p>Budowanie przyjaznej atmosfery kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku, wspieraniu pracowników oraz otwartej komunikacji. Regularne spotkania zespołowe, wyjazdy integracyjne czy wspólne świętowanie sukcesów mogą pozytywnie wpływać na morale zespołu.</p> <p>Szkolenie kadry zarządzającej - uświadamianie menedżerom, jak istotne są dialog, otwartość i zaufanie w budowaniu relacji z młodymi pracownikami. Liderzy powinni być wzorem w tworzeniu atmosfery sprzyjającej współpracy.</p> <p>Promowanie współpracy między uczelniami a firmami, co może skutkować większą liczbą ofert staży, praktyk czy pracy w elastycznym wymiarze godzin dla studentów.</p> <p>Organizowanie warsztatów i szkoleń dotyczących efektywnej współpracy w zespołach oraz komunikacji interpersonalnej, co przygotowuje młodych ludzi do wymagań rynku pracy.</p>
<p>Młode osoby poszukujące pracy oczekują większej przejrzystości w procesie rekrutacyjnym, w tym podawania w ogłoszeniach realnego zakresu obowiązków i widełek wynagrodzenia. Jasne i konkretne</p>	<p>Usprawnienie strategii rekrutacyjnych - tworzenie ogłoszeń o pracę zawierających szczegółowe informacje, w tym realny zakres obowiązków, widełki wynagrodzenia oraz możliwości rozwoju w organizacji.</p>



informacje w ofertach pracy budują zaufanie i przyciągają kandydatów. Ponadto młodzi pracownicy preferują spersonalizowane podejście w rozwoju zawodowym, takie jak indywidualne konsultacje czy mentoring, zamiast masowych szkoleń grupowych. Takie podejście pozwala lepiej odpowiadać na ich potrzeby i oczekiwania.

Transparentność zwiększa szanse na przyciągnięcie odpowiednich kandydatów.

Personalizacja działań rozwojowych - wdrożenie indywidualnych programów mentoringowych, coachingowych lub konsultacji, które pozwolą młodym pracownikom rozwijać kompetencje w sposób dostosowany do ich potrzeb i celów zawodowych.

Rezygnacja z jednolitych programów szkoleń - zamiast masowych szkoleń warto inwestować w moduły dopasowane do potrzeb jednostek lub małych grup o podobnych zainteresowaniach zawodowych.

Spis tabel

Tabela 1. Próba do badania osób młodych	10
Tabela 2. Wnioski i rekomendacje	60

Spis rysunków

Rysunek 1. Zestawienie pozytywnych, jak i negatywnych cech młodych pracowników	21
Rysunek 2. Infografika podsumowująca - Oczekiwania młodych mieszkańców Dolnego Śląska dotyczące pracy.....	24
Rysunek 3. Ocena kompetencji młodych pracowników w percepcji pracodawców ..	35
Rysunek 4. Infografika podsumowująca - Kreowanie ścieżek edukacyjnych i zawodowych przez młodych ludzi.....	38
Rysunek 5. Infografika podsumowująca - Postrzeganie młodych pracowników przez pracodawców na rynku pracy	50
Rysunek 6. Infografika podsumowująca - Wyzwania w zarządzaniu kadrami zróżnicowanymi pokoleniowo	59