

2022

# **Pokolenia**

**na polskim rynku pracy**

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	03
<b>Eksperti Grafton Recruitment</b> .....	05
<b>Pokolenia na polskim rynku pracy</b> .....	06
<b>Pokolenie Baby Boomers</b> .....	15
<b>Pokolenie X</b> .....	27
<b>Pokolenie Millenials (Y)</b> .....	41
<b>Pokolenie Z</b> .....	54
<b>Podsumowanie</b> .....	69
<b>Zróżnicowanie pokoleniowe w firmach</b> .....	75
<b>Metodologia</b> .....	95



## Joanna Wanatowicz

Managing Director | Grafton Poland

**grafton**  
recruitment  
Gi Group Holding

### „Szanowni Państwo,

**Raport o pokoleniach na rynku pracy powstał u nas z ogromnym entuzjazmem. Tego nam brakowało!**

Od lat tworzymy opracowania prezentujące trendy płacowe, mierzymy dostępność talentów oraz potencjał w wielu branżach. Rynek rekrutacji, na którym działamy od 40 lat, wymaga jednak od nas przede wszystkim uważnego obserwowania tego, jak zmieniają się ludzie i całe pokolenia, analizowania przemian społeczno-ekonomicznych i ich wpływu na rynek pracy.

Nasze podstawowe zadanie w sektorze przedsiębiorstw to pomoc w rekrutacji kadry, która zapewni firmom stabilny wzrost bądź utrzymanie pozycji. Patrząc przez pryzmat zmian zachodzących na całym świecie można zauważyć, jak szybko precyzja oraz trafność doboru pracowników stają się warunkiem koniecznym do tego, by organizacje mogły zrealizować swoje cele i osiągnąć sukces. W niedalekiej przyszłości to nie produkt, usługa, innowacja czy model biznesowy będą determinowały pozycję firm na rynku i ich konkurencyjność. Liderami będą ci, którym uda się zbudować i zatrzymać najlepsze zespoły. Wygrają firmy tworzące taką kulturę organizacyjną, która będzie imponować najlepszym.

Fundamentem dobrych zespołów jest komplementarność, przekładająca się na ich wielowymiarowy potencjał i możliwości. Zaangażowanie pracowników reprezentujących różne pokolenia, tym samym różne doświadczenia i kompetencje, prowadzi do zbudowania zespołu, który będzie miał wszystkie pożądane przez pracodawców umiejętności na najwyższym poziomie. Zminimalizuje to rywalizację i wzmocni współpracę, a stąd już prosta droga do mnożenia wartościowych inicjatyw i tworzenia przewag konkurencyjnych.

Gotowość i otwartość przedsiębiorstw do budowania różnorodności i wielowymiarowych struktur to zapewnienie sobie mocnej pozycji na rynku w przyszłości.

**Zapraszam do lektury.**

## Joanna Ciężkowska

Brand Manager  
Grafton Recruitment



## Michał Kramek

Senior Data Analyst  
Grafton Recruitment



**grafon**  
recruitment  
Gi Group Holding

## Szanowni Państwo,

Z nieskrywaną radością zapraszamy Państwa do lektury raportu o pokoleniach na polskim rynku pracy.

W raporcie porównujemy poszczególne grupy wiekowe aktywnych zawodowo Polek i Polaków - pokolenia Baby Boomers, X, Y oraz Z - pod kątem wykształcenia, branży, wysokości wynagrodzenia oraz doświadczenia. Przedstawiamy również wartości, jakimi się kierują w życiu zawodowym i pozazawodowym. Oddaliśmy ich przedstawicielom głos, by opowiedzieli, jakie perspektywy widzą dla siebie na rynku pracy oraz co jest dla nich największym wyzwaniem. Z raportu dowiedzą się też Państwo, jak jest rozumiana i wdrażana inkluzywność w firmach naszych rozmówców.

Nasze opracowanie jest próbą weryfikacji – potwierdzenia bądź zaprzeczenia – powszechnie powielanych, utartych stereotypów. „Młodzi w zbyt często zmieniają pracę i są zbyt roszczeniowi”, „dla osób 55+ nie ma miejsca na obecnym rynku pracy” to generalizujące, nieprawdziwe i często krzywdzące opinie, z którymi spotykamy się wszyscy. Czy rzeczywiście częsta zmiana pracy to przywilej wieku? A może raczej znak rozpoznawczy obecnych czasów? Czy firmy na pewno nie są zainteresowane pięćdziesięcioletnimi pracownikami, czy może przeciwnie – dostrzegają i doceniają potencjał zespołów zróżnicowanych wiekowo? Zależało nam na tym, by poznać stanowiska obu stron – pracowników i pracodawców. Przedstawiamy je w naszej analizie.

Wyniki badania prezentujemy na tle trendów, w kontekście danych ekonomicznych i demograficznych. Czy i na ile potwierdzają one stereotypy dotyczące różnic pokoleniowych?

**Zapraszamy do lektury!**

# Eksperci

**grafton**  
recruitment |  
Gi Group Holding

## Anna Wągrowska

Senior Consultant

W Grafton od pół roku, w branży HR od ponad 10 lat. Na co dzień zajmuje się rekrutacjami w obszarze Manufacturing w Łodzi.



## Danuta Protasewicz

Regional Manager

16 lat w branży doradztwa personalnego. Kieruje dwiema jednostkami Grafton zlokalizowanymi w południowej Polsce – oddziałami Katowice i Kraków.



## Michał Piernik

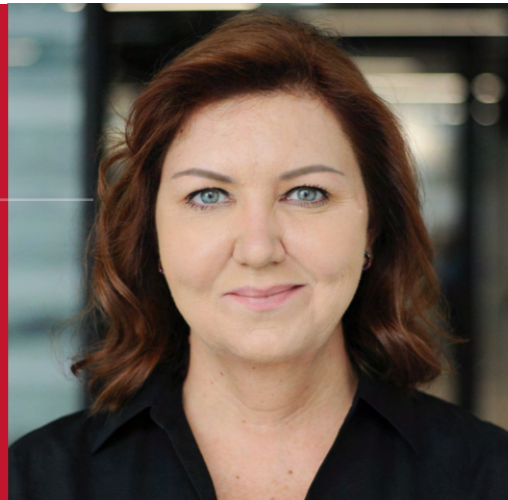
Division Manager

Od ponad 10 lat odpowiedzialny za procesy rekrutacyjne na stanowiska średniego i wyższego szczebla dla firm z sektora SSC/BPO. Z firmą Grafton związany od 2015 roku. Od stycznia 2022 roku pełni funkcję managera zespołu Business Services & Corporate, realizując projekty rekrutacyjne w Polsce zachodniej na stanowiska specjalistyczne, eksperckie, a także średniego i wyższego szczebla.

## Ewa Michalska

Operations Director

W szeregach Grafton od 12 lat. Odpowiada za wyniki biznesowe i pracę zespołu w Warszawie. Współtworzy kierunki rozwoju usług w Polsce oraz rozwiązania biznesowe mające wpływ na procesy w obszarze Perm.



## Mateusz Skiba

Client Relationship Manager

W Grafton od ponad sześciu lat. Odpowiada za rekrutacje stałe do Business Services oraz Corporate. Wcześniej metodyk, lektor oraz tłumacz języka angielskiego i rosyjskiego.



## Natalia Nijak

Division Manager, Katowice

Ma ponad sześć lat doświadczenia zawodowego w obszarze rekrutacji i doradztwa personalnego. W Grafton odpowiedzialna za zespół specjalizujący się w rekrutacjach nietechnicznych, realizowanych na terenie Śląska.

# Pokolenia na rynku pracy



**1946-1964**

(przeprowadzone na potrzeby raportu badania objęty osoby do wieku emerytalnego, czyli 1957-1964)



**1965-1979**



**1980-1995**



**1996-2012**

Marta Rojewska, Milenialsi, pokolenie Z, Y, X, generacja baby boomers – kto to?, InterviewMe, 24 stycznia 2019

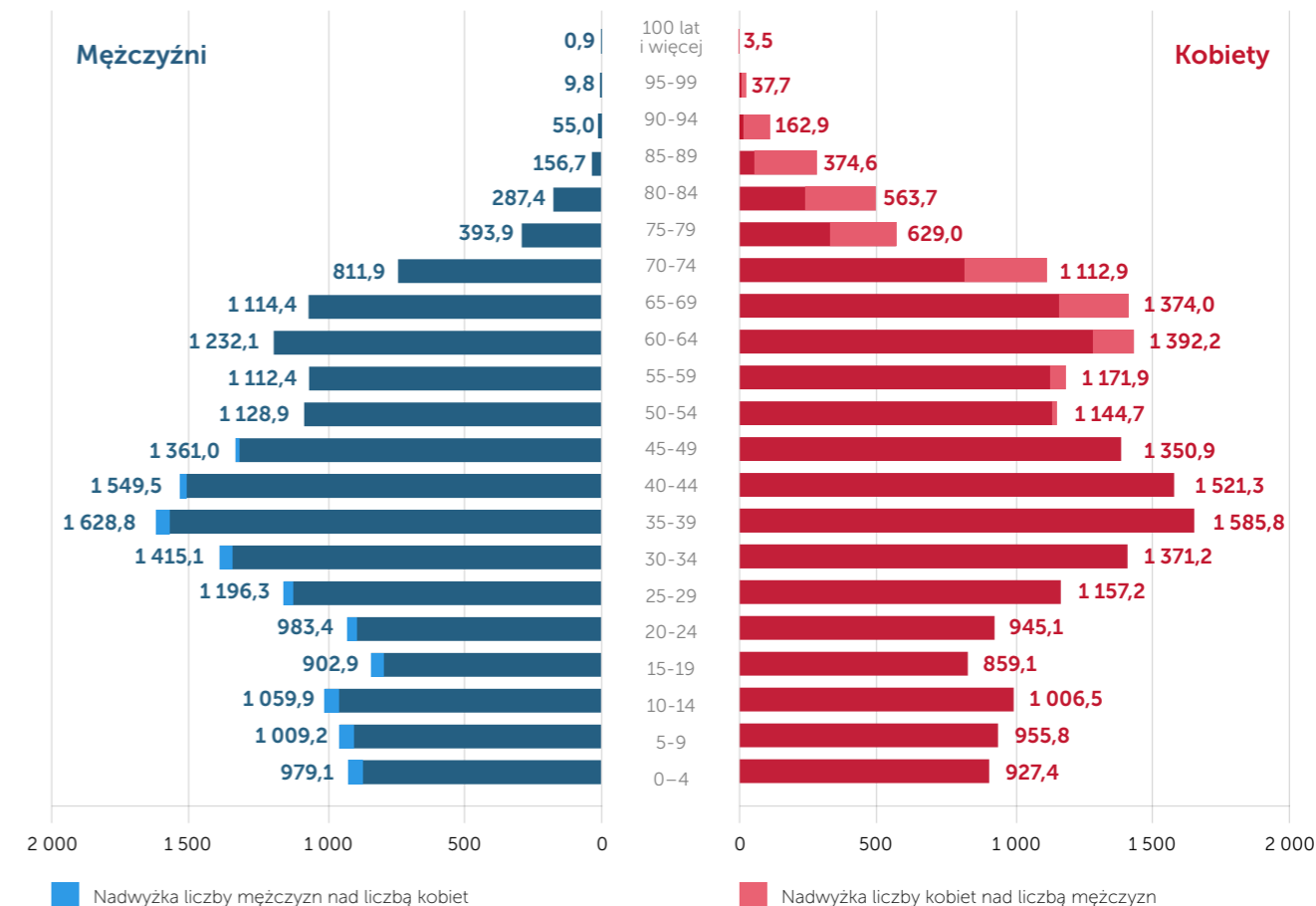
# Liczba ludności

Problemy demograficzne Polski są obecnie jednym z częściej podejmowanych tematów w debacie publicznej. Niepokoi fakt, że liczba ludności w ostatnich latach stale maleje, a to pociąga za sobą konsekwencje w postaci starzejącego się społeczeństwa. Z perspektywy rynku pracy to istotna informacja, sygnalizująca wzrost znaczenia strategii zatrudnienia i konieczność podjęcia działań mających na celu wdrożenie polityki różnorodności pokoleniowej w przedsiębiorstwach.

Zgodnie z danymi opublikowanymi w wynikach wstępnych Narodowego Spisu Powszechnego 2021 ludność Polski liczy 38,036 mln osób (spadek o 1,2% względem NSP 2011). Wynika z nich, że najbardziej liczne są grupy w obrębie wiekowym od 30 do 44 lat. Interesujący jest również rozkład nadwyżek liczby mężczyzn do 44 lat oraz symetryczna nadwyżka kobiet w wieku 49+. Ta dysproporcja jest również naturalnym następstwem dłuższej oczekiwanej średniej długości życia w przypadku kobiet.

Nieco mniej intuicyjną zależność można zauważyć w przypadku rozkładu ludności pomiędzy miastami i wsiami. Wyniki NSP wskazują, że liczba mieszkańców w miastach spadła o 657 tys. osób, podczas gdy w mniejszym stopniu (spowodowanym spadkiem ludności) wzrosła liczba mieszkańców wsi – tj. o 181 tys..

Narodowy Spis Powszechny jest ciekawą okazją do weryfikacji przyjętych założeń. Spadek mieszkańców w miastach może zarówno podkreślać tendencje zamożnych do wybierania spokojniejszych lokalizacji, jak również – w kontekście dynamicznie rosnących cen mieszkań – oznaczać rezygnację z wyboru kosztownych miejsc zamieszkania, na rzecz tańszych lokalizacji na obrzeżach dużych miast.



Wyszczególnienie	2011		2021		przyrost / ubytek / w tys.	2011=100
	w tys.	w%	w tys.	w%		
Ogółem	38 511,8	100,0	38 036,1	100,0	-475,7	98,8
Miasta	23 405,9	60,8	22 748,9	59,8	-657,0	97,2
Wieś	15 105,9	39,2	15 287,2	40,2	181,3	101,2

\* Źródło danych GUS – wstępne wyniki NSP 2021

## Struktura pracujących

Z danych NSP 2021, w kontekście zjawiska starzenia się społeczeństwa wynika, że największy odsetek pracujących to osoby w wieku 25-34 oraz 35-44. Łącznie stanowią one ponad 50% aktywnych zawodowo w Polsce.

Struktura ta uległa znacznej zmianie od czasu NSP 2011. Zaobserwować można wspomniane „postarzenie” zasobów na rynku pracy, szczególnie widoczny jest spadek proporcji w grupie 25-34 (-5,8 pp.), jak również wzrosty wyrażone procentowym udziałem w całkowitej liczbie pracujących w Polsce, szczególnie widoczne w grupach 55-64 (+4,3 pp.) oraz 65+ (+2,6 pp.).

Odnotowano ponadto wzrost liczby pracujących w wieku poprodukcyjnym. W ciągu dziesięciu lat to +4,3 pp. w relacji do wszystkich pracujących. Sukcesywnie zwiększa się zatem liczba aktywnych zawodowo w wieku emerytalnym.

### Struktura pracujących według wieku w 2011 i 2021 r. (wyniki NSP)

Wyszczególnienie	2011			2021		
	ogółem	mężczyźni	kobiety	ogółem	mężczyźni	kobiety
ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
15-24 lata	8,9	9,5	8,1	7,0	7,3	6,6
<b>25-34</b>	<b>28,6</b>	<b>28,7</b>	<b>28,4</b>	<b>22,8</b>	<b>22,8</b>	<b>22,8</b>
35-44	25,1	24,3	26,0	27,5	27,1	27,9
45-54	23,8	22,2	25,7	22,1	21,0	23,4
<b>55-64</b>	<b>12,0</b>	<b>13,4</b>	<b>10,4</b>	<b>16,3</b>	<b>16,8</b>	<b>15,7</b>
<b>65 lat i więcej</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>4,3</b>	<b>5,0</b>	<b>3,6</b>
w tym w wieku:						
produkcyjnym	97,0	98,0	95,9	92,8	94,9	90,4
poprodukcyjnym	2,8	1,8	4,0	7,1	5,0	9,6

\* Źródło danych: GUS – wstępne wyniki NSP 2021

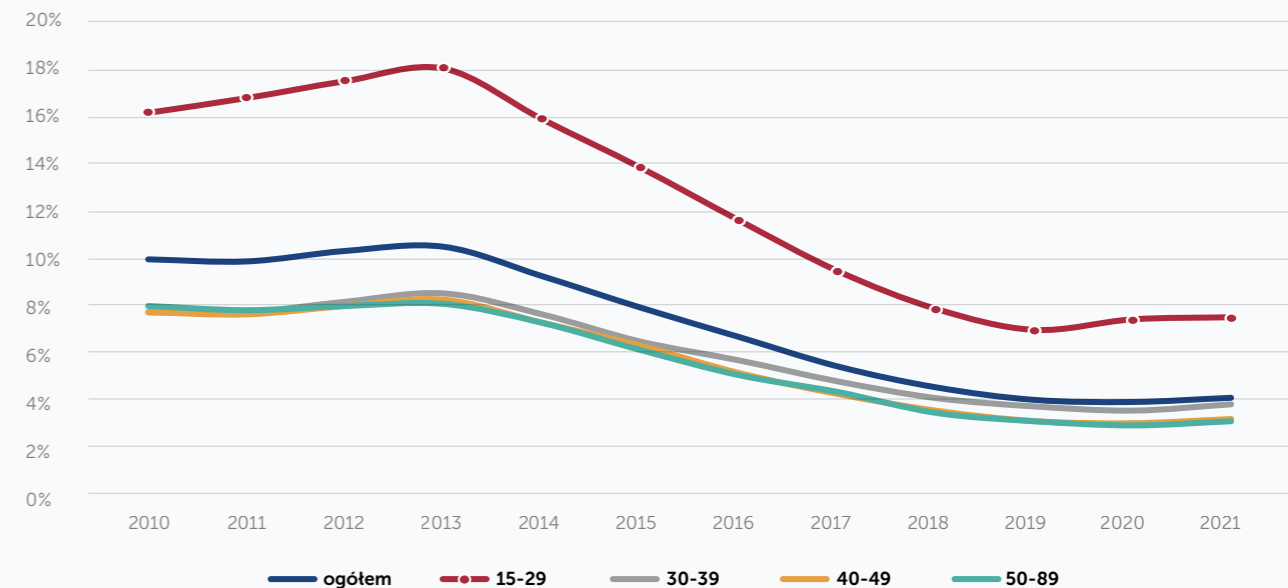
## Bezrobocie

Stopa bezrobocia w Polsce pomiędzy spisami powszechnymi znacząco spadła. W ostatnim czasie osiągnęła poziom najniższy od 32 lat\*\* (stan na 06.09.2022 – 4,9%).

W ostatniej dekadzie, w analizie bezrobocia pod kątem grup wiekowych, zauważalny jest istotny spadek bezrobocia w grupie wiekowej 15-29: z 17,6% w 2010 do 7,2% w 2021.

Warto podkreślić, że na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat bezrobocie spadło o ponad połowę w każdej z badanych grup wiekowych.. Zwiększyły się zatem perspektywy zatrudnienia w kontekście całego kraju.

### Bezrobocie na przestrzeni lat - grupy wiekowe



\* Źródło danych: GUS – wstępne wyniki NSP 2021

\*\* <https://www.gov.pl/web/rodzina/bezrobocie-w-polsce-najnizsze-od-dekad>



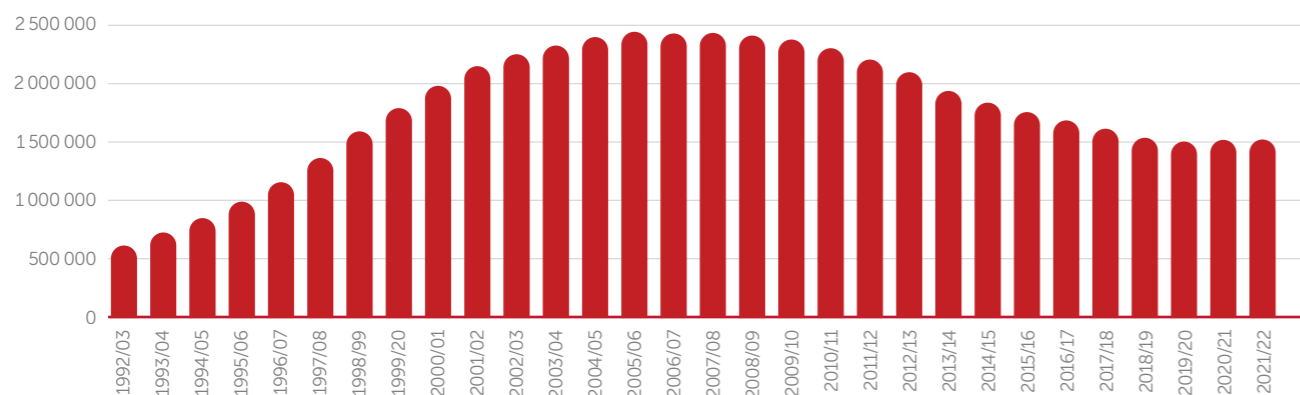
# Edukacja, wykształcenie wyższe

Na przestrzeni ostatnich trzech dekad istotny wzrost liczby studentów nastąpił w latach 1992-2006. Szczyt zainteresowania studiami wyższymi przypadł na rok akademicki 2005/2006 – studiowało wówczas 1,953 mln studentów.

Między 2005 a 2020 rokiem zaobserwowano spadek całkowitej liczby studentów, jednak w ostatnich dwóch latach nastąpił jej wzrost (w roku akademickim 2020/2021 +1% i w 2021/2022 +0,2% studiujących). Może on być rezultatem większej dostępności studiów wyższych, wynikającej z konieczności wprowadzenia formuły zdalnej w następstwie pandemii COVID-19.

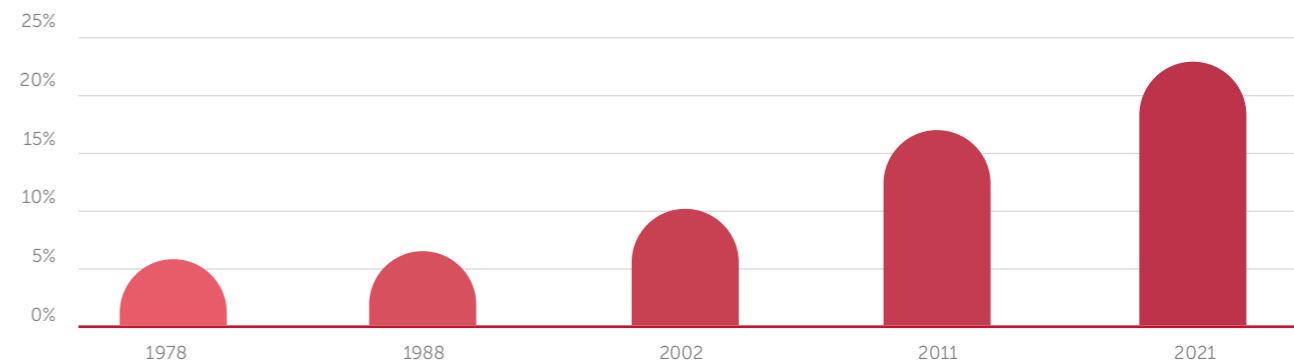
Analizując dane GUS za lata 2002-2021, można zauważyć wzrost współczynnika ludności z wyższym wykształceniem o ok. 6-7% per dekada, co jest efektem postępu, rozwoju i zwiększonej dostępności do edukacji. Rosnący odsetek osób z wyższym wykształceniem sprawia jednocześnie, że studia wyższe nie są już postrzegane jako coś wyjątkowego. Zainteresowaniem cieszą się szkolenia bądź bootcampy, szczególnie w zakresie programowania.

## Liczba studentów na przestrzeni lat



\* Źródło danych: GUS – wstępne wyniki NSP 2021

## Współczynnik ludności w wieku 15 lat i więcej z wyższym wykształceniem



\* Źródło danych: GUS – wstępne wyniki NSP 2021

## Kierunki studiów

Analizując dane GUS – początkowo prezentowane w metodyce ISCED 97', a na przestrzeni ostatnich lat w odświeżonej klasyfikacji ISCED 2013' – możemy prześledzić zainteresowanie poszczególnymi grupami i podgrupami kierunków.

Od lat 90. największą popularnością cieszy się grupa kierunków związanych z zarządzaniem, biznesem i administracją. Ten trend utrzymuje się do dziś.

Jednocześnie zauważalny jest spadek odsetka studentów tej grupy w łącznej liczbie studiujących. W 2001 roku wyniósł on 27,8% (biznes i administracja), 22,6% w roku 2010 (kierunki ekonomiczne i administracyjne), następnie 18,1% w roku 2021 (biznes i administracja).



Mniej popularne okazują się grupy powiązane z informatyką oraz matematyką. Co ciekawe, to właśnie absolwenci tych kierunków wydają się być najbardziej poszukiwani w ostatnim czasie na rynku pracy.



W roku akademickim 1990/1991 matematyka i informatyka były klasyfikowane łącznie, reprezentując tym samym 2,4% ówczesnej liczby studentów. W 2001 było to 2,3%, zaś w 2011 - 4,9%.

W 2021 dodano nową, utworzoną w 2013 roku klasyfikację – technologie teleinformacyjne. Grupa ta powstała w odpowiedzi na dynamikę rozwoju technologii i zapotrzebowanie rynku.

Wyszczególnienie	1990/91'	Wyszczególnienie	2000/01'
Pedagogiczna	14,1%	Pedagogiczna	12,5%
Artystyczna	2,4%	Artystyczna	1,0%
Humanistyczna	10,9%	Humanistyczna	9,0%
Teologiczna	2,3%	Spoteczna	13,6%
Spoteczna	4,3%	Dziennikarstwa i informacji	0,5%
Biznes i zarządzanie	14,8%	Biznesu i administracji	27,8%
Prawna	4,7%	Prawna	4,1%
Przyrodnicza	3,1%	Nauk o życiu	1,4%
Matematyczno-informatyczna	2,4%	Przyrodnicza	1,3%
Medyczna	10,1%	Matematyczno-statystyczna	1,0%
Techniczna	16,5%	Informatyczna	1,3%
Architektura	1,1%	Techniczna	10,4%
Rolnicza, leśna i rybactwo	7,0%	Przemysłu i przetwarzania	1,7%
Gospodarstwo domowe	0,2%	Architektury i budownictwa	2,8%
Transportowo-komunikacyjna	0,7%	Rolnicza, leśna i rybactwa	1,6%
Środków przekazu	1,0%	Weterynaryna	0,8%
Usługowa	0,4%	Zdrowia	2,4%
Kierunki pozostałe	4,0%	Usług dla ludności	1,0%
		Usług transportowych	0,7%
		Ochrony i środowiska	2,5%
		Ochrony bezpieczeństwa	0,5%
		Pozostałe - specjalności	2,1%

\* Źródło danych: GUS, Szkolnictwo wyższe i jego finanse

Wyszczególnienie	2010/11'
Pedagogiczna	11,8%
Artystyczna	1,6%
Humanistyczna	7,5%
Spoteczna	12,0%
Dziennikarstwa i informacji	1,3%
Ekonomiczne i administracyjne	22,6%
Prawne	3,2%
Biologiczne	1,8%
Fizyczne	1,5%
Matematyczno-statystyczne	0,9%
Informatyczne	4,0%
Inżynierijno-techniczne	7,2%
Produkcji i przetwórstwa	3,5%
Architektury i budownictwa	4,2%
Rolnicza, leśna i rybactwa	1,5%
Weterynaryjne	0,3%
Medyczne	7,2%
Opieki społecznej	0,3%
Usług dla ludności	3,6%
Usług transportowych	1,0%
Ochrony i środowiska	1,5%
Ochrony i bezpieczeństwa	1,5%

Wyszczególnienie	2020/21'
<b>Grupa – Kształcenie</b>	<b>6,5%</b>
Podgrupa pedagogiczna	6,3%
Podgrupa interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji związanych z edukacją	0,2%
<b>Grupa – Nauki humanistyczne i sztuka</b>	<b>10,1%</b>
Podgrupa artystyczna	2,9%
Podgrupa humanistyczna (z wyłączeniem języków)	1,7%
Podgrupa językowa	5,2%
Podgrupa interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji związanych ze sztuką i przedmiotami humanistycznymi	0,2%
<b>Grupa – Nauki społeczne, dziennikarstwo i informacja</b>	<b>11,9%</b>
Podgrupa społeczna	10,3%
Podgrupa dziennikarstwa i informacji	1,3%
Podgrupa interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji związanych z naukami społecznymi, dziennikarstwem i informacją	0,2%
<b>Grupa – Biznes, administracja i prawo</b>	<b>22,3%</b>
Podgrupa biznesu i administracji	18,1%
Podgrupa prawna	3,7%
Podgrupa interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, administracją i prawem	0,5%
Podgrupa biznesu, administracji i prawa nieokreślonych dalej	0,0%

Wyszczególnienie	2020/21'
<b>Grupa – Nauki przyrodnicze, matematyka i statystyka</b>	<b>3,6%</b>
Podgrupa nauk o środowisku	0,3%
Podgrupa fizyczna	1,5%
Podgrupa matematyczna i statystyczna	0,7%
<b>Grupa – Technologie teleinformatyczne</b>	<b>5,5%</b>
Podgrupa technologii teleinformatycznych	3,9%
Podgrupa interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji obejmujących technologie informacyjno-komunikacyjne	1,6%
<b>Grupa – Technika, przemysł, budownictwo</b>	<b>14,8%</b>
Podgrupa inżynierijno-techniczna	8,7%
Podgrupa produkcji i przetwórstwa	1,7%
Podgrupa architektury i budownictwa	4,0%
Podgrupa interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji obejmujących technikę, przemysł i budownictwo	0,5%
Podgrupa techniki, przemysłu i budownictwa nieokreślonych dalej	0,0%
<b>Grupa – Rolnictwo</b>	<b>1,9%</b>
Podgrupa rolnicza	0,8%
Podgrupa leśna	0,4%
Podgrupa rolnictwa, leśnictwa, rybactwa i weterynaria gdzie indziej niesklasyfikowanych	0,0%

Wyszczególnienie	2020/21'
<b>Grupa – Zdrowie i opieka społeczna</b>	<b>11,9%</b>
Podgrupa medyczna	11,3%
Podgrupa opieki społecznej	0,4%
Podgrupa interdyscyplinarnych programów i kwalifikacji obejmujących zdrowie i opiekę społeczną	0,1%
Podgrupa zdrowia i opieki społecznej nieokreślonych dalej	0,0%
<b>Grupa – Usługi</b>	<b>7,8%</b>
Podgrupa usług dla ludności	3,1%
Podgrupa higieny i bezpieczeństwa pracy	0,2%
Podgrupa ochrony i bezpieczeństwa	3,4%
Podgrupa usług transportowych	1,1%
Indywidualne studia międzyobszarowe	3,8%

\* Źródło danych: GUS, Szkolnictwo wyższe i jego finanse

Kierunkami tracącymi na popularności są te związane z pedagogiką. Odnotowuje ona coraz mniejsze zainteresowanie studentów począwszy od lat 90., przy czym znaczący spadek - o połowę względem łącznej liczby studiujących - jest widoczny w latach 2011-2021 (-5,5 pp.).



Analogicznie do grupy pedagogicznej zmniejszył się także odsetek studentów kierunków związanych z techniką i inżynierią. Na początku lat 90. studenci kierunków technicznych stanowili 16,5% łącznej liczby studentów. Dziesięć lat później zauważyć można spadek o 5,1 pp.

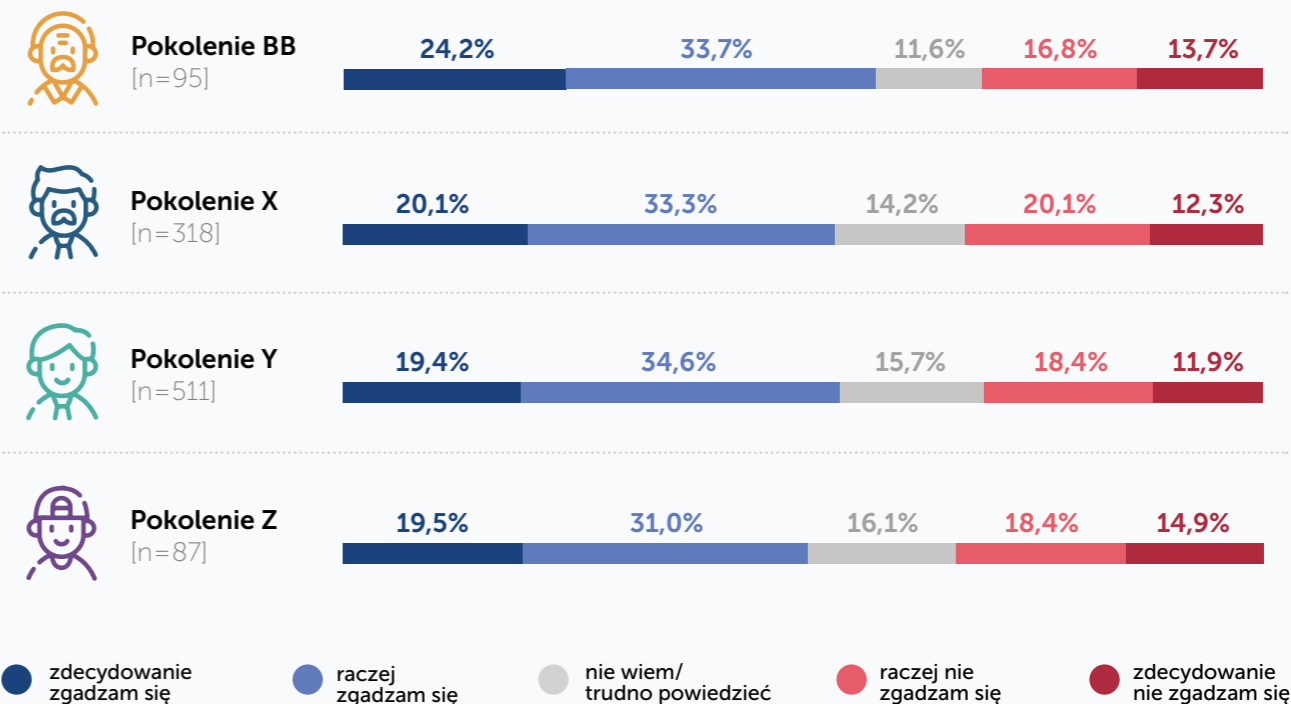
W 2011 roku na studia inżynieryjno-techniczne uczęszczało 7,2% łącznej liczby studentów, w 2021 odsetek ten wzrósł o 1,5 pp.



Zgodnie z Międzynarodową Standardową Klasyfikacją Edukacji (IESCD) oraz na podstawie danych GUS można zaobserwować ewolucję, jaką przechodziły dostępne kierunki studiów. Jak wynika z analiz, w ostatnich latach rośnie zainteresowanie studentów kierunkami informatyczno-technicznymi. Niestety liczba absolwentów tych kierunków nadal jest zbyt niska, by zaspokoić potrzeby rynku pracy.

Warto podkreślić, że spadek zainteresowania grupą kierunków pedagogicznych, a także humanistycznych w niedalekiej przyszłości może skutkować luką kadrową w danym obszarze. Zapotrzebowanie na specjalistów w tych dziedzinach nie maleje, jednak istnieje zagrożenie, że nieatrakcyjne wynagrodzenia oraz stosunkowo niskie i niewystarczające dodatki motywacyjne spowodują braki kandydatów o tym profilu zawodowym, np. w oświacie.

### Wykonuję pracę zgodną z posiadanym wykształceniem



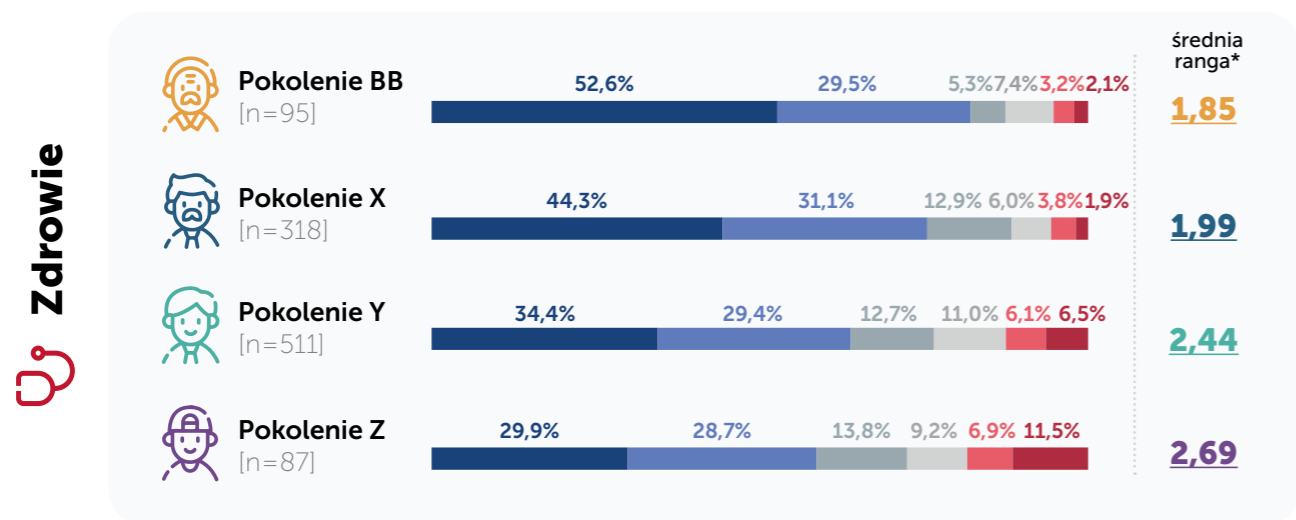
Można przyjąć, że większość badanych piastuje stanowiska specjalistyczne, wykonując obowiązki zawodowe zgodne z ich wykształceniem. Wyraźnie widać jednak, że ukończone studia wyższe nie są końcem edukacji, nierzadko wręcz początkiem dalszego rozwoju, wynikającego z potrzeby zdobywania wiedzy i umiejętności. Rozwój technologii i powstające nowe stanowiska pracy wymuszają nieustanną konieczność podwyższania kwalifikacji.

# Wartości ważne dla pokoleń

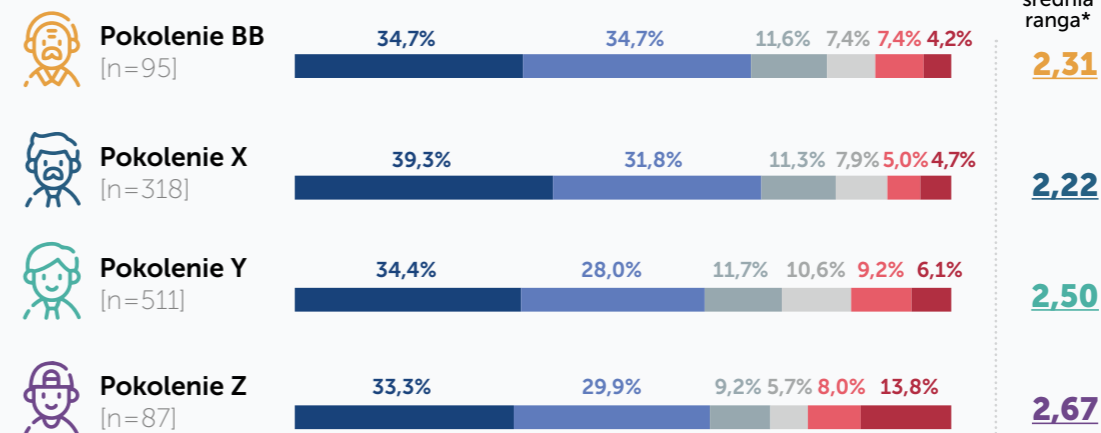
Wspólnym mianownikiem dla wszystkich analizowanych grup wiekowych pracowników jest zgodność w docenianiu zdrowia oraz rodziny jako wartości mających dla nich największe znaczenie. Przedstawiciele wszystkich pokoleń przedkładają zdrowie i życie rodzinne ponad pieniądze, pasję, karierę czy życie towarzyskie.

Baby Boomers są grupą najbardziej zgodną w ocenie znaczenia zdrowia – aż 52,6% respondentów przypisuje mu pierwsze miejsce. Dociekając przyczyn, można zastanawiać się nad wpływem zdobytego z czasem doświadczenia oraz świadomości zmian przychodzących z wiekiem na hierarchię wartości, w tym zdrowia, jako fundamentu do podejmowania działań w każdej sferze życia.

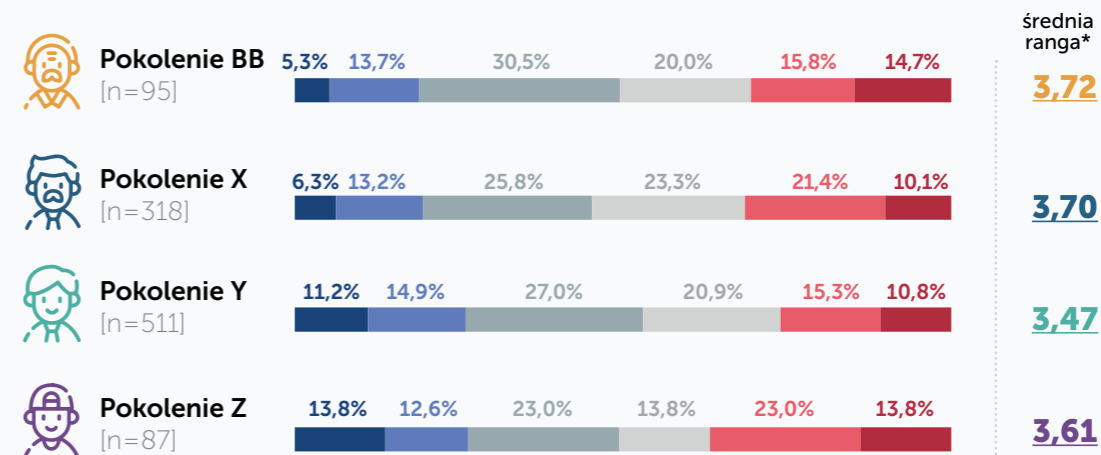
● ranga 1    ● ranga 2    ● ranga 3    ● ranga 4    ● ranga 5    ● ranga 6



## Życie rodzinne



## Pieniądze

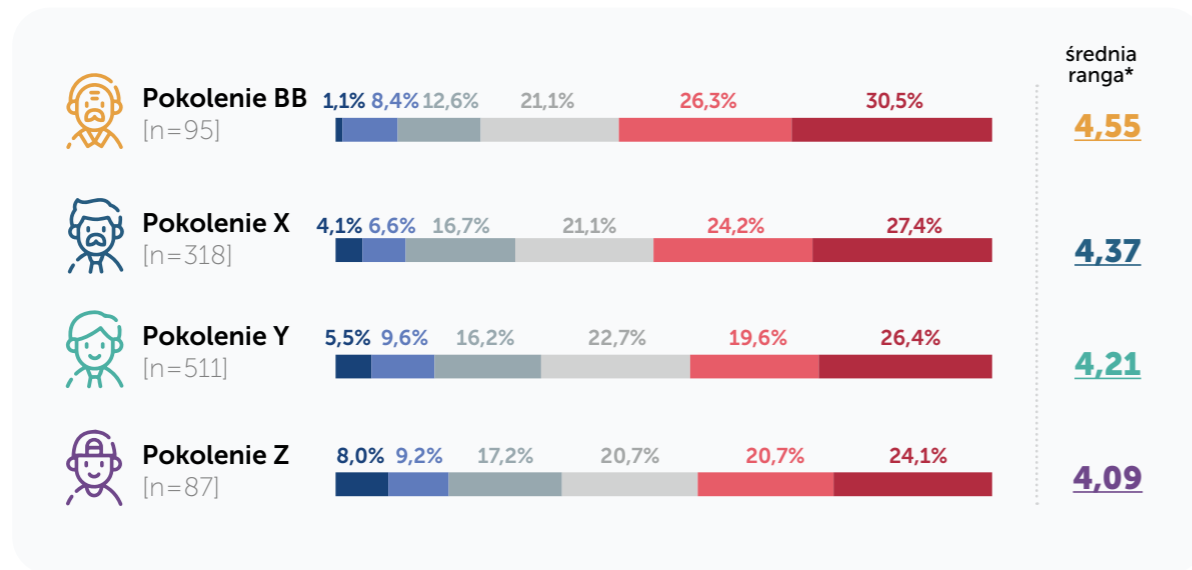


\* Średnia ranga to średnie wskazanie w rankingu, im średnia jest mniejsza, tym częściej dana wartość życiowa była na pierwszym miejscu.

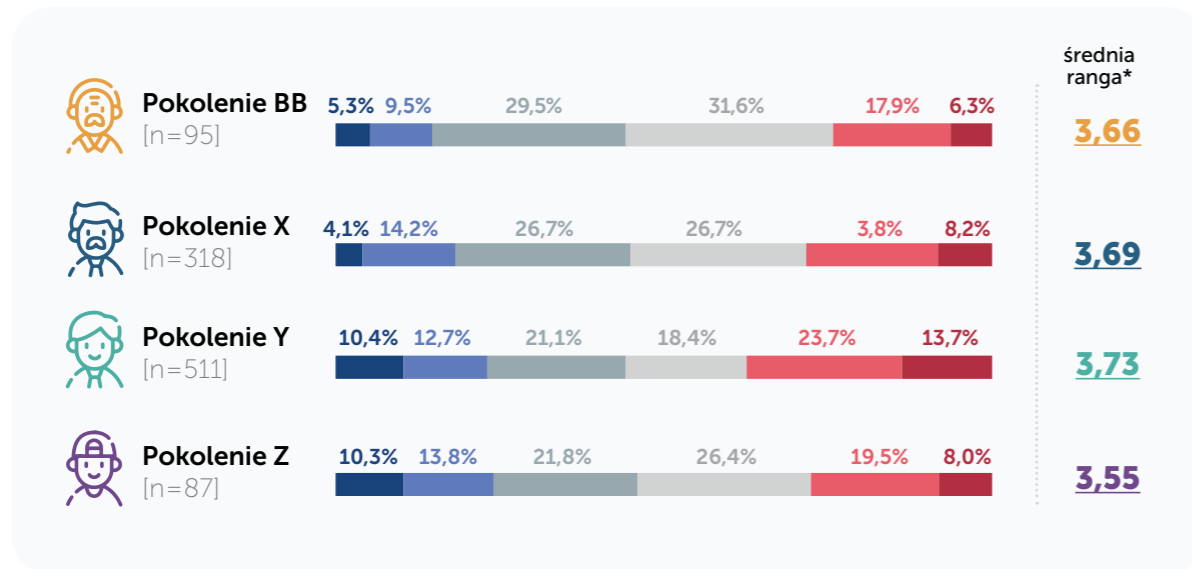
## Praca/kariera zawodowa



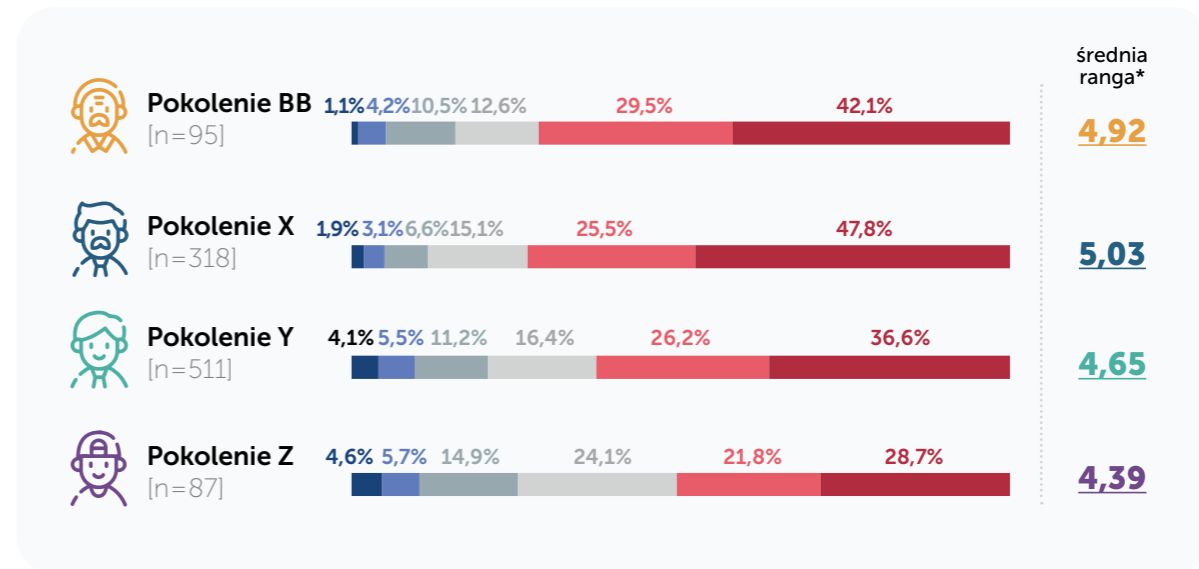
## Spełnianie pasji/marzeń



\* Średnia ranga to średnie wskazanie w rankingu, im średnia jest mniejsza, tym częściej dana wartość życiowa była na pierwszym miejscu.



## Życie towarzyskie



# Pokolenie Baby Boomers

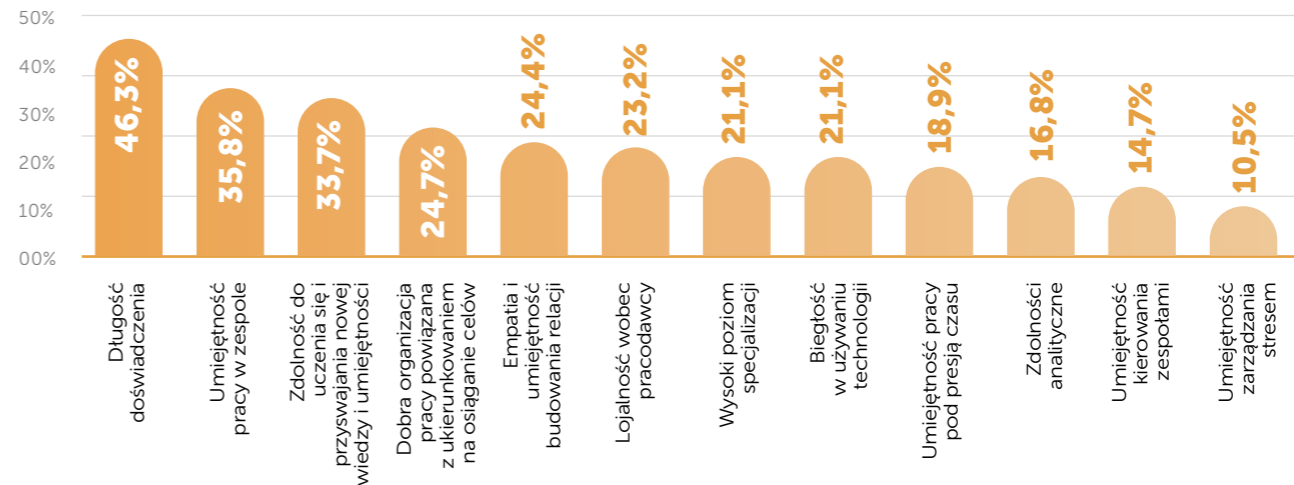


## Co mówią o sobie **Baby Boomers?**

Przedstawiciele pokolenia BB, poproszeni o wskazanie swoich mocnych stron, najczęściej wybierali długość doświadczenia (46,3%), umiejętność pracy w zespole (35,8%), a następnie zdolność przyswajania nowej wiedzy (33,7%). Za istotną uznali również empatię i umiejętność budowania relacji (24,2%).

Przedstawiciele najstarszego pokolenia na rynku pracy mają największe doświadczenie, którym się dzielą. Potrafią współpracować. Jednocześnie nie dziwi fakt, że jedną z najrzadziej wskazywanych umiejętności, jest kierowanie zespołem (14,7%). W DNA tego pokolenia wpisana jest skromność i kolektywność, sporadycznie natomiast przewodzenie zespołowi. Najniżej oceniana umiejętność to zarządzanie stresem – jedynie 10,5% badanych uznało, że to ich mocna strona. To dość zaskakujące, bowiem wydawać by się mogło, że to właśnie doświadczone życiowo osoby są najbardziej odporne na stres i potrafią nim odpowiednio zarządzać. Wyjaśnienia można szukać w czasach, w których wzrastało pokolenie BB, charakteryzującymi się licznymi ograniczeniami we wszystkich sferach życia.

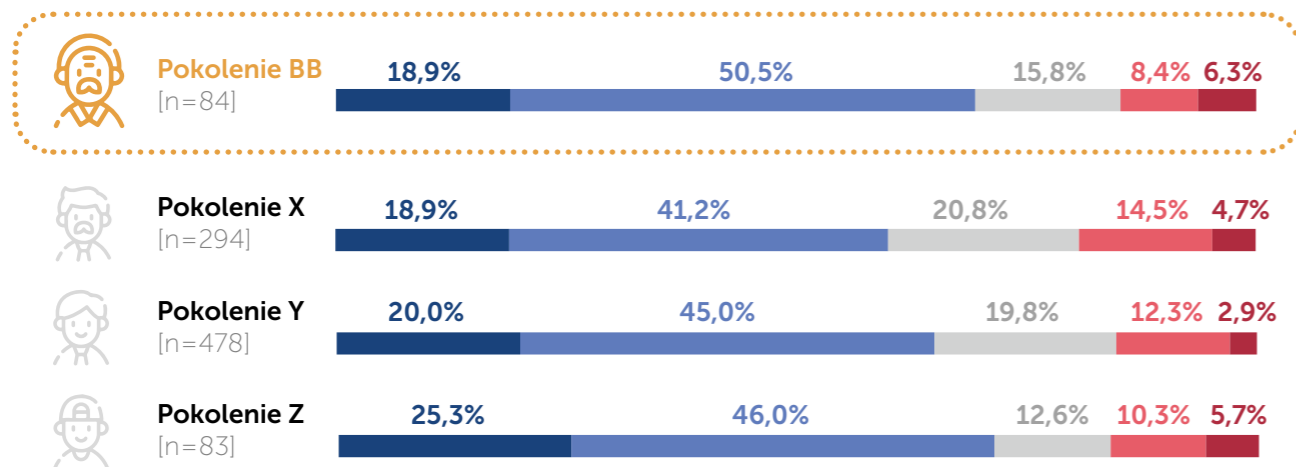
### Cechy, które są mocną stroną - pokolenie BB



# Co pracodawcy mówią o Baby Boomers

W oczach pracodawców reprezentanci pokolenia Baby Boomers są przede wszystkim lojalni wobec pracodawcy (81,6% wskazań) oraz sumienni w wykonywaniu swoich zadań (59,2%). Jednocześnie 54,2% ankietowanych uznało, że BB nie lubią zmian i źle na nie reagują. To znacznie więcej niż wskazania dotyczące generacji X (40,8%).

## Staram się poszerzać swoje umiejętności (udział w kursach/szkoleniach/studia podyplomowe)



● zdecydowanie zgadzam się   
 ● raczej zgadzam się   
 ● nie wiem/trudno powiedzieć   
 ● raczej nie zgadzam się   
 ● zdecydowanie nie zgadzam się

## Cechy charakteryzujące pracowników z pokolenia Baby Boomers (n=98)

Cechy charakteryzujące pracowników z pokolenia Baby Boomers (n=98)	Odpowiedź
Pracownicy są lojalni wobec miejsca pracy	81,63%
Pracownicy są sumienni, skrupulatnie i dokładnie realizują powierzone zadania	59,18%
Pracownicy źle reagują na zmiany	54,08%
Pracownicy mają już swoje miejsce na rynku pracy	50,00%
Pracownicy identyfikują się z misją, wizją i strategią firmy	39,80%
Pracownicy dobrze radzą sobie ze stresującymi sytuacjami	25,51%
Pracownicy dobrze integrują się z zespołem	21,43%
Pracownicy starają się zachować work-life balance	19,39%
Pracowników cechuje stosunkowo niska produktywność	14,29%
Pracownicy są świetnymi liderami	13,27%
Pracownicy są zorientowani na rozwój zawodowy w strukturach firmy	9,18%
Pracownicy przyjmują pasywną postawę względem obowiązków	8,16%
Pracownicy mają dużo energii i prezentują proaktywną postawę	3,06%
Pracownicy szybko się uczą	1,02%
Pracownicy często zmieniają pracę	1,02%



# Baby Boomers

„**To lojalni i doświadczeni pracownicy, którzy zwykle pracują od lat w jednej firmie.**”

**Ewa Bender**

Kulturoznawczyni,  
Digital Strategy  
Consultant

To lojalni i doświadczeni pracownicy, którzy zwykle pracują od lat w jednej firmie. Mimo to w procesach rekrutacyjnych często przegrywają z młodszymi kolegami i koleżankami. Według danych Polskiego Instytutu Ekonomicznego ponad 60% Polaków powyżej 40. roku życia dostrzega, że doświadczenie i wiedza osób w wieku 60+ nie są doceniane. W rezultacie 8% 60-latków odczuwa dyskryminację ze względu na wiek w miejscu pracy, a wśród osób 40+ wskazuje na to 3% badanych.

Tymczasem starzejąca się kadra i większy udział osób starszych w zespołach są faktem. Utrzymujący się od 2013 roku ujemny przyrost naturalny spowodował nieodwracalne zmiany w strukturze społecznej Polski - na rynku pracy mamy coraz mniejszą liczbę osób w wieku produkcyjnym. Biorąc pod uwagę wartość pracowników starszego pokolenia, wynikającą z ich bogatego doświadczenia, wiedzy i etyki pracy pracodawcy powinni otworzyć się na Baby Boomersów.

Choć z zatrudnianiem starszych pracowników wiążą się takie wyzwania, jak pogarszająca się kondycja fizyczna i gorszy stan zdrowia, to zalety współpracy z Boomersami mogą jednak być większe niż jej koszty. Pokolenie wyżu demograficznego ma bogate doświadczenie zawodowe, ugruntowaną wiedzę i potrafi w całości poświęcić się pracy. Spośród wszystkich omawianych grup wiekowych Boomersi mają największy problem z oddzieleniem życia prywatnego od zawodowego i skłonność do pracoholizmu. Charakteryzują się wysokim zaangażowaniem w powierzone zadania i dużym optymizmem, ale nie zależy im, by ich wkład został specjalnie zauważony. Często uważają, że nie warto się wyróżniać, tylko robić swoje. Chętnie za to dzielą się swoim doświadczeniem z młodszymi pokoleniami, dzięki czemu mogą stanowić wsparcie dla swoich współpracowników i kształtować pozytywną atmosferę pracy. Dobrą atmosferę cenią zresztą bardziej niż wysokie wynagrodzenie, ale jeśli jej nie ma, to raczej nie narzekają.

Jeśli chodzi o strukturę miejsca pracy, Boomersi akceptują, a nawet poszukują w swoim otoczeniu autorytetów. W ich przypadku może nie sprawdzić się "koleżeński" styl zarządzania - szanują swoich przełożonych i nie podważają firmowej hierarchii. W związku z tym mogą mieć problem odwrotny niż Zetki - zatrudniają ich nie starsi, ale młodzi i mniej doświadczeni koledzy, których pokoleniu BB trudno postrzegać jako autorytety. Jednocześnie ci młodzi są obarczeni licznymi stereotypami na temat Boomersów - wystarczy przywołać prześmiewcze powiedzenie "Ok, Boomer".

## Gdzie i jak szukać pracowników z pokolenia BB?

Mimo pokutującego stereotypu, że Boomersi nie są za pan brat z nowymi technologiami, badania pokazują, że 87% z nich używa smartfonu, a ponad 75% osób 50+ codziennie korzysta z mediów cyfrowych. Najczęściej są to: poczta elektroniczna, Google, Facebook (50%), YouTube (30%) oraz portale horyzontalne i informacyjne. Ponad 80% korzysta z co najmniej jednego serwisu społecznościowego. Nie jest im też obcy LinkedIn, a nawet Instagram.

Poza mediami społecznościowymi, Baby Boomers to mediowi tradycjoniści. Przemawia do nich reklama w prasie, radiu i telewizji, a także stare dobre "znajomości", czyli polecenia.

Nie są również w takim stopniu bombardowani przekazami reklamowymi, ponieważ marketerzy często pomijają tę grupę w swoich strategiach (może poza farmaceutykami). To oznacza, że łatwiej Ci będzie przebić się do nich z przekazem.

Jeśli chce się pozyskać pracownika z pokolenia BB, powinno się przyjąć odpowiednią strategię komunikacji. Boomersi preferują raczej formalny ton i wolą kontakt bezpośredni (telefoniczny) niż cyfrowy. To nie są osoby, które są dostępne online 24/7. Czego będą szukać w ogłoszeniu rekrutacyjnym? Na pewno informacji o formie zatrudnienia - zdecydowanie preferowana jest umowa o pracę na czas nieokreślony. Ważne będą też widełki wynagrodzenia, ale najważniejsza dla Boomersów jest dobra atmosfera pracy.

Podczas rozmowy rekrutacyjnej okażą Ci szacunek i będą go oczekiwać również z Twojej strony. Możesz się spodziewać, że kandydat pokolenia BB przyjdzie na spotkanie przygotowany i będzie zainteresowany rozmową z przyszłym przełożonym, bardziej niż z pracownikiem HR. Boomersi nie uprawiają wobec rekruterów „ghostingu” i od Ciebie również będą oczekiwać informacji zwrotnej.

Przede wszystkim docień ich. Pokaż, że ich wiek to dla Ciebie tylko liczba. Liczy się ich doświadczenie i to, co mogą wnieść do Twojej organizacji. Choć Boomersi nie są skłonni do zmian w życiu zawodowym, na pewno docenią pracodawcę, który naprawdę dostrzeże ich potencjał i stworzy im warunki, by go wykorzystać.

## Jeśli chcesz pozyskać Baby Boomersów do swojego zespołu:



1.

Postaw na komunikację **bezpośrednią** i kontakt telefoniczny



2.

**Stwórz proste i czytelne ogłoszenie zawierające najważniejsze informacje** o pracy na danym stanowisku. Unikaj branżowego slangu i nie przytłaczaj ilością bodźców - Baby Boomers nie potrzebują fajerwerków, ale konkretów.



3.

**Nie bój się dłuższych form tekstowych i wideo.** W przeciwieństwie do młodych pokoleń, Boomersi nie mają problemu z przyswajaniem dłuższych treści.



4.

Dla Boomersów online oznacza desktop. **Zadbaj o czytelne formatowanie** i dobrą widoczność elementów strony rekrutacyjnej.



5.

Pokaż, że ich **doświadczenie zawodowe jest dla Ciebie wartością** i w Twojej firmie będą mieli szansę je wykorzystać.



6.

**Podkreśl benefity pracownicze**, zwłaszcza pakiet prywatnej opieki medycznej - w miarę starzenia się tej grupy dbanie o zdrowie staje się dla nich coraz bardziej cenne.



7.

**Daj im czas na spokojne podjęcie decyzji** o przyjęciu lub odrzuceniu oferty.

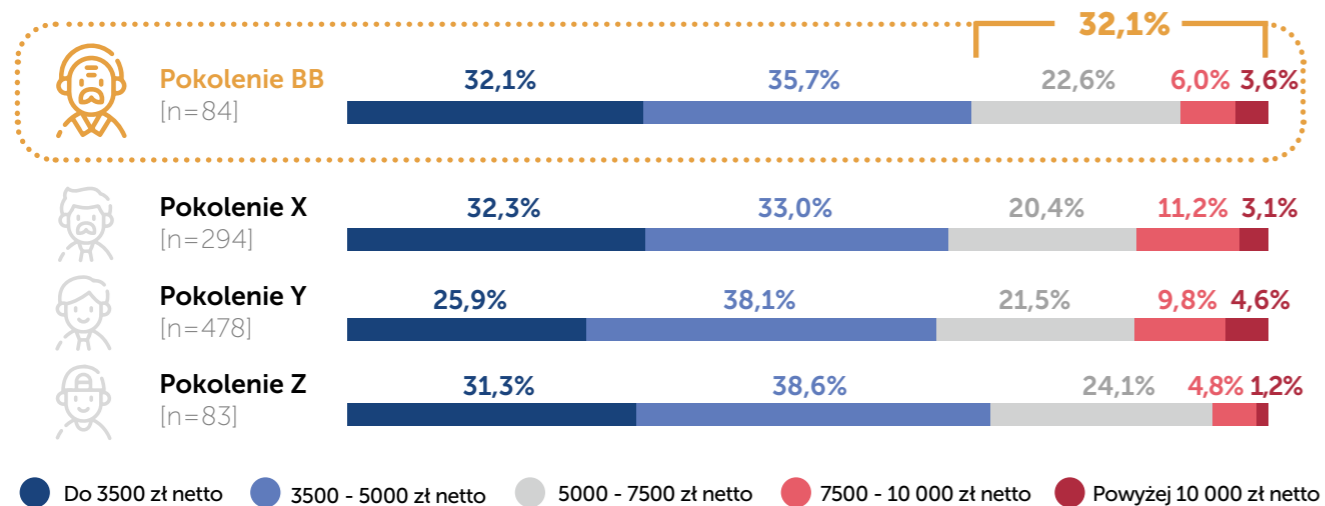
## Dochody

32,1% ankietowanych przedstawicieli pokolenia Baby Boomers zarabia powyżej 5000 zł netto, czyli więcej niż średnia krajowa z sierpnia br. Jednocześnie daje to jeden z najniższych wyników wśród pokoleń w tym przedziale wynagrodzeń (niższe zarobki mają już tylko Zetki).

Baby Boomers z jednej strony najbardziej cenią sobie stabilność zatrudnienia i rzadziej zmieniają pracę, z drugiej – jako oddani i lojalni pracownicy sami raczej rzadko wychodzą z inicjatywą negocjacji podwyżki. Co więcej, rekruterzy przyznają, że przedstawiciele pokolenia BB często zaniżają swoje oczekiwania finansowe w stosunku do posiadanych kompetencji, zwłaszcza, gdy aktualnie nie mają pracy i zależy im na uzyskaniu zatrudnienia. Niestety osoby w wieku 60+ nadal nie są pierwszym wyborem pracodawców na rynku pracy.

Wśród przedstawicieli tej grupy najwięcej, bo aż 11,6%, nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. To pokazuje, jak niechętnie pokolenie BB opowiada o swoich dochodach.

### W jakim przedziale mieści się Twoje miesięczne wynagrodzenie?

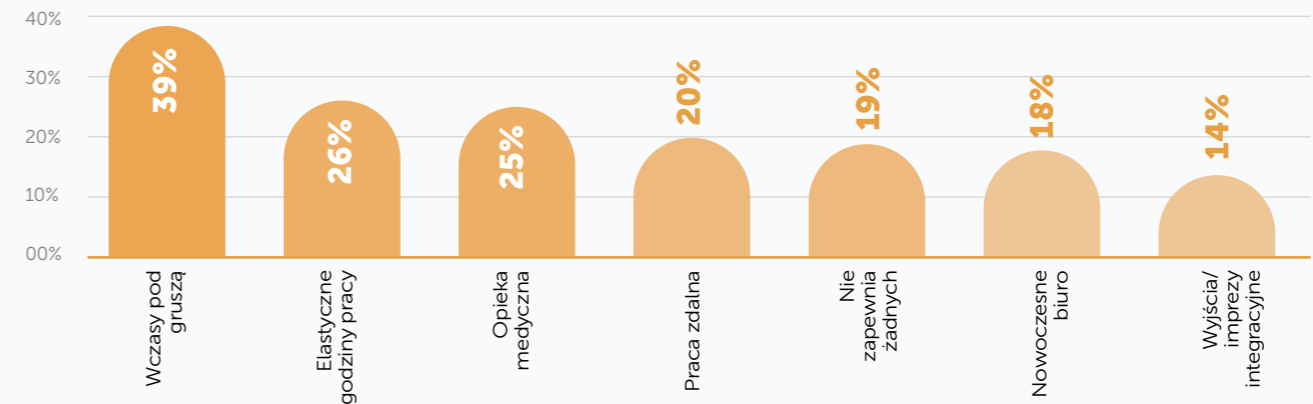


\* Na wykresie zostały uwzględnione tylko wyniki osób, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie

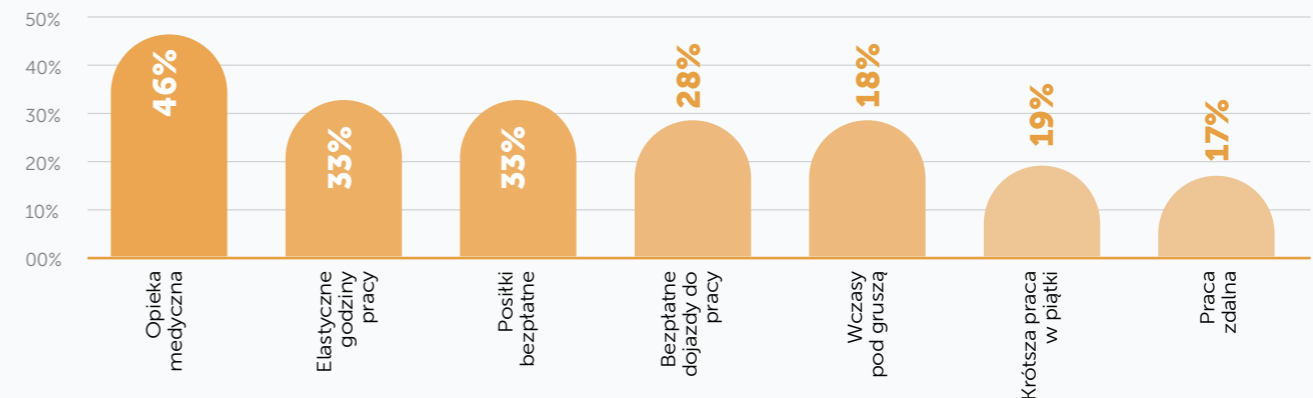
## Benefity

Opieka medyczna to benefit zdecydowanie najczęściej wybierany i najbardziej doceniany przez przedstawicieli pokolenia Baby Boomers. Zaraz za nim plasują się elastyczne godziny pracy oraz finansowane posiłki. Wczasy pod gruszą są ważne, jednak przy obecnych rodzajach benefitów, schodzą na dalszą pozycję.

### Aktualnie posiadane benefity - pokolenie BB (w procentach wskazań)



### Najbardziej atrakcyjne benefity - pokolenie BB (w procentach wskazań)

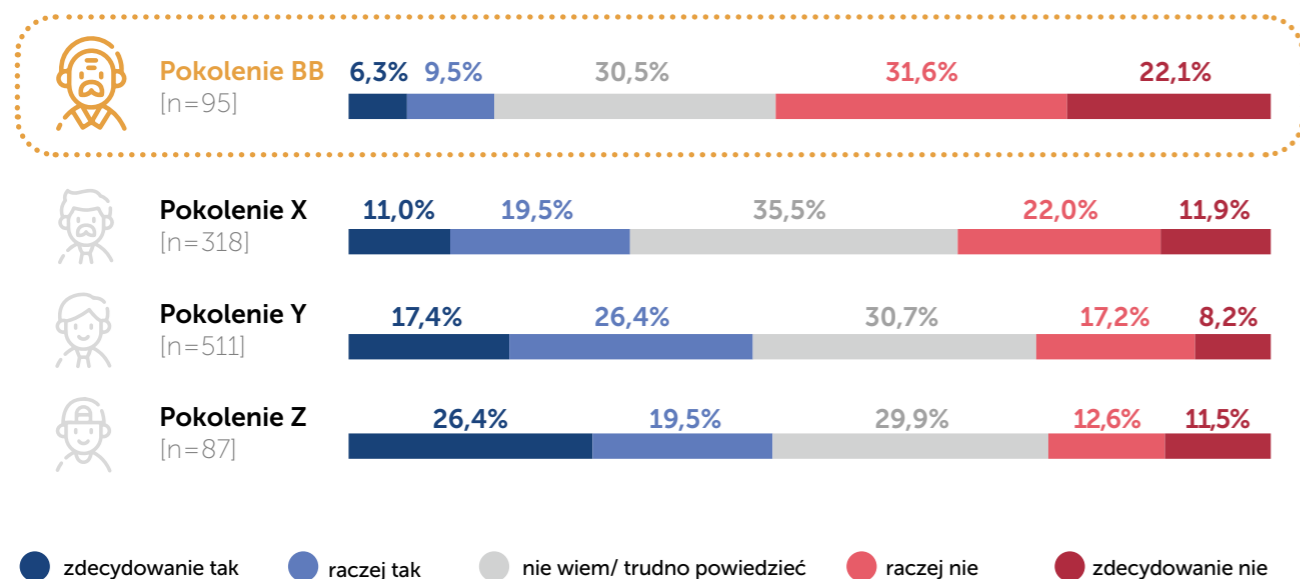


\* Liczba ankietowanych, którzy wybrali dany benefit

## Skłonność do zmiany pracy

Baby Boomers szans na swój rozwój poszukują najczęściej wewnątrz organizacji, co jednocześnie potwierdza ich lojalność wobec pracodawców. Zdecydowanie rzadziej deklarują chęć zmiany pracy – jedynie 15,8% przedstawicieli pokolenia BB, na pytanie o plany zmiany pracodawcy w ciągu najbliższego roku, wybrało odpowiedź „zdecydowanie tak” lub „raczej tak”. Dla porównania – pokolenie Z, charakteryzujące się skłonnością do zmian, wykazało chęć zmiany w 45,9% przypadków.

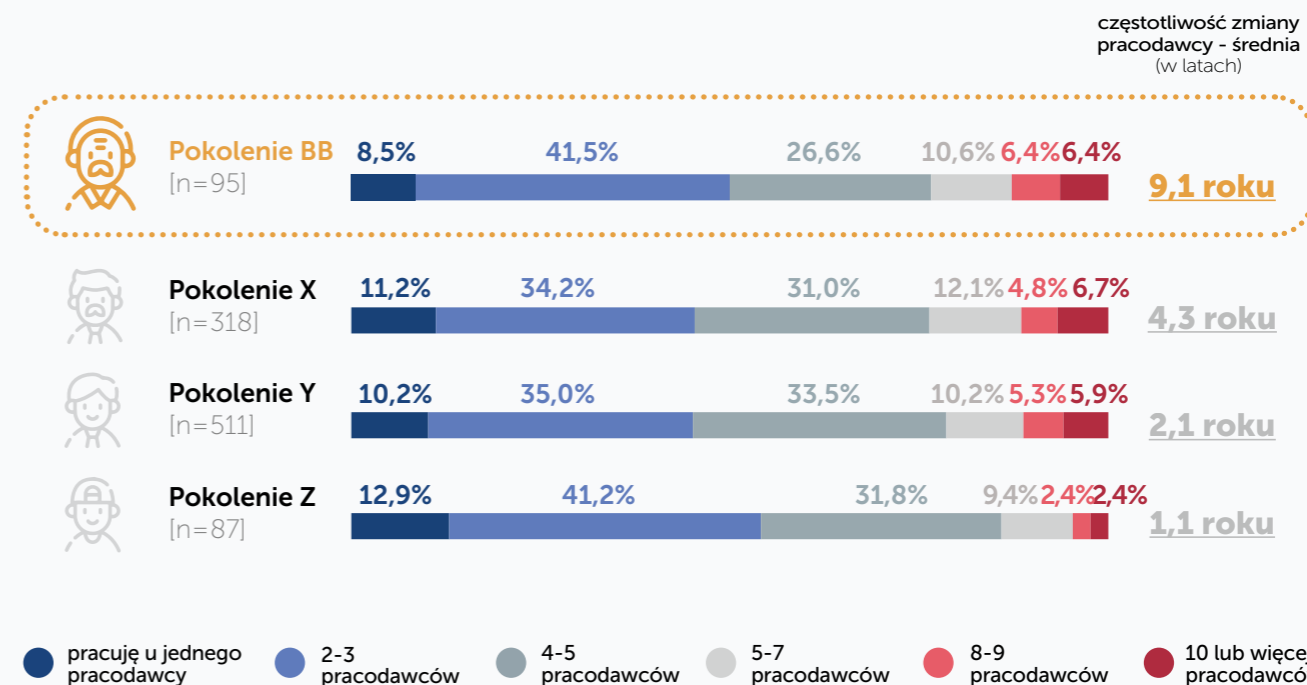
Czy w ciągu najbliższego roku chciał(a)byś zmienić/znaleźć pracę?



## Średni czas pracy u pracodawcy i liczba pracodawców

Wyniki pokazują, że BB najdłużej, bo średnio 9,1 roku, spędzają u jednego pracodawcy. Jest to naturalna konsekwencja wspomnianej wcześniej lojalności. Warto jednak pamiętać o tym, że duża część przedstawicieli tego pokolenia była aktywna zawodowo w okresie PRL i transformacji ustrojowej. Czasy te charakteryzował mniejszy dostęp do różnorodnych możliwości zawodowych, a następnie - wysokie bezrobocie.

Na przeciwnym biegunie plasuje się pokolenie Z, które według badania pracuje w jednym miejscu średnio 1,1 roku. Dla przebojowych Zetek praca nie stanowi wartości najważniejszej – skupiają się bardziej na własnym rozwoju. Karierę zawodową rozpoczynają w czasie dobrej koniunktury gospodarczej. Na pierwszym miejscu stawiają zawodowe spełnienie, poszukując go u różnych pracodawców.

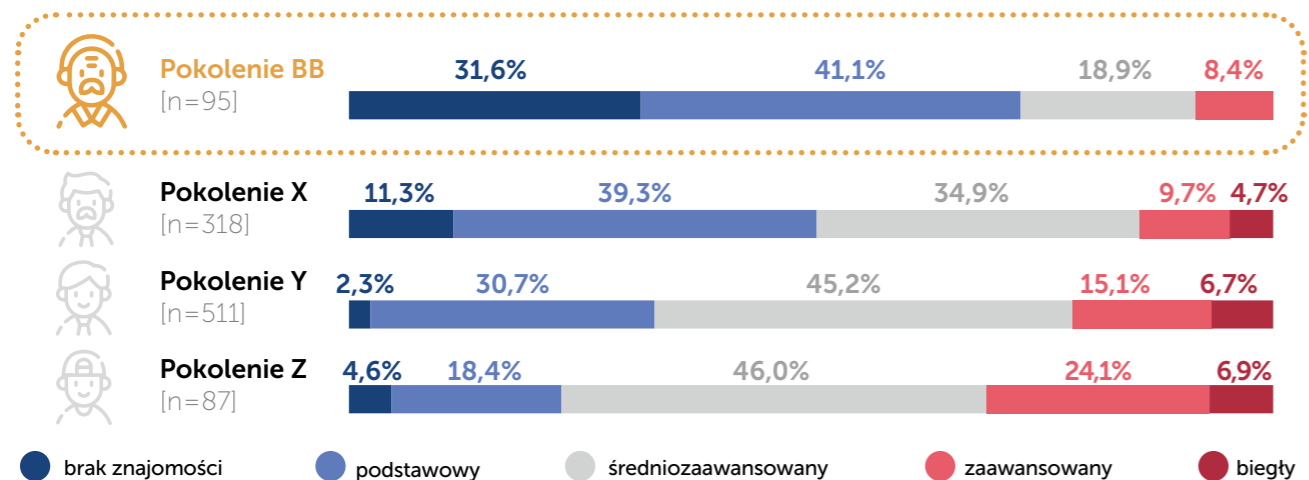


## Znajomość języka angielskiego

Nikt z ankietowanych przedstawicieli pokolenia BB nie zadeklarował biegłej znajomości angielskiego. To także grupa, którą cechuje najliczniejszy odsetek osób z zupełnym brakiem znajomości tego języka. A jeśli dodamy poziom podstawowy, to otrzymujemy ponad siedemdziesięcioprocentową większość, dla której życie zawodowe i prywatne zupełnie nie łączyło się z tą umiejętnością.

Dorastali w rzeczywistości, w której największy nacisk kładziono na nauczanie rosyjskiego, dlatego zdecydowana większość z nich nigdy nie miała wystarczających szans na skuteczne opanowanie angielskiego. Mieli też bardzo ograniczone perspektywy na wykorzystanie tego języka zawodowo, co w efekcie doprowadziło do braku motywacji, by się go nauczyć. Nie przestali jednak marzyć, a dziś często uczęszczają na lekcje angielskiego w ramach hobby lub spełniania marzeń o zagranicznych podróżach – chcą być samowystarczalni, dlatego opanowanie języka w stopniu komunikatywnym ma dla nich duże znaczenie.

### Jak oceniasz swój poziom znajomości języka angielskiego?

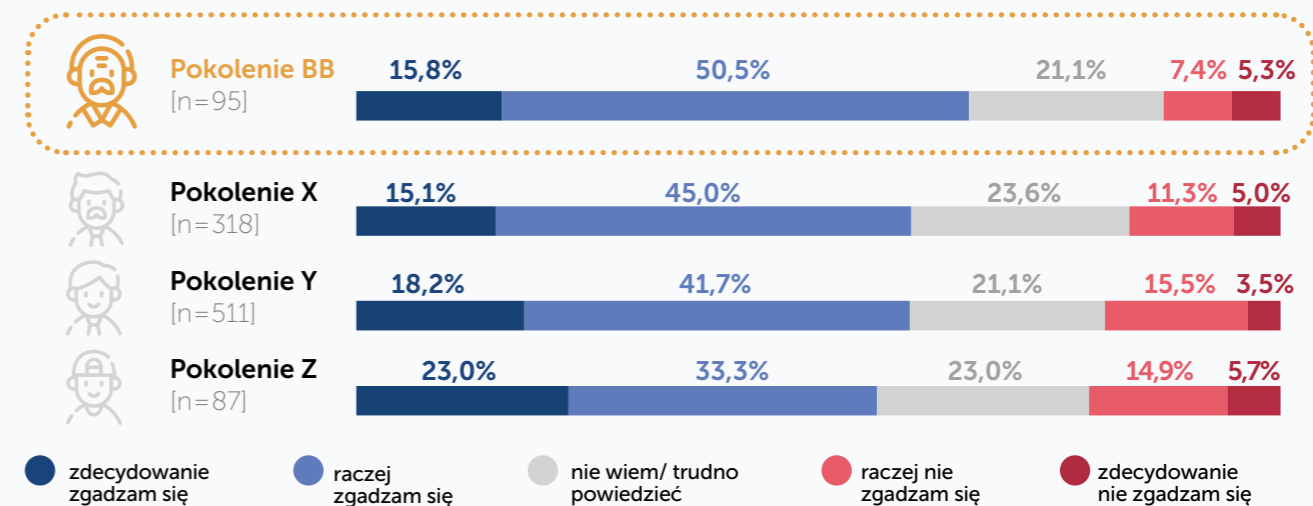


## Zadowolenie z pracy

Największy odsetek zdecydowanie lub raczej zadowolonych z pracy znajduje się w grupie BB i stanowi 66%, z kolei najczęściej zdecydowanie i raczej niezadowolonych znajduje się w grupie pokolenia Z (ponad 20%). Pokoleniowo Boomersi to optymiści, skromni, potrafiący często dostrzec małe rzeczy, dla których własne spełnienie często nie jest najważniejsze – tak zostali ukształtowani przez doświadczenie powojenne, PRL i okresu transformacji ustrojowej. Praca jest dobra, kiedy wynagrodzenie jest atrakcyjne, terminowo wypłacane, a przełożony jest zadowolony.

Przedstawiciele pokolenia Z są bardziej wymagający, ponieważ ich doświadczenia są zgoła inne. Dla nich priorytetem są samorealizacja i rozwój, dlatego ich potrzeby, według przedstawicieli starszych pokoleń, mogą się wydawać bardziej „wyrafinowane”. Wpływ na takie podejście mogą mieć oczekiwania pracodawców w kontekście produktywności, zaangażowania, podnoszenia kwalifikacji czy też czasu poświęcanego na pracę. Dla wszystkich grup pokoleniowych podobnie kształtuje się grupa osób niezdecydowanych (+20%). Nasuwa się pytanie: czy nieumiejętność określenia swojego zadowolenia bądź niezadowolenia z pracy jest bardziej cechą indywidualną, czy może raczej zależną od pokolenia, do którego się przynależy?

### Praca przynosi mi satysfakcję



## Wartości w życiu zawodowym i prywatnym

Pokolenie BB jest spójne w swoich wartościach wyznawanych zarówno w kontekście swojego życia zawodowego, jak i prywatnego. Dla nich liczy się coś więcej niż bogactwo i sukces. W życiu zawodowym cenią sobie stabilność zatrudnienia i atmosferę, a prywatnie zdrowie i życie rodzinne.

Nie oznacza to, że nie dbają o swoje finanse. Ankietowani, zapytani o najważniejsze ich zdaniem czynniki zawodowe, na 3. miejscu najczęściej wskazywali pieniądze, a w życiu prywatnym uplasowali je na 4. pozycji. Widoczne jest, że dla tego pokolenia liczą się relacje, bezpieczeństwo, stabilność i przewidywalność, dlatego jest to pokolenie cechujące się najdłuższym okresem zatrudnienia u jednego pracodawcy.

### Pokolenie Baby Boomers - średnia ranga \*

N=[95]

**1,85**  
Zdrowie

**2,31**  
Życie rodzinne

**3,66**  
Spełnianie pasji/ marzeń

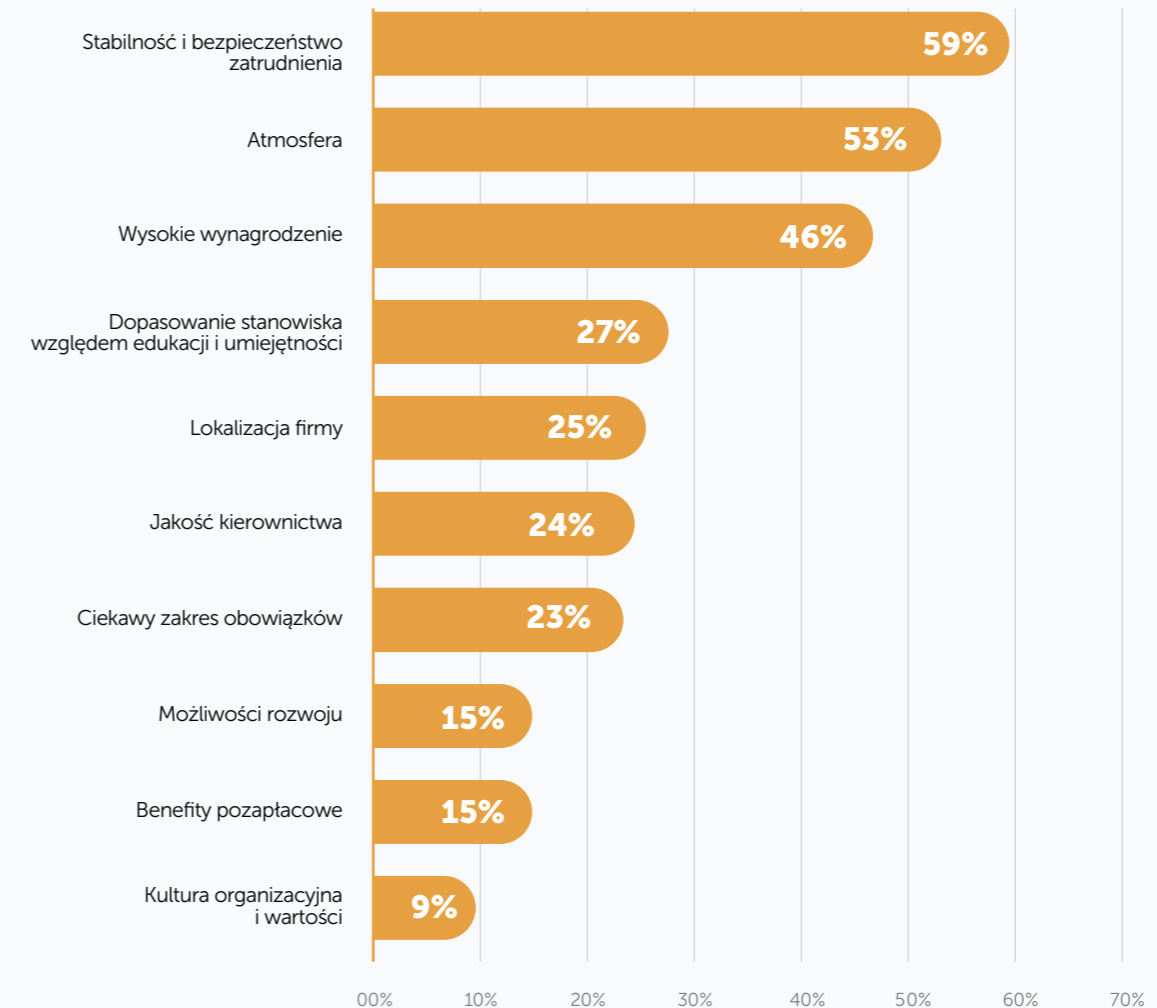
**3,72**  
Pieniądze

**4,55**  
Praca/ kariera zawodowa

**4,95**  
Życie towarzyskie

\* Średnia ranga to średnie wskazanie w rankingu, im średnia jest mniejsza, tym częściej dana wartość życiowa była na pierwszym miejscu.

### Najważniejsze czynniki w pracy zawodowej dla pokolenia Baby Boomers



# Głos pokolenia



**Grażyna Ciężkowska, 63 l.**

Dyrektor finansowo – księgowy, główna księgowa

**Im dłużej pracujesz, tym jesteś lepszy w tym, co robisz i pracujesz „spokojniej”. Łatwiej podejmujesz kluczowe decyzje finansowe, potrafisz oszacować ryzyko, lepiej doradzasz właścicielowi i zarządowi. Mam jednak poczucie, że niezależnie od wieku, a nawet lokalizacji, w każdej chwili mogę zmienić pracę.**



Ja wcale, ale to wcale nie chciałam być księgową! Mój pierwszy pracodawca przesunął mnie z działu personalnego do księgowości, bo takie miał potrzeby kadrowe. Mogłam wtedy zmienić pracę, ale w moim mieście (ok. 130 000 mieszkańców), to była „dobra firma”, więc postanowiłam spróbować. Tak zostałam w firmie aż 15 lat!

Na tyle polubiłam księgowość, że po czasie objęłam wyższe stanowisko w dziale materiałowo-kosztowym. Pomimo awansu nie byłam zadowolona z poziomu mojego wynagrodzenia i postanowiłam zmienić pracę, a właściwie pracodawcę, co w tamtych czasach było dużą zmianą w życiu zawodowym i naprawdę sporym wyzwaniem, a ostatecznie sukcesem. Przeszłam do nowej firmy, w dodatku na wyższe stanowisko – głównej księgowej. To było naprawdę dobre posunięcie. Pracowałam tam dziesięć lat. Nie wynikało to z trendu kurczowego „trzymania się” jednego miejsca pracy, ale raczej z poczucia odpowiedzialności i lojalności. Trzeba się kompleksowo wdrożyć w funkcjonowanie przedsiębiorstwa i cały sektor. Im dłużej pracujesz, tym łatwiej podejmujesz kluczowe decyzje finansowe, potrafisz oszacować ryzyko, lepiej doradzasz właścicielowi i zarządowi. Zmiana pracy nie byłaby w takiej sytuacji przejawem odpowiedzialności. Lojalność jest zresztą jedną z ważniejszych dla mnie cech i bardzo cenię ją również wśród innych współpracowników.

Do kolejnej zmiany zmusiła mnie likwidacja firmy, w której byłam zatrudniona. W tym przedsiębiorstwie pracuję od 19 lat i jestem dyrektorem finansowo-księgowym. Dzięki doświadczeniu i zdobytej przez te lata wiedzy branżowej, skutecznie i efektywnie podejmuję decyzje i doradzam zarządzającym. Praca na moim stanowisku opiera się na zaufaniu i nie zbudowałabym go, gdybym często zmieniała miejsce zatrudnienia. Uważam, że nie sam wiek decyduje o możliwościach częstej zmiany pracy, ale w głównej mierze rodzaj specjalizacji i wykonywany zawód.

Moja praca i obowiązki z nią związane bardzo mi odpowiadają. Mam jednak poczucie, że niezależnie od wieku, a nawet lokalizacji, w każdej chwili mogę ją zmienić. Co więcej, spotykam się z propozycjami nowych ofert. Myślę, że w moim zawodzie brakuje doświadczonych specjalistów, a wiek nie odgrywa istotnej roli i nie stanowi większej przeszkody. Nie rozważam obecnie zmiany, a tym bardziej migracji zarobkowej i cieszę się, że nigdy nie miałam takiej potrzeby.

Wśród znajomych w moim wieku również dominują specjalizacje wymagające lojalności względem pracodawcy, dlatego rzadko decydują się na zmianę. Widzę jednak większą rotację pracowników, nawet w mojej firmie, ale na innych stanowiskach - szczególnie tych niższych, dotyczących pracy fizycznej. Jednak z uwagi na lokalizację firmy i niewielką liczbę przedsiębiorstw w okolicy, jest ona dość mała. Patrząc jednak na młode osoby, szczególnie te, które wyjechały

do większych miast, widzę, że rynek pracy dużo im oferuje i mają większe możliwości. Obserwuję też, że w mojej specjalizacji - finansów i księgowości - brakuje nie tylko pracowników z wieloletnim doświadczeniem, ale też młodych ludzi. Myślę, że potrzebna w tym zawodzie wiedza już na początku kariery i duża odpowiedzialność, może być zbyt zniechęcająca, ale podziwiam ich za swobodę i gotowość przebranżowienia się, gdy księgowość okazuje się nietrafionym wyborem.

Modne dziś work-life balance nie jest wcale niczym odkrywczym. Już wiele lat temu każdy chciał pracować „od ... do...” i po pracy zwyczajnie spędzić czas ze znajomymi czy rodziną. Nie wiem, czy było to możliwe, bo „kiedyś żyło się wolniej”, czy może wynikało to raczej z dobrej organizacji. Faktem jest, że szczęśliwie udawało mi się zawsze oddzielać życie zawodowe od prywatnego. Z uwagi na swój wiek pracuję tylko z młodymi ludźmi (śmiech). Widzę, że łatwo się uczą, mają chęci, ale brakuje im wytrwałości i cierpliwości. Dziś nie żałuję, że na początku zawodowej kariery przeniesiono mnie do księgowości. Odnalazłam się w niej, dzięki czemu czuję się spełniona zawodowo i cieszę się z zajmowanego obecnie stanowiska. Jedyna rzecz w mojej pracy, której nie lubię, to częste zmiany w przepisach podatkowych! (śmiech)

**Życzę młodym ludziom wyboru dobrego kierunku zawodowego i zdecydowanie polecam księgowość.**

# Głós pokolenia



**Agnieszka  
Czerwińska, 59 l.**

Analizy finansowy

**Media bardzo nieślusnie utwierdzają nas w stereotypowym przekonaniu, że emeryci czy osoby w wieku okołoemerytalnym to ludzie zmęczeni, mało zaradni, klienci ZUS-u czy opieki społecznej. Postrzega się ich jako ludzi żyjących za głodowe pieniądze, osoby schorowane, wręcz umęczone.**

Jestem specjalistką analizy finansowej w amerykańskiej firmie świadczącej usługi typu back-office dla różnych jednostek handlowych z Europy, Ameryki i Ameryki Łacińskiej. W mojej pracy cenię sobie przede wszystkim jej pewną przewidywalność. Pozwala mi ona godzić ze sobą nie tylko inne formy zarobku, ale także elastycznie planować swój czas. Bardzo lubię relacje w moim zespole – mam świetny kontakt z bezpośrednią przełożoną oraz innymi współpracownikami, doskonałą atmosferę w pracy, cenimy i szanujemy się nawzajem, niezależnie od „ważności” zajmowanego stanowiska. Dla mnie osobiście ten aspekt relacji międzyludzkich jest niezwykle ważny – wsparcie w sytuacjach nie tylko strictly zawodowych, ale też zrozumienie, że życie przynosi różne problemy. Dodatkowo moja bezpośrednia przełożona zawsze stara się doceniać naszą pracę. Jestem chyba najstarszą osobą w zespole, który liczy kilkanaście osób i są to głównie ludzie w okolicach trzydziestki i po trzydziestce. Mogę śmiało i szczerze powiedzieć, że się lubimy. Każde pokolenie ma swoje mocniejsze i słabsze strony, a możliwość współpracy i uczenia się od siebie nawzajem, nie tylko w kwestiach zawodowych, ale i życiowych, uważam za niezwykle cenne i przyjemne.

Ostatni raz zmieniałam pracę niedługo przed transformacją ustrojową lat 90. Pracowałam wówczas w cudownym miejscu, jakim była biblioteka przy zakładach Polkolor, która tak naprawdę spełniała rolę biblioteki środowiskowej. Mogłam wybierać między tym, że pracuję z czytelnikami (słucham, doradzam w wyborze lektury) a pracą na zapleczu przy katalogowaniu księgozbioru, jego porządkowaniu i zdobywaniu nowości,

co w tamtych czasach wymagało dużej operatywności i kontaktów w zaprzyjaźnionych księgarniach. Transformacja wymusiła zmiany i biblioteka została zamknięta. W ten sposób znalazłam się na zmienionym rynku pracy, ale szczęśliwie udało mi się na nim odnaleźć.

Gdybym teraz, na tym etapie mojego życia osobistego i zawodowego, rozważała zmianę pracy, myślałabym o tym w kategorii ryzyka. I używam słowa „ryzyko” bardzo świadomie. Mam poczucie, że jednak inaczej podchodzi się do tego typu wyzwania życiowego, kiedy ma się lat 30 czy 40, a zupełnie inaczej, kiedy zarówno doświadczenie zawodowe, jak i bagaż doświadczeń życiowych sytuują nas w takim momencie naszego życia, że chcemy bardziej odcinać kupony od tego, co osiągnęliśmy. Mam za sobą 38 lat pracy zawodowej i jako pięćdziesięciodziewięciolatka niedługo dojdę do tej formalnej cezury, kiedy zgodnie z przepisami będę mogła ubiegać się o świadczenie emerytalne. Jednak zupełnie się tak nie czuję. Poza tym, media bardzo nieślusnie utwierdzają nas w stereotypowym przekonaniu, że emeryci czy osoby w wieku okołoemerytalnym to ludzie zmęczeni, mało zaradni, klienci ZUS-u czy opieki społecznej. Postrzega się ich jako ludzi żyjących za głodowe pieniądze, osoby schorowane, wręcz umęczone. Zmierzam do tego, że kontekst, w jakim postrzegane są osoby w moim wieku, krążące stereotypy, sprawiają, że kiedy CV przedstawiciela czy przedstawicielki mojego pokolenia ląduje na biurku osoby z działu HR, często jesteśmy na straconej pozycji. Rekruterzy to na ogół osoby młodsze, nawet bardzo młode, na początku swojej kariery, tuż po studiach.

To one przeprowadzają pierwszą selekcję kandydatów i być może kierując się tymi utrwalonymi stereotypami wybierają osoby bliższe ich pokoleniu. Odrzucają starszych, właśnie przez ten wykreowany powszechnie obraz osoby 50+ jako zmęczonego, mało elastycznego prawie emeryta.

Czuję się bardzo spełniona zawodowo. I myślę, że gdybym mogła jeszcze raz wybrać, wybrałabym tak samo. Oczywiście teraz, z perspektywy czasu, podjęłabym kilka innych decyzji czysto zawodowych, ale wszystko traktuję w kategorii cennej, życiowej lekcji. Studia były wyjątknie moją decyzją, podyktowaną chęcią ukończenia kierunku, który mnie fascynował. Zrobiłam więc je dla siebie, a nie dla „zawodu”, i na własnych zasadach – nie studiowałam bezpośrednio po maturze, wówczas nie pozwoliła mi na to sytuacja życiowa. Studia psychologiczne rozpocząłam już jako 30-letnia osoba, i była to przemyślana i dojrzała decyzja. Pracowałam już wówczas w międzynarodowej korporacji, więc decyzja o nich wynikała z potrzeby ducha, a nie dla uzyskania kolejnego „papierka” i pozycji dodawanej do CV. Oczywiście wiedza i umiejętności nabyte w trakcie tych pięciu lat nie raz okazały się cenne i pomocne w trakcie mojej kariery zawodowej.

**Młodym ludziom, którzy dopiero wchodzą na rynek pracy życzyłabym, aby byli doceniani niezależnie od tego, jaką pracę wykonują i dostawali za nią godne wynagrodzenie. Takie, aby byli w stanie się za nie utrzymać, nie tylko zaspokajając swoje absolutne minimum życiowe. Jednak szacunek to pierwsze co mi przychodzi na myśl.**





# Okiem Eksperta

Osoby z pokolenia Baby Boomers mają aktualnie blisko 60 lat i zbliżają się do wieku emerytalnego. Charakteryzują się przeważnie lojalnością i wysokim zaangażowaniem wobec pracodawcy. Jeśli oczekują zmian, to raczej w obrębie własnej organizacji. Jeśli nie widzą zasadności procesu i realnego jego przełożenia na zawodową skuteczność, do nauki i wdrażania nawyków mogą podchodzić z rezerwą i oporem. W porównaniu do młodszych pokoleń, charakteryzują się mniejszą determinacją i skłonnością do rywalizacji, koncentrują się na pogłębianiu swoich umiejętności oraz nie szukają nowych obszarów zawodowej aktywności. Dbają o wellbeing i work-life balance. W badaniach osób po 50. roku życia obserwuje się także nieznaczny spadek odporności na stres, natomiast większą otwartość na rozwiązywanie konfliktów i analizowanie skomplikowanych treści.

## Paulina Wierus

Product Development Manager, Trener  
Testy Thomas International



Przedstawiciele pokolenia Baby Boomers to najbardziej lojalni i doświadczeni pracownicy, zaczynający swoją edukację i kariery zawodowe jeszcze w czasach poprzedniego ustroju politycznego, co nie pozostaje bez wpływu na ich zachowania, preferencje i nawyki. Bardzo rzetelnie podchodzą do swoich zadań i frustruje ich pewna niefrasobliwość osób z młodszych pokoleń. Sami doszli do sukcesu ciężką pracą i nie zawsze mogą zrozumieć, dlaczego młodsze pokolenia oczekują „więcej” i „szybciej” już na początku swojej kariery zawodowej, a nie mają jeszcze doświadczenia czy większych osiągnięć na swoim koncie. Dzisiaj w pracy poszukują poczucia bezpieczeństwa – stabilności zatrudnienia, bezpieczeństwa finansowego oraz przynależności – lubią czuć się częścią zespołu. Bardzo chcą być zauważeni, chcą, aby liderzy dostrzegli ich starania, kompetencje i doświadczenie. Wierzą, że mogą jeszcze sporo od siebie zaoferować. Choć wolą stabilność i ostrożnie podchodzą do zmian, jeśli zostaną odpowiednio przygotowani, podążą nawet za najtrudniejszą zmianą biznesową czy organizacyjną. Mają szacunek do firmy, jej dobrego imienia, akceptują hierarchię, dlatego szef zazwyczaj jest dla nich naturalnym autorytetem. To najpilniejsi uczestnicy szkoleń, są zawsze na czas i przygotowani do warsztatów.

## Agnieszka Ozdobińska

Trener, Coach

# Kluczowe wnioski Pokolenie Baby Boomers

**27%**

Zna angielski lepiej niż na podstawowym poziomie

**Prawie 16%**

Nadal zmieniliby pracę na lepszą

**66,3%**

Twierdzi, że praca przynosi im satysfakcję

**81,6%**

Repondentów uważa BB za lojalnych wobec swojego miejsca pracy

**87%**

Boomersów używa smartfonu

**9,1 lat**

Tyle średnio pracują BB u jednego pracodawcy

# Pokolenie X

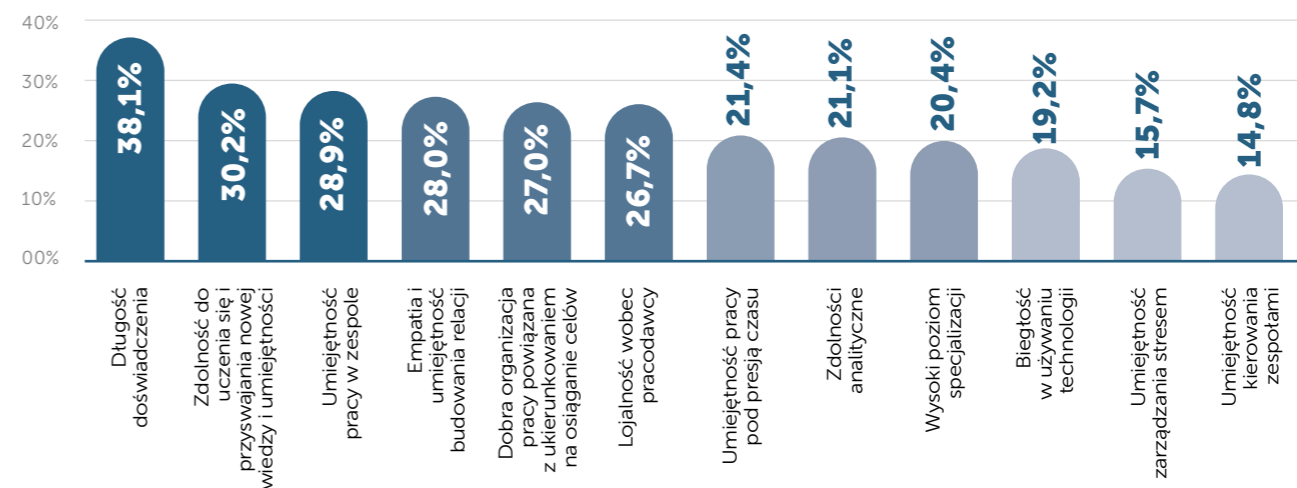


## Co mówią o sobie Iksy?

Jako swój największy atut pokolenie X wskazuje długość doświadczenia (38,1% wskazań), co jest bezpośrednio związane z wiekiem tej grupy (43-57 lat). Dzieciństwo w szarej rzeczywistości epoki PRL, młodość i wchodzenie na rynek pracy w okresie transformacji systemowej, a także – w późniejszym czasie – dynamiczny rozwój technologii, wydają się mieć wpływ na wskazanie umiejętności uczenia się i przyswajania nowej wiedzy jako drugiej najmocniejszej strony tego pokolenia (30,2%).

Zmiany, których byli nie tylko świadkami, ale także aktywnymi uczestnikami, uwarunkowały rozwój ich zdolności adaptacyjnych w zakresie zdobywania kompetencji i umiejętności potrzebnych w zmieniającej się rzeczywistości. Najrzadziej wskazywali umiejętność kierowania zespołem (14,8%). Może być to związane podobnie jak w przypadku pokolenia BB, z przedkładaniem podejścia kolektywnego ponad indywidualne, które propagandowo wpajano im w okresie PRL. Iksy mogą zatem częściej widzieć siebie bardziej w roli członka zespołu działającego dla wspólnego celu, aniżeli kierownika będącego liderem grupy.

### Cechy, które są mocną stroną - pokolenie X



## Co pracodawcy mówią o Iksach

Pokolenie X to osoby mające już bogate doświadczenie zawodowe, ale nadal bardzo aktywne. Pracodawcy cenią ich przede wszystkim za dokładność, rzetelność, lojalność, ugruntowaną pozycję i eksperckość. Dodatkowo ponad 50% badanych pracodawców docenia ich zdolności kierownicze i umiejętność radzenia sobie ze stresem. Wśród reprezentantów tego pokolenia są prezesi, managerowie, eksperci.

Iksy w oczach pracodawców wydają się łączyć lojalność Baby Boomers z wysoką aktywnością, rzetelnością i skutecznością. Już nie tak zajęci sferą pozazawodową, dojrzały, ale jeszcze pełni werwy, potrafią niwelować stres życiowym doświadczeniem. Okiem rekrutera to osoby pewne swojej pozycji, pełniące kluczowe w firmie role, ceniący eksperci. Dużą część tej grupy stanowią również freelancerzy i interim managerowie, którzy wykorzystują doświadczenie, często kilkudziesięcioletnie, w pomocy innym firmom.

### Cechy charakteryzujące pracowników z pokolenia X (n=98)

	Odpowiedź
Pracownicy są sumienni, skrupulatnie i dokładnie realizują powierzone zadania	79,59%
Pracownicy są lojalni wobec miejsca pracy	76,53%
Pracownicy mają już swoje miejsce na rynku pracy	63,27%
Pracownicy dobrze radzą sobie ze stresującymi sytuacjami	53,06%
Pracownicy są świetnymi liderami	51,02%
Pracownicy identyfikują się z misją, wizją i strategią firmy	48,98%
Pracownicy źle reagują na zmiany	40,82%
Pracownicy są zorientowani na rozwój zawodowy w strukturach firmy	30,61%
Pracownicy dobrze integrują się z zespołem	24,49%
Pracownicy starają się zachować work-life balance	21,43%
Pracownicy mają dużo energii i prezentują proaktywną postawę	12,24%
Pracownicy szybko się uczą	7,14%
Pracownicy przyjmują pasywną postawę względem obowiązków	6,12%
Pracowników cechuje stosunkowo niska produktywność	3,06%
Pracownicy często zmieniają pracę	1,02%

# Pokolenie X

„**Od pracodawców oczekują dobrego wynagrodzenia, jasnej ścieżki kariery, możliwości rozwoju i awansu oraz poukładanych struktur i procesów wewnętrznych.**”

**Ewa Bender**

Kulturoznawczyni,  
Digital Strategy  
Consultant

Przedstawiciele pokolenia X ukształtowało dorastanie w PRL-u, co sprawia, że charakteryzują się zupełnie inną kulturą pracy niż młodszy pracownicy. W przeciwieństwie do Zetek i Igraków nie lubią robić wielu rzeczy naraz, są za to mistrzami organizacji, zarządzania czasem i bez problemów potrafią hierarchizować zadania. Są sumienni i efektywni. Nie potrzebują, by szef prowadził ich za rękę, są zaradni i niezależni, uczą się i rozwiązują problemy samodzielnie. Jednym słowem, dla kadry menadżerskiej taki pracownik to skarb, bo nie wymaga od nich dużego zaangażowania, poza regularną informacją zwrotną.

Do kwestii zawodowych Iksy podchodzą bardzo przyziemnie i racjonalnie. Praca ma im zapewnić byt, nie musi być dla nich pasją. Zainteresowania mogą rozwijać w czasie wolnym, w miejscu pracy oczekują jednak przyjemnej atmosfery. Cenią sobie przede wszystkim stabilizację, spokój i bezpieczeństwo. Źle znoszą pracę pod presją czasu, wolą mieć wszystko zaplanowane i uporządkowane. Prędzej wybiorą firmę o hierarchicznej strukturze i z jasnym podziałem obowiązków niż dynamiczne i demokratyczne środowisko pracy.

W oczach pracodawców niewątpliwą zaletą Iksów jest ich lojalność i silna identyfikacja z miejscem pracy. Można powiedzieć, że stanowisko, branża i firma są częścią ich osobowości. Będąc w gronie nowych osób, zaczną opowiadać o sobie, zaczynając właśnie od zawodowej sfery życia. Głęboko wierzą, że podstawą sukcesu jest ciężka praca, dlatego są ambitni, nastawieni na pięcie się po drabinie kariery i osiąganie wyników. Sukces firmy postrzegają jako sukces osobisty.

Choć Iksy dążą do równowagi między życiem osobistym i zawodowym, kierują się tu bardziej wygodą i komfortem niż dbałością o zdrowie psychiczne czy wellbeing. Od pracodawców oczekują dobrego wynagrodzenia, jasnej ścieżki kariery, możliwości rozwoju i awansu oraz poukładanych struktur i procesów wewnętrznych. Z tego powodu dobrze odnajdują się w dużych korporacjach, które działają jak w zegarku. To pierwsze z analizowanych pokoleń, w którym większość (64%) nie oczekuje od firm zaangażowania w kwestie społeczne i środowiskowe.

## Gdzie i jak szukać pracowników z pokolenia X?

To pokolenie, które młodość przeżyło w czasach bez powszechnego dostępu do internetu, dlatego w ich życiu wciąż obecne są media tradycyjne, jak telewizja, prasa i radio. Pod kątem wykorzystania mediów cyfrowych, lksy są raczej konserwatywni. Informacji i produktów szukają w Google, są mniej aktywni w social mediach niż ich młodszy koledzy, preferują "stare" platformy, jak Facebook (83%) i YouTube (79%). W sieci lksy szukają przede wszystkim informacji, dlatego na bieżąco śledzą serwisy newsowe. Poszukiwać pracy będą przede wszystkim na znanych portalach ogłoszeniowych.

lksy lubią kontakt bezpośredni, dlatego możesz ich znaleźć na konferencjach, targach i szkoleniach. Lubią też być "poszukiwani", dlatego w ich przypadku świetnie sprawdza się direct search. Czują się docenieni, jeśli to pracodawca o nich zabiega, a nie odwrotnie, zwłaszcza, że najczęściej zajmują stanowiska kierownicze. Są już "osadzeni" w obecnym miejscu pracy i nie szukają aktywnie zmiany. Możesz ich jednak skusić nowymi możliwościami rozwoju, atrakcyjnym stanowiskiem i dobrymi zarobkami. Dobra praca w dobrej firmie dla pokolenia X oznacza prestiż. Lubią, gdy ich pracodawca to rozpoznawalna marka, którą mogą się pochwalić. Poza renomą, silną motywacją są dla nich pieniądze. Dążą do osiągnięcia wysokiego statusu społecznego.

## Jeśli chcesz pozyskać pracowników z pokolenia X do swojego zespołu:



**1.** Postaw na komunikację bezpośrednią: kontakt telefoniczny i spotkanie face-to-face.



**2.** Zastosuj strategię direct search.



**3.** Jeśli obiecujesz, dotrzymaj słowa - brak informacji zwrotnej po rekrutacji to dla lksów brak szacunku.



**4.** Zadbaj o atrakcyjną nazwę stanowiska pracy - pozycja w firmie ma dla lksów ogromne znaczenie, głównie ze względu na ich często bardzo bogate doświadczenie zawodowe.



**5.** Pokaż historię i pozycję firmy na rynku oraz dowody na to, że oferujesz stabilną pracę na dłużej. Najlepiej, jeśli zatrudniasz w oparciu o umowę o pracę.



**6.** Jeśli możesz pochwalić się nowoczesnym biurem w dobrej lokalizacji - napisz o tym. lksy są mniej chętne do pracy 100% zdalnej, cenią natomiast komfort i wygodę.



**7.** Nie przesadzaj z liczbą obowiązków w ogłoszeniu. Pokolenie X lubi konkrety i jasny podział zadań.



**8.** W ogłoszeniu podaj informację o wynagrodzeniu.



**9.** Wyczerpująco opisz wszystkie oferowane benefity pracownicze. Szczególnie atrakcyjne dla pokolenia X będą m.in. opieka medyczna, służbowe auto czy dofinansowanie wakacji.

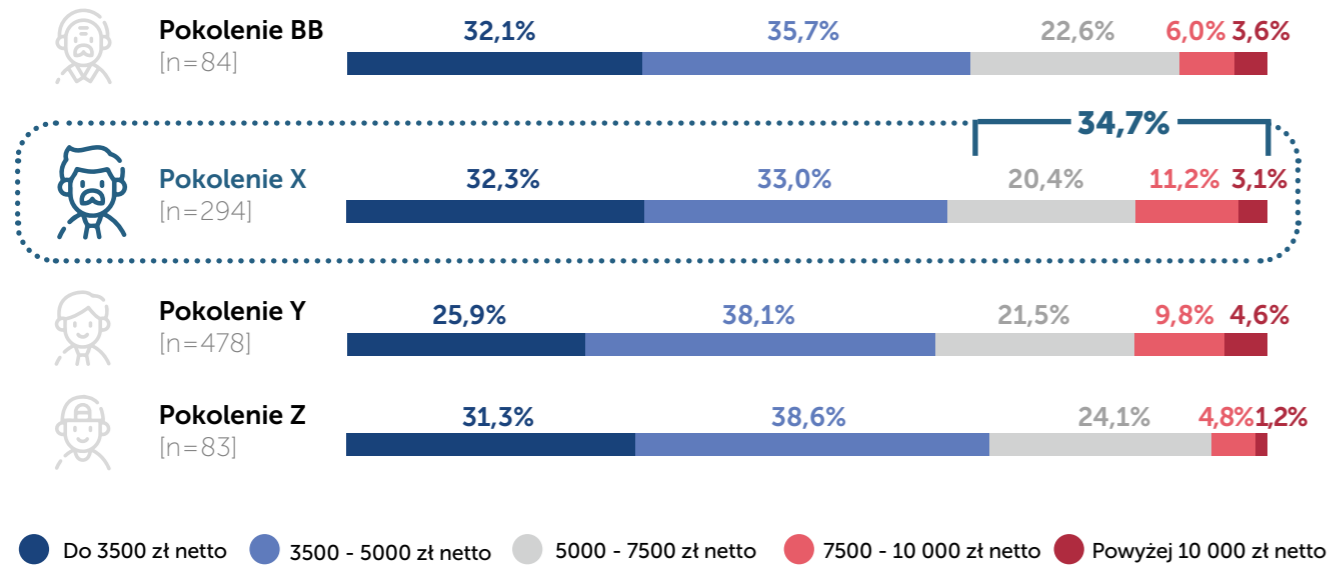
## Dochody

34,7% ankietowanych przedstawicieli pokolenia X zarabia powyżej średniej krajowej\*. To dość zbliżony wynik do pokolenia Y, jeśli patrzymy szeroko, na cały przedział. Różnice są widoczne jednak w górnych widełkach – powyżej 10 000 zł brutto zarabia 4,3% Iksów, a już tylko 2,8% Igrków.

Podczas rozmów kwalifikacyjnych Iksy przedstawiają zwykle realne oczekiwania finansowe, adekwatne do kompetencji i doświadczenia. Często również sami pytają o widełki. Wykazują także otwartość na negocjacje.

\*Chodzi o średnią krajową z sierpnia br., czyli 6 583,03 zł brutto.

### W jakim przedziale mieści się Twoje miesięczne wynagrodzenie?

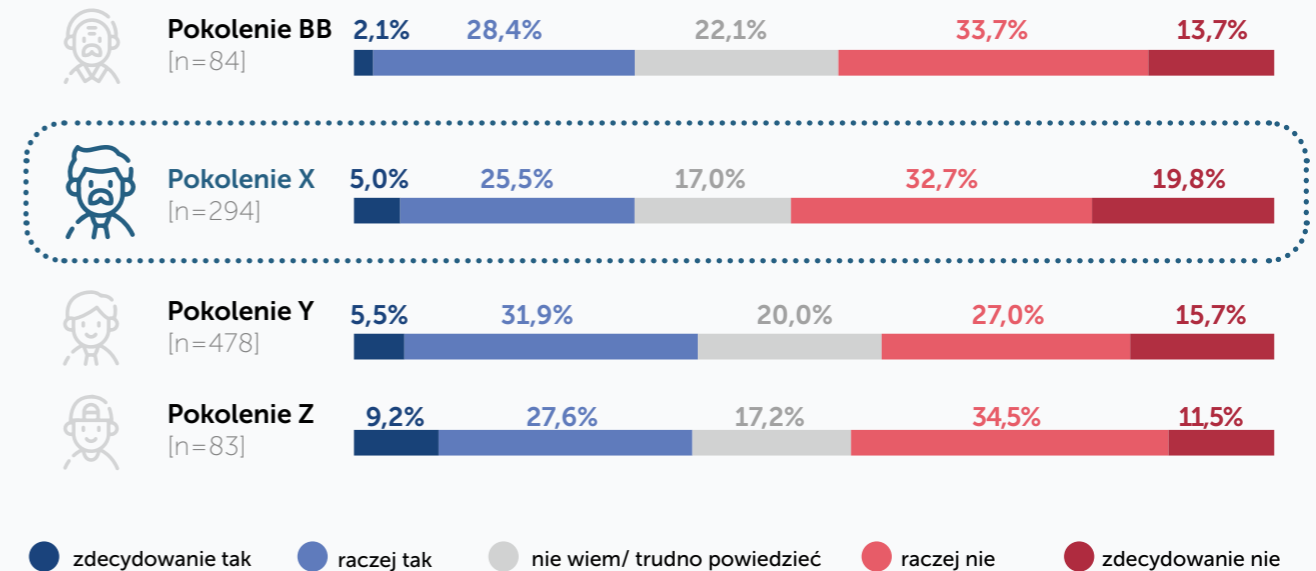


\* Na wykresie zostały uwzględnione tylko wyniki osób, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie

## Zadowolenie z wynagrodzenia

Wyniki badania pokazują, że Iksy to grupa najbardziej niezadowolona ze swojego wynagrodzenia. Jednocześnie jednak – zaraz po Baby Boomers – najmniej chętna do zmiany pracy. Te wyniki znajdują odzwierciedlenie w codziennej praktyce agencji zatrudnienia – CV Iksów rekruterzy otrzymują dużo rzadziej niż aplikacje Igrków czy Zetek. Dopiero w sytuacji poszukiwań bezpośrednich otwierają się na rozmowę o nowej pracy, przy czym często zaczynają od pytania o finanse.

### Czy jesteś zadowolony/a z wysokości swojego wynagrodzenia?

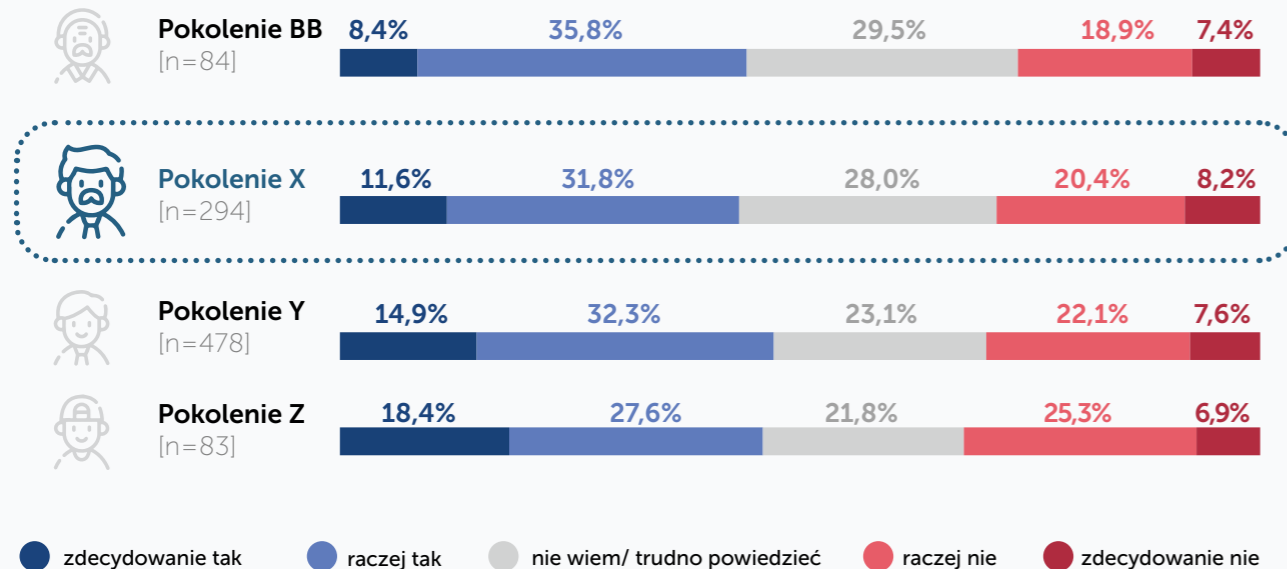


Ponad 42% ankietowanych Iksów przyznaje, że za dużo pracuje, 30% nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a aż 28% nie potrafi ocenić, czy pracy poświęcają zbyt dużo czasu.

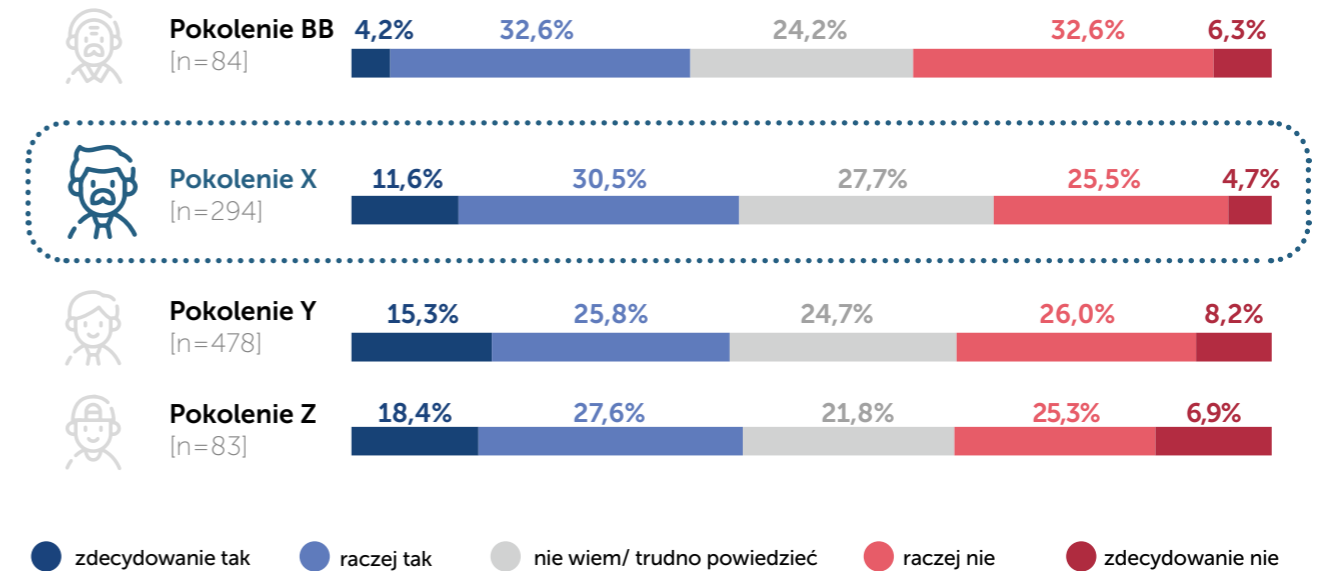
Iksy to pragmatycy, którzy wysokie wynagrodzenie stawiają ponad zadowolenie z wykonywanej pracy, bowiem czują się odpowiedzialni za swoich bliskich (dzieci, starsi rodzice). Jedynie 43% z nich (najmniej spośród wszystkich przedstawicieli pokoleń) wolaloby wykonywać pracę gorzej płatną, za to dającą satysfakcję.

Nie wykazują się ponadto tak dużą fantazją i odwagą, co Zetki. Zdają sobie sprawę z tego, że rynek pracy bywa wobec nich kapryśny – jeśli raz z niego wypadną, może im być już trudno potem na niego wrócić.

#### Wolał(a)bym wykonywać pracę, która przynosi mi satysfakcję, nawet za mniejsze pieniądze



#### Poświęcam pracy więcej czasu niż bym chciał/a



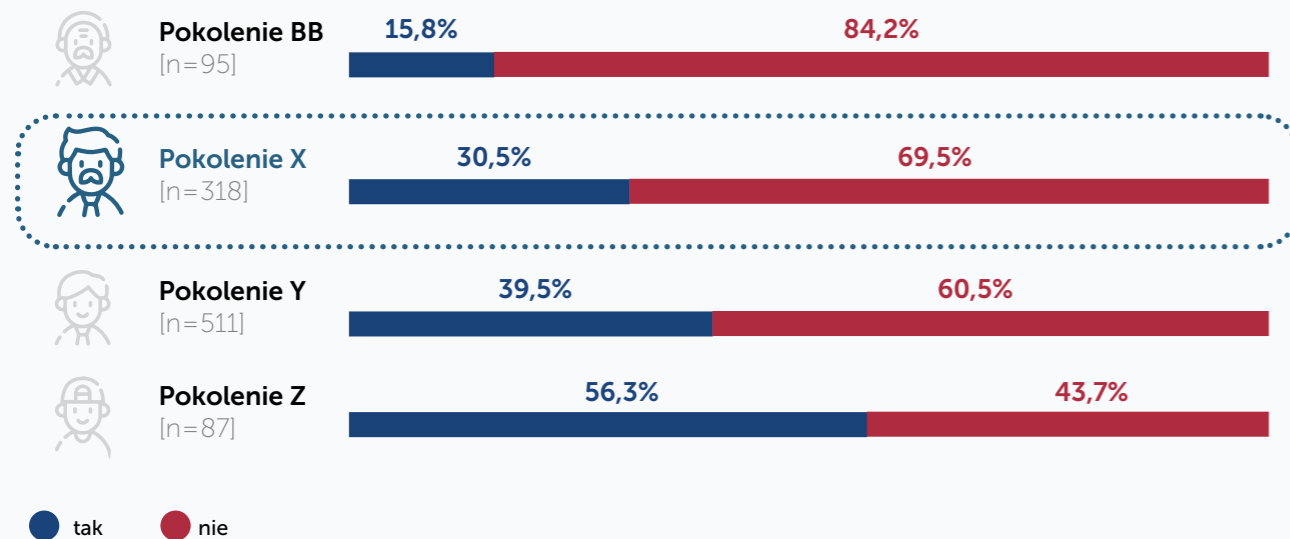


# Mobilność na rynku pracy

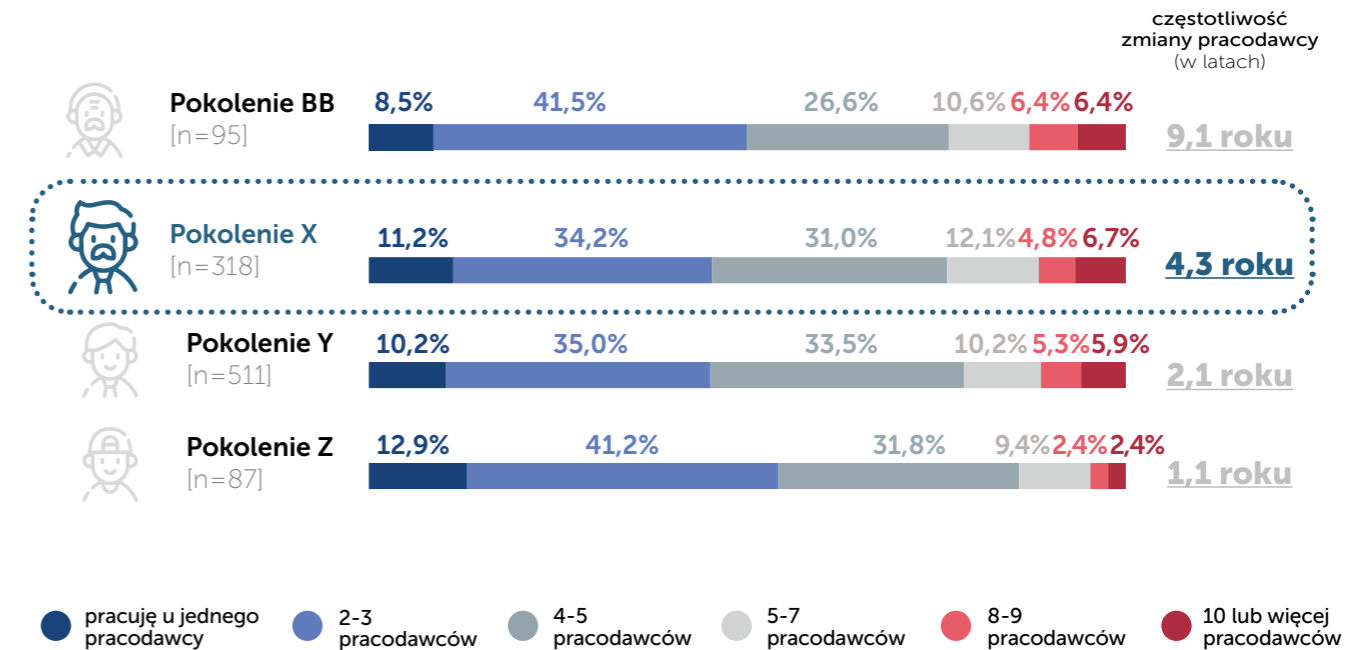
Pracodawcy trafnie wyróżnili przedstawicieli pokolenia X za lojalność – tylko 30% Iksów aplikowało w zeszłym roku na ofertę pracy, tym obszarze zdają się ustępować jedynie Baby Boomers.

Ponad 70% Iksów ma 1-5 pracodawców w swoim życiorysie zawodowym.

Czy w ciągu ostatniego roku aplikowałeś/aś na jakieś ogłoszenie o pracę?



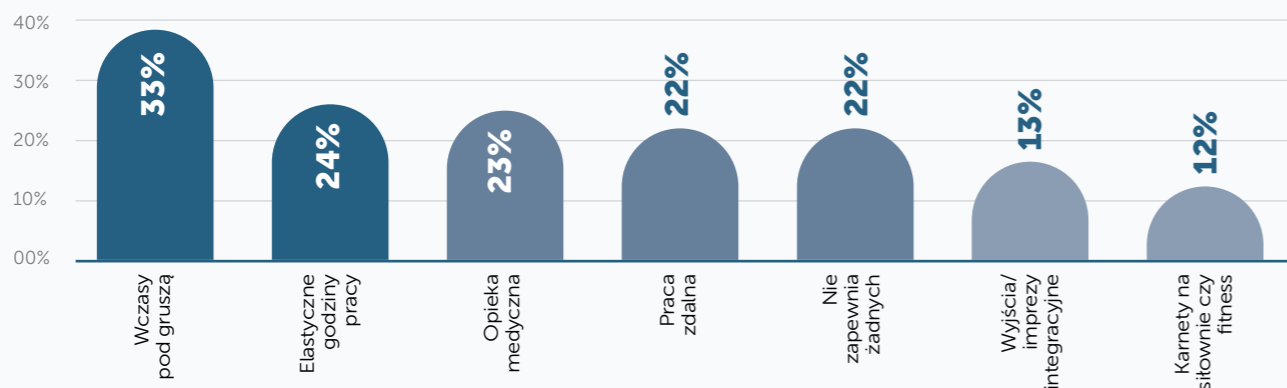
Ilu miałeś/aś pracodawców w okresie swojej całej aktywności zawodowej?



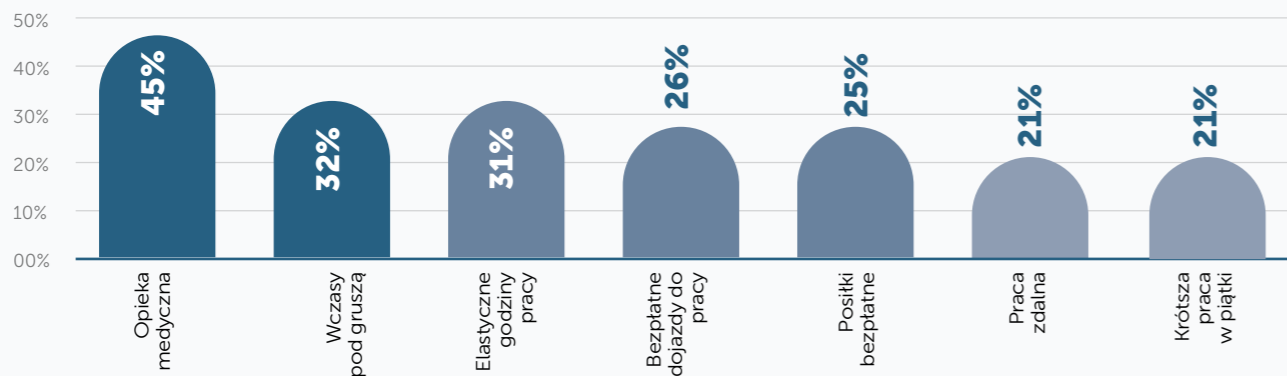
## Benefity

Wśród posiadanych przez Iksów benefitów pracowniczych dominują wczasy pod gruszą oraz elastyczne godziny pracy. Pojawia się również opieka medyczna, karty na siłownię, a także imprezy integracyjne. Z wszystkich wymienionych jedynie opiekę medyczną, wczasy pod gruszą oraz elastyczne godziny pracy przedstawiciele pokolenia X uznali za atrakcyjne. Doceniają również możliwość pracy zdalnej czy krótszej pracy w piątki. Niemal 1/4 ankietowanych Iksów przyznała, że nie korzysta z żadnych programów benefitowych.

### Aktualnie posiadane benefity - pokolenie X (w procentach wskazań)



### Najbardziej atrakcyjne benefity - pokolenie X (w procentach wskazań)



\* Liczba ankietowanych, którzy wybrali dany benefit

## Czy pracodawcy zatrudniają osoby 45+?

Wiek dobrego pracownika nie gra roli. Pracodawcy są otwarci na osoby 45+, uzależniają to jednak od kilku czynników, m.in.: etapu rozwoju firmy i ewentualnych ograniczeń z tym związanych, modelu pracy, lokalizacji siedziby, branży czy choćby możliwości budżetowych. Mimo że zatrudnienie doświadczonego, wykwalifikowanego pracownika wiąże się z wyższymi kosztami dla pracodawcy, taka „inwestycja” na ogół szybko się zwraca.

Iksy wnoszą do organizacji nie tylko swoją wiedzę i doświadczenie, ale to właśnie dzięki nim maleje również rotacja w firmach, co z kolei obniża koszty rekrutacji. To grupa wiekowa pracowników, która w długoterminowym cyklu pracy odznacza się najwyższym poziomem lojalności i zaangażowania.

Według statystyk od ok. pięciu lat obserwujemy trend wzrostowy – cztery na dziesięć ofert pracy kierowana jest do kandydatów 45+.

### Czy w firmie, w której pracujesz, zatrudniasz bądź są zatrudniane osoby 45+?



Badanie ankietowe Grafton Recruitment n=98

## Wartości w życiu zawodowym i prywatnym

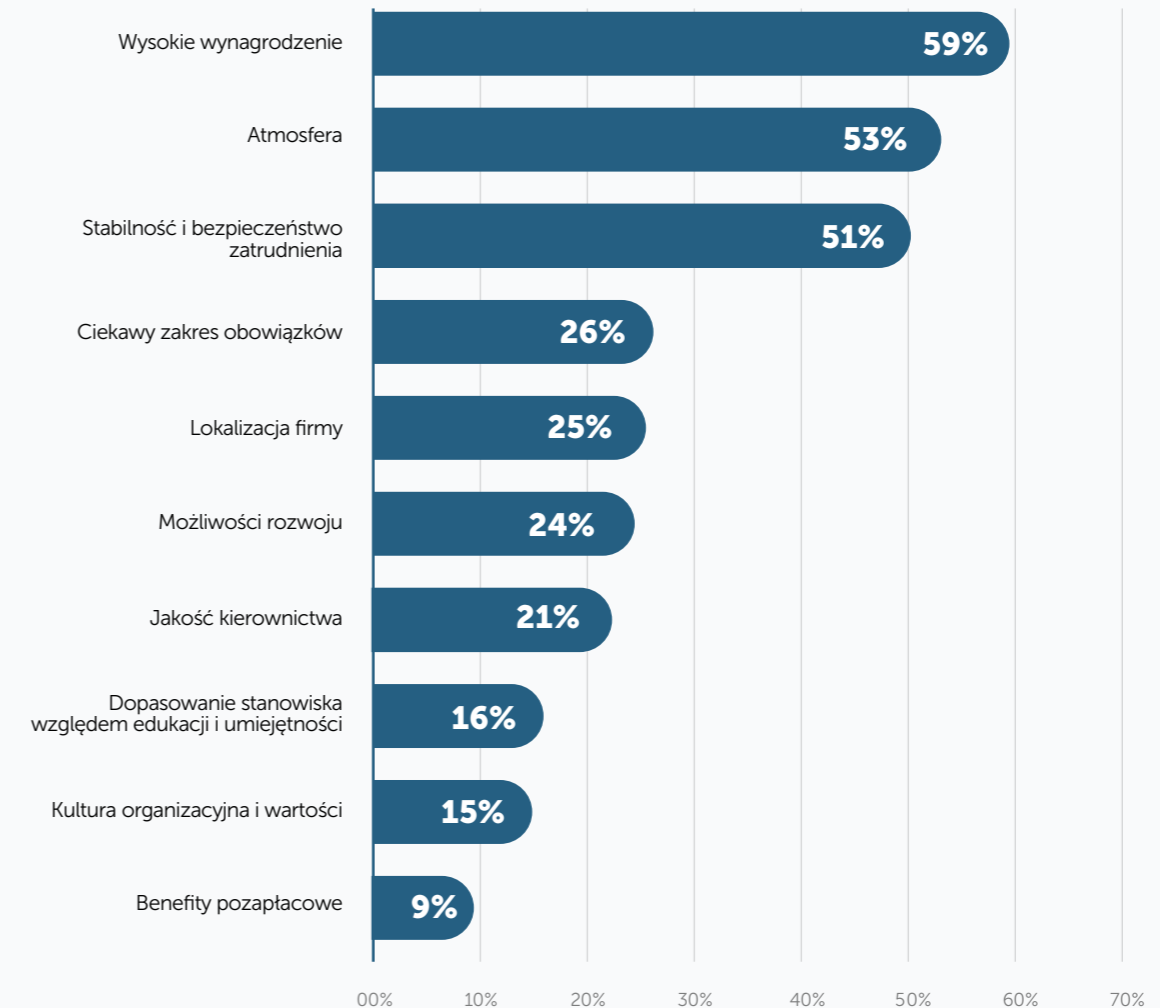
W pracy dla Iksów liczą się pieniądze, atmosfera i stabilność. W życiu prywatnym cenią sobie zdrowie, relacje rodzinne i realizację pasji. Są zdecydowanie bardziej odważni niż Boomersi i nie boją się pracować dla pieniędzy. Wyraźnie widać u nich również potrzebę bezpieczeństwa.

### Pokolenie X - średnia ranga \*

N=[318]



### Najważniejsze czynniki w pracy zawodowej dla pokolenia X



\* Średnia ranga to średnie wskazanie w rankingu, im średnia jest mniejsza, tym częściej dana wartość życiowa była na pierwszym miejscu.

# Głos pokolenia



**Rafał Madera**, 48 l.

Manager C-level

**Wiek jest dzisiaj tylko liczbą. Współcześni pięćdziesięciolatkwie na stanowiskach kierowniczych świetnie radzą sobie z pracą biurową, są mobilni, władają często kilkoma językami, mają doświadczenie zdobyte w dużych biznesach krajowych i międzynarodowych.**

Od zawsze wiedziałem, że chcę robić rzeczy kreatywne. Moi rodzice widzieli zaś we mnie prawnika, ponieważ pasjonowałem się historią, a do tego miałem świetną pamięć i dykcję. Uważali, że kompilacja tych cech i zainteresowań pomoże mi w uzyskaniu dyplomu uczelni prawniczej. Ostatecznie jednak wyłądownałem na wydziale ekonomii Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny). Bardzo szybko stwierdziłem, że marketing to jest coś, co mnie kręci i chcę się nim zajmować zawodowo. Jednak moją pierwszą pracą było stanowisko specjalisty ds. obsługi klienta w DIALOG SA (operator telekomunikacyjny). Po roku udało mi się jednak spełnić moje marzenie zawodowe i przeniostem się do struktur marketingowych firmy, gdzie pracowałem kilka kolejnych lat. Przyznam, że to pierwsze doświadczenie marketingowe mocno ukształtowało mnie zawodowo. Firma inwestowała we mnie, kierując na różne szkolenia związane z moim stanowiskiem pracy, pracowałem przy dużych kampaniach reklamowych i miałem wspinały, merytorycznych kolegów i bardzo doświadczonego szefa, który chętnie dzielił się wiedzą i mnie wspierał. W 2002 roku rynek telekomunikacyjny dopadł kryzys, pojawiła się informacja o zwolnieniach grupowych w firmie. Nie czekając, czy znajdę się na liście osób do redukcji, podjąłem decyzję o zmianie pracy. I tak trafiłem do agencji reklamowej we Wrocławiu. Nie było to udane doświadczenie zawodowe, ale dzięki niemu związałem się ze stolicą Dolnego Śląska na stałe. Kolejne prace zmieniałem co kilka lat.

Przez pierwsze 10 lat mojej kariery chętnie sięgała po mnie branża telekomunikacyjna, bo byłem doświadczonym w tej dziedzinie marketingowcem. Niestety, sektor regularnie się konsolidował, co zresztą trwa do dziś. Konsolidacje zawsze miały jeden scenariusz – nowi właściciele proponowali mi przejście do swojej centrali, która zwykle znajdowała się w Warszawie, a ja chciałem pozostać we Wrocławiu.

W sumie przez 23 lata dotychczasowej kariery udało mi się przejść wszystkie szczeble zawodowe, od specjalisty do dyrektora, a także zajmować się nie tylko marketingiem, ale również rozwojem i wsparciem kanałów sprzedaży oraz produktów. Poznałem przez ten czas kilka interesujących branż - poza telekomunikacją mam także doświadczenie w pracy dla firm z sektora finansów, handlu detalicznego, software development czy outsourcingu procesów biznesowych. Każda z nich nauczyła mnie sporo, a zdobyte doświadczenie pozwala mi dzisiaj sprawnie zarządzać powierzonymi obszarami biznesowymi i wieloosobowymi zespołami.

Po wielu latach pracy dla dużych i średnich polskich oraz zagranicznych firm wiem, że dla mnie najważniejsze jest zaufanie, jakim obdarza mnie przełożony, otwartość na moje sugestie i udzielanie mi informacji zwrotnej. Duże znaczenia ma też zgrany zespół, złożony z otwartych ludzi i twórcza atmosfera. Oczywiście zadowalające wynagrodzenie i atrakcyjne benefity także są w cenie.

Aktualnie jestem Strategic Managerem w czołowej w Polsce agencji SXO Semcore, specjalizującej się w świadczeniu potoczonych usług SEO i UX. Wspieram zarząd oraz kolegów na stanowiskach menedżerskich i specjalistycznych swoim bogatym doświadczeniem z wielu dziedzin. Biorę udział w przygotowywaniu i nadzoruję realizację strategicznych projektów firmy z obszarów komunikacji marketingowej, rozwoju sprzedaży i oferty handlowej oraz efektywnej obsługi klienta. Wprowadzam zmiany usprawniające procesy operacyjne. Wyznaczam i weryfikuję przyjęte wskaźniki efektywności, dbając o zrównoważony rozwój organizacji, zgodnie z przyjętą przez spółkę strategią. Najbardziej lubię w mojej pracy możliwość dzielenia się wiedzą oraz sprawczość. Czego zaś nie lubię? Pracy zdalnej. Pandemia mocno izolowała nas wszystkich społecznie, a ja jako człowiek bardzo towarzyski stanowczo przedkładałem kontakt bezpośredni nad wirtualny.

Czy lubię zmieniać pracę? Nigdy tak naprawdę tego nie planuję. To zwykle sytuacja biznesowa powoduje, że zaczynam rozważać taką decyzję. Przeniesienie siedziby pracodawcy do innego, odległego miasta, zmiana właściciela i koncepcji prowadzenia firmy, zmiana roli podległego mi obszaru, czy też radykalna zmiana warunków pracy - to są powody, dla których zaczynam myśleć, że chyba czas poszukać dla siebie nowego miejsca. Prawda jest taka, że chciałbym znaleźć miejsce, gdzie stworzono by mi warunki do realizacji mojego potencjału i gdzie mógłbym produktywnie doczekać emerytury.

Jestem przekonany, że mógłbym jeszcze zmienić pracę, bo nadal mam wiele do zrobienia. A bardziej poważnie - w mojej ocenie wiek jest dzisiaj tylko liczbą. Nie żyjemy na początku lat 90., gdy ówczesni menedżerowie, w większości wykształceni w czasach ekonomii socjalizmu, nie odnajdywali się w pracy biurowej, nie znali języków obcych lub znali ewentualnie rosyjski. Współcześni pięćdziesięciolatekowie na stanowiskach kierowniczych świetnie radzą sobie komputerem, są mobilni, władają często kilkoma językami, mają doświadczenie zdobyte w dużych biznesach krajowych i międzynarodowych. Mam jednak wrażenie, że nasz rodzimy rynek zatrzymał się na początku III RP, uznając pracowników 50+ za mało przydatnych. Czytając opinie w social mediach biznesowych, czytając artykuły i fora, a przede wszystkim rozmawiając ze znajomymi z mojego rocznika, mam obraz polskiego pracodawcy, który nie jest zainteresowany zatrudnianiem takich osób. Chciałbym wierzyć, że to podejście się jeszcze zmieni, bo przecież szaleństwem byłoby skreślać tak dużą grupę wartościowych zawodowo i życiowo ludzi. Nawet w sportach zespołowych jest trend, aby budować drużyny w oparciu o kilku weteranów, którzy dbają o atmosferę na boisku i poza nim, i którzy dzielą się wiedzą i doświadczeniem z młodszymi. I to do nich wędruje piłka w najważniejszych momentach meczu.

Zauważyłem jednak, że moje bogate doświadczenie w połączeniu z wiekiem paradoksalnie czasem mi nie pomaga. Zdarza się, że w ogóle nie jestem zapraszany na rozmowy, gdy w treści oferty mowa

jest o „młodym, dynamicznym zespole”. Czasem, gdy docieram do finału rekrutacji, rekruterzy czy nawet potencjalni przełożeni rzucają w moim kierunku słowa: „Panie Rafale, był Pan najlepszy, ale obawiam się, że to nie jest praca dla Pana. Nie będzie Pan miał tu wyzwań i się znudzi. Stąd wybór innego kandydata”. Dziwne, bo skoro aplikuję, nie rezygnuję z udziału w kolejnych etapach rekrutacji, to oznacza, że jestem zainteresowany. Obawiam się, że tak naprawdę powody odrzucenia mojej kandydatury są zgoła inne.

Jeśli chodzi o podejście do pracy wśród moich rówieśników, różnie z tym bywało. Mam kolegów „skoczków”, którzy często zmieniali firmy z powodu nieustannego poszukiwania lepszych warunków finansowych albo syndromu „ciągłego pożądania rozwoju zawodowego”. Mam także i „weteranów”, którzy spędzili u jednego pracodawcy kilkanaście lat. W moim odczuciu wszelkie skrajności nie są dobre. Zarówno częsta zmiana, jak i kilkanaście czy kilkadziesiąt lat w jednym miejscu, nie służą nikomu.

Jak oceniam młodych na rynku pracy? To trudne pytanie, bo dziś „młodzi” to zarówno moi podwładni, jak i przełożeni. Na pewno bardzo chcą udowodnić, że są dobrzy w tym co robią lub zaczynają robić. I tu nie ma znaczenia czy są moimi pracownikami, czy szefami. Często odbierają rady od starszego wiekiem i doświadczeniem kolegi niczym dziecko, które traktuje wskazówkę rodzica jak sugestię, że rodzic wszystko wie lepiej i reagują nerwowo. Można im zazdrościć

gotowości do zmian życiowych, często nawet tak radykalnych, jak przeprowadzka na inny kontynent. Mają także możliwość zdobycia dyplomu licencjata z jednej specjalizacji, a magistra z innej, co w moim pokoleniu było niemożliwe. Do tego świetnie dbają o work-life balance (ja wciąż nad tym balansem pracuję). Gdy byłem singlem, praca była najważniejsza. Nawet nie musiałem brać urlopów, bo delegacje pełniły rolę takich „kolorowych slajdów” w moim życiu. Odkąd założyłem rodzinę, przewartościowałem swoje podejście. Dziś traktuję pracę jako miejsce do świadomej realizacji zawodowej, a pensję jako źródło środków do realizacji planów z moimi najbliższymi. Najbardziej jednak zazdroścę młodym odwagi - potrafią podążać za swoimi marzeniami i nie tkwią w mentalnym kieracie, jak w piosence zespołu Perfect: „televizor, meble, mały Fiat - oto marzeń szczyt”, który ukształtował moje pokolenie. Być może gdybym miał otwartą głowę i inną optykę, jak młodzi, inaczej potoczyłyby się moje zawodowe wybory. Generalnie lubię pracę z młodymi ludźmi, bo podoba mi się ich inne spojrzenie na nawet wydawałoby się proste tematy. Ich perspektywa, zwłaszcza w przypadku projektów prowadzonych do zbliżonych do nich wiekiem grup docelowych, jest nieoceniona. Poza tym są stanowczo na czasie z wieloma nowinkami technologicznymi, zarówno w zakresie narzędzi, jak i oprogramowania.

Wydaje mi się, że mentalnie byłbym gotowy, jak młodzi ludzie, do emigracji zarobkowej, ale nie pozwala mi na to nasz rodzinny biznes, który prowadzimy wraz z żoną, a który

jest mocno związany z lokalnym rynkiem. Jednak częste zmiany systemu podatkowego w Polsce nie nastrajają pozytywnie do myślenia o stabilnym prowadzeniu biznesu i spokojnej starości w naszym kraju. Gdybym miał wyjechać z kraju, to postawiłbym na niemiecką solidność oraz świadomość tamtejszych pracodawców, że doświadczony pracownik to wartościowy pracownik. Przy wyborze kraju potencjalnej migracji zarobkowej nie bez znaczenia dla mnie byłaby także polityka socjalna w Niemczech, gdzie status emeryta nie pozbawia człowieka takich przyjemności, jak wypoczynek za granicą czy zmiana auta na nowsze. Gdyby powiedziano mi, że mogę jeszcze raz wybrać, co chcę robić, bez zastanawiania się, czy będę miał z tego pieniądze czy nie, postawiłbym albo na aktorstwo albo karierę wokalną. Bycie kabareciarzem także wchodziłoby w grę. Jeśli zaś miałbym wybierać wyłącznie spośród tzw. nobliwych zawodów, to zostałbym przy tym, który wykonuję dziś. Być może wzięłbym również pod uwagę drogę prawniczą, do której zachęcali mnie rodzice. Zawsze mógłbym pracować dla większych organizacji, realizować projekty o większym rozmachu, zarobić więcej pieniędzy. Wszystko ma jednak swoją cenę, a mnie cieszy to, co osiągnąłem i to, gdzie obecnie jestem, a zwłaszcza z kim to dzielę.

**Ludziom młodym, którzy dopiero wchodzą na rynek pracy życzę, by podążali za marzeniami, bo świata nie mogą zapełnić tylko menedżerowie, prawnicy i lekarze, ale potrzebni są także muzycy, malarze czy poeci. Życzę im także więcej otwartości na rady starszych i bardziej doświadczonych. Nie zawsze są one złe.**

# Głos pokolenia



**Małgorzata  
Paluch**

Właściciel firmy HR

**Odkryłam, że to obszar HR jest dziedziną, w której chciałabym się rozwijać. Jestem bardzo zadowolona z mojej drogi zawodowej. Miałam okazję pracować zarówno w małych, jak i dużych polskich i międzynarodowych organizacjach.**

Wybór kierunku studiów był świadomą decyzją. Miałam nadzieję, że filologia angielska otworzy mi drzwi do kariery w międzynarodowej firmie, ułatwi podróżowanie i zwiedzanie świata, a przede wszystkim zapewni stałe źródło dochodu. Od samego początku chciałam jednak pracować w biznesie, ale jako absolwentka filologii angielskiej o kierunku pedagogicznym nie miałam styczności z branżą. Podjęłam więc decyzję o podjęciu 2-letnich studiów podyplomowych MBA in International Business. W tym czasie odkryłam, że to obszar HR jest dziedziną, w której chciałabym się rozwijać.

Jestem bardzo zadowolona z mojej drogi zawodowej. Miałam okazję pracować zarówno w małych, jak i dużych polskich i międzynarodowych organizacjach. Obejmowałam stanowiska, w ramach których zarządzałam działami HR, najczęściej w firmach, które przechodziły poważne zmiany. W wielu przypadkach moim głównym zadaniem było również zbudowanie zespołu HR oraz modyfikacja i/lub standaryzacja wszystkich procesów HR. Zdobyte zróżnicowane doświadczenie zawodowe jest kapitałem, który wykorzystuję obecnie na stanowisku Konsultantki HR. Obecnie pomagam firmom z sektora MŚP w przekształcaniu działów kadr w dział HR, które realnie wspierają biznes. Poza tym – jako certyfikowany Mentor Kariery – pomagam innym w ich rozwoju zawodowym.

W codziennej pracy mam częsty kontakt z przedstawicielami pokolenia Millennials czy Zoomers. Doceniam ich kreatywność, upór, asertywność i chęć uczenia się nowych rzeczy. Jako przedstawicielka pokolenia Best Agers oraz doświadczona HR Manager dostrzegam jednak, że moja pozycja i możliwości zawodowe na obecnym rynku pracy są ograniczone. Myślę, że może to wynikać m.in. ze stereotypów na temat mojego pokolenia – utartych i nagminnie powielanych. Nie raz przekonałam się na własnej skórze, że zdobyte kompetencje i duże doświadczenie zawodowe mogą w procesie rekrutacji działać niestety na niekorzyść kandydata.

Uważam, że wiek i płeć stanowią dwie główne przyczyny wykluczenia na rynku pracy osób z mojego pokolenia. W Polsce istnieje niemal powszechna akceptacja marnotrawienia potencjału takich osób. Przynależność pokoleniowa wydaje się determinować w znacznym stopniu szanse na zatrudnienie danej osoby. Zalety pokolenia Best Agers m.in. dojrzałość emocjonalna, doświadczenie, odporność na stres, odpowiedzialność i jakość wykonywanej pracy czy wysoki stopień zaangażowania i lojalności wobec pracodawcy powinny stanowić o przewadze takich osób w procesach rekrutacyjnych. Różnorodność pokoleniowa w firmie może przecież stanowić o jej przewadze konkurencyjnej.

Sę w tym, że brakuje systemowego podejścia do rozwiązania tego problemu. Powinniśmy przecież dążyć do wzrostu polskiego Golden Age Index (% zatrudnionych powyżej 55 r.ż. w Polsce). Jestem przekonana, że przyniosłoby to z pewnością wymierne korzyści wszystkim uczestnikom rynku pracy.



# Okiem Eksperta

Na ukształtowanie pokolenia X w Polsce z jednej strony miał wpływ okres trudnej sytuacji ekonomicznej ich dzieciństwa – kryzys lat 70. i 80., z drugiej zaś okres wielkich możliwości i boom lat 90. Stąd charakterystyczna dla tej generacji odporność i wytrwałość w pokonywaniu trudności, wiara we własne umiejętności i biznesowy optymizm. Są to często pracoholicy, wysoko stawiający poprzeczkę zarówno sobie, jak i innym. Cytując za „Encyklopedią zarządzania”: „Reprezentanci tego pokolenia są mocno zorientowani na sukces, określani są jako samodzielni w podejmowaniu decyzji, aktywni (zarówno zawodowo jak i społecznie), sumienni oraz uznający autorytet szefów (choć mniej ceniący hierarchię niż rodzice). Potrzebują również dostrzegać sens podejmowanych działań, a do efektywnej pracy wymagają poczucia przydatności i wsparcia innych ludzi. (A. Stosik 2015, s. 187)”. Cierpliwi, konsekwentni, wymagający, niezrażający się trudnościami.

## Paulina Wierus

Product Development Manager, Trener  
Testy Thomas International

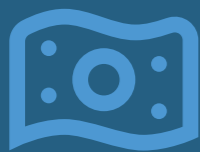


## Agnieszka Ozdobińska

Trener, Coach

W przypadku przedstawicieli pokolenia X zauważalna jest ogromna potrzeba niezależności i odpowiedzialności. Ikisy lubią też kompleksowe zadania i projekty, co jest zrozumiałe, bo są to najczęściej osoby z dużym doświadczeniem w branży czy na stanowisku. Od swoich liderów oczekują inspiracji, wizji, strategii, uciekają od szefów stosujących micromanagement. Są raczej elastyczni i lubią kwestionować *status quo*, zwłaszcza jeśli sami mogą wypracować nowe rozwiązania. Zmiana jest dla nich najczęściej okazją, a nie zagrożeniem. Ikisy lubią piąć się po szczeblach kariery, czują dumę, obejmując nowe, wyższe stanowiska. Nie bez znaczenia jest też dla nich sukces finansowy. Są w stanie oddać się pracy całkowicie, co niestety odbija się na ich stanie zdrowia czy relacjach rodzinnych. Znaczna część pracy coachingowej z ludźmi pokolenia X to praca z wartościami, odnalezienie balansu między pracą a życiem prywatnym, zapobieganie wypaleniu zawodowemu i wyjście z pracoholizmu.

# Kluczowe wnioski Pokolenie X



Pokolenie **X**

Zarabia najlepiej z aktywnych pokoleń na rynku pracy



Prawie **16%**

Nie jest zadowolona ze swoich dochodów



**1/3**

Pracowników z pokolenia X w ciągu ostatniego roku złożyło swoją aplikację na ofertę pracy



**4,3 lata**

Średni czas pracy u jednego pracodawcy



**50%**

Deklaruje zerową lub podstawową znajomość języka angielskiego



Ponad **4%**

Zarabia ponad 10 000 zł netto, to najwyższy procent ze wszystkich pokoleń



# Pokolenie Millennials (Y)

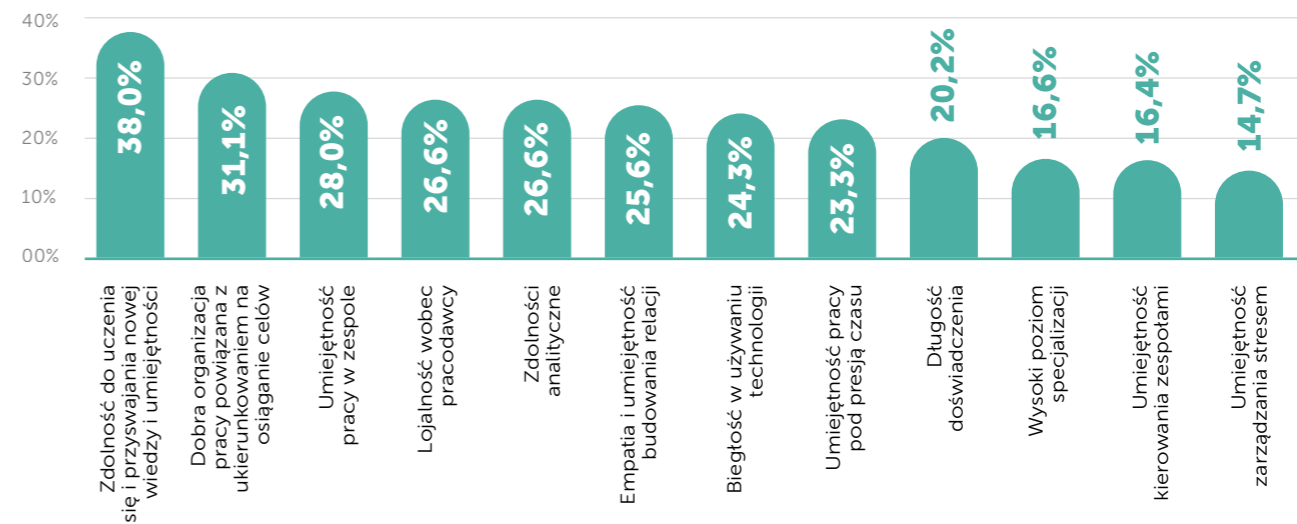


## Co mówią o sobie Millenialsi?

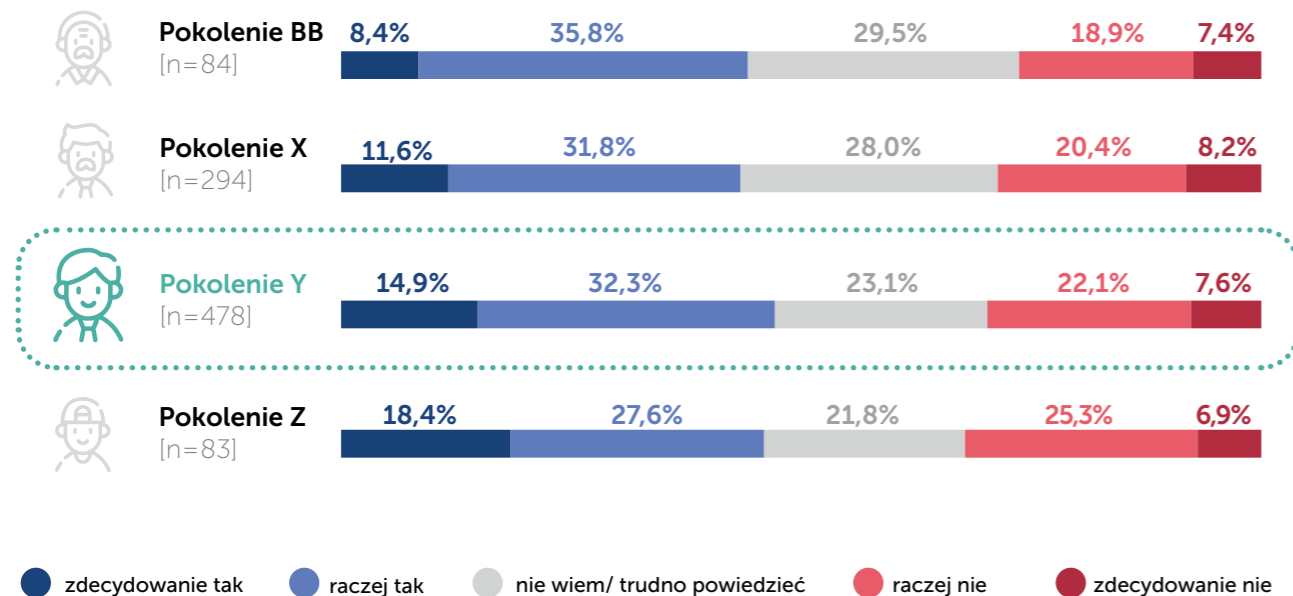
Millenialsi (pokolenie Y) uwielbiają pracować – dążą do tego, aby praca była w zgodzie z ich zainteresowaniami. Nauka przychodzi im z łatwością, a w pracy są silnie ukierunkowani na osiągnięcie wyznaczonych celów. Wykazują się empatią, dlatego praca zespołowa to jedna z ich ulubionych formu.

Są lojalni wobec aktualnego pracodawcy. Praca jest dla Millenialsów bardzo ważna, zależy im na realizacji ciekawych projektów. Jeśli tego nie mają, będą szukać innego miejsca pracy. Zajmująca ostatnie miejsce umiejętność zarządzania stresem pokazuje, że pokolenie Y niechętnie pracuje w nerwowej atmosferze i nie jest to kompetencja, którą chcą się chwalić.

### Cechy, które są mocną stroną - pokolenie Y



Wolał(a)bym wykonywać pracę, która przynosi mi satysfakcję, nawet za mniejsze pieniądze



Ponad 47% ankietowanych Igrków przyznało, że byliby skłonni wykonywać pracę gorzej płatną, ale musiałaby być to praca dająca dużo satysfakcji.

## Co pracodawcy mówią o Millenialsach?

Ocena ankietowanych pracodawców nie pozostawia żadnych złudzeń – to właśnie Millenials są ich zdaniem najlepszymi pracownikami. Są sumienni i zorientowani na cele, a powierzone obowiązki wykonują z dbałością o szczegóły. Świetnie radzą sobie ze stresem i doskonale odnajdują się zarówno w pracy zespołowej, jak i na pozycji liderów grupy.

### Cechy charakteryzujące pracowników z pokolenia Y (n=98)

	Odpowiedź
Pracownicy są sumienni, skrupulatnie i dokładnie realizują powierzone zadania	66,33%
Pracownicy są zorientowani na rozwój zawodowy w strukturach firmy	66,33%
Pracownicy dobrze radzą sobie ze stresującymi sytuacjami	58,16%
Pracownicy dobrze integrują się z zespołem	56,12%
Pracownicy starają się zachować work-life balance	55,10%
Pracownicy są świetnymi liderami	48,98%
Pracownicy mają dużo energii i prezentują proaktywną postawę	47,96%
Pracownicy mają już swoje miejsce na rynku pracy	46,94%
Pracownicy szybko się uczą	41,84%
Pracownicy są lojalni wobec miejsca pracy	39,80%
Pracownicy identyfikują się z misją, wizją i strategią firmy	37,76%
Pracownicy źle reagują na zmiany	16,33%
Pracownicy często zmieniają pracę	13,27%
Pracownicy przyjmują pasywną postawę względem obowiązków	6,12%
Pracowników cechuje stosunkowo niska produktywność	2,04%

# Pokolenie Y (Milleniarsi)

„**Brak poczucia,  
że ich praca niesie  
ze sobą jakąś wartość,  
wywołuje w Igrkach  
frustrację i prowadzi  
do wypalenia  
zawodowego**”

**Ewa Bender**

Kulturoznawczyni,  
Digital Strategy  
Consultant

Igrki to pierwsze pokolenia wychowane w erze cyfrowej. W większości są to osoby wykształcone, postępujące się językami obcymi, stawiające na kompetencje miękkie. Milleniarsi do niedawna cieszyli się złą sławą, jako pracownicy chętnie zmieniający miejsce pracy i "skaczący z kwiatka na kwiatek". Choć według danych LinkedIn ich średni staż pracy wciąż jest o połowę niższy niż w przypadku przedstawiciela starszego pokolenia X, można zauważyć, że Igrki przyzwyczyli się już do życia na pewnym poziomie i do zmian w sferze zawodowej zaczynają podchodzić ostrożniej. Często mają już rodziny i są obciążeni kredytami, dlatego decyzji o rozstaniu z obecnym pracodawcą nie podejmują pochopnie i zazwyczaj jest ona motywowana rozwojem kariery.

Warto jednak mieć na uwadze, że gdy w drugiej połowie 2021 roku ponad 20 mln pracowników w USA odeszło z pracy (fenomen znany jako "Great Resignation" - "Wielka Rezygnacja"), zjawisko to dotyczyło właśnie osób w wieku 30-45 lat, a więc pracowników doświadczonych, nierzadko kluczowych dla firm. Błędem byłoby więc uznać, że na ogół są związani z firmą na dobre i na złe.

Choć wydawałoby się, że o Milleniarsach napisano już wszystko, doświadczenie pandemii zweryfikowało wiele ich przekonań i zachowań, również tych związanych z życiem zawodowym. COVID-19 wyraźnie ukazał kruchość życia i sprowokował do refleksji nad życiowymi priorytetami. Niezależnie od tego, czy źródłem tych przemyśleń był lęk o życie swoje i bliskich, czy też wyrwanie z dotychczasowej codzienności, które stworzyło przestrzeń do refleksji, pandemia niewątpliwie zmieniła nasze myślenie o pracy.

Warunki pracy zdalnej spowodowały zatarcie się granicy między sferą prywatną a zawodową. Idea work-life balance nabrała w związku z tym nowego znaczenia i zyskała na wartości. Ludzie uświadomili sobie również, jak dużo czasu marnotrawili na codziennie dojazdy do i z pracy. Pandemia pokazała, że można funkcjonować w bardziej elastycznej formule i wielu pracowników nie chce już z tego modelu rezygnować.

Do tego dochodzi poczucie bezsensowności. Wspomniane w części poświęconej pokoleniu Z określenie bullshit job odnosi się do zajęć bezużytecznych, niemających żadnej wartości społecznej. To właśnie poczucie, że wykonywana praca jest w gruncie rzeczy bezużyteczna, było (zaraz obok złych warunków zatrudnienia) jedną z głównych przyczyn masowych zwolnień w USA.



## Jeśli chcesz pozyskać Millenialsów do swojego zespołu:



1.

CV i list motywacyjny zastąp linkiem do profilu na **LinkedIn** lub **prezentacją wideo**.



2.

Nie przesadzaj z wymagającymi zadaniami rekrutacyjnymi, zwłaszcza na początku procesu - kandydat, który jeszcze nie jest przekonany, że chce z Tobą pracować, nie będzie chciał poświęcać cennego czasu ani **zdradzać swojego know how za darmo**.



3.

Miej nieszablonowe podejście do procesu rekrutacyjnego: **testuj format wideo, audio, wdrażaj strategię grywalizacji**.



4.

**Postaw na spersonalizowaną komunikację**, nie wysyłaj masowych mailingów, zwracaj się do kandydata po imieniu - skracaj dystans.



5.

Jeśli w sieci pojawiają się negatywne komentarze na temat pracy w Twojej firmie, **nie pozostawiaj ich bez odpowiedzi**.



6.

Oferuj różne formy zatrudnienia, w tym B2B.



7.

Nie wydłużaj procesu rekrutacyjnego w nieskończoność, szybko odpowiadaj na wiadomości od kandydatów.



8.

Nie zapomnij o feedbacku, nawet **tym negatywnym**. Brak informacji o wyniku rekrutacji może skutkować serią negatywnych komentarzy w mediach społecznościowych.



9.

**ZAWSZE** podawaj widełki płacowe w ogłoszeniu.



10.

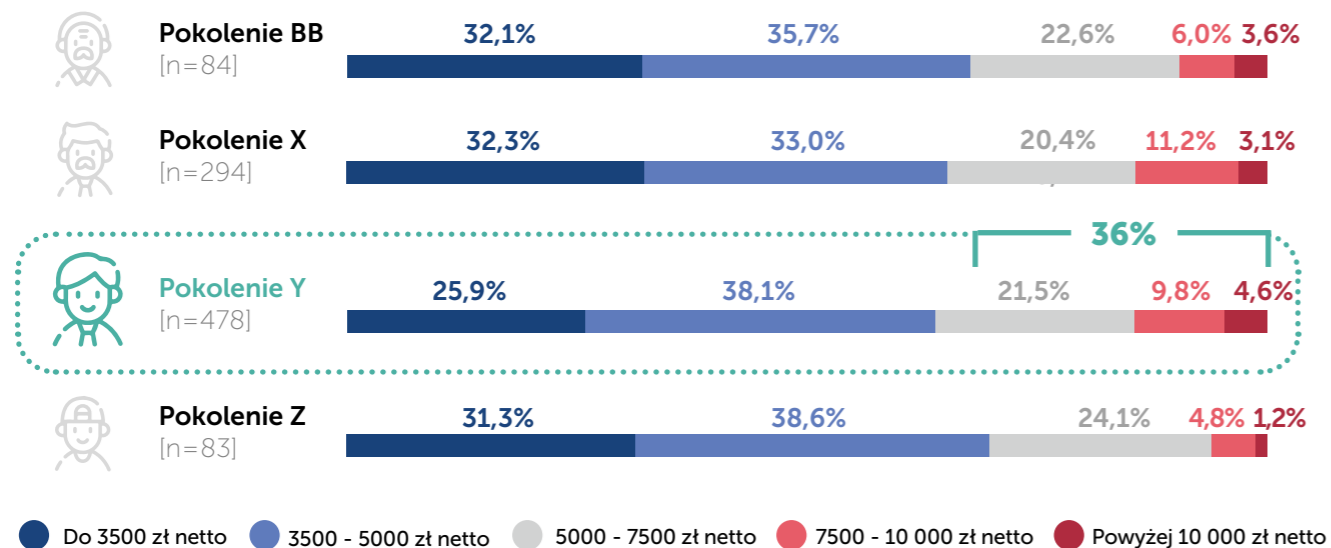
Zawrzyj w ofercie **wszystkie benefits pracownicze**. Pamiętaj jednak, że Millenialsa nie przekona karta Multisport i prywatna opieka medyczna - traktują je jako standard, a nie dodatkową korzyść.

## Dochody

Millenialsi to grupa zarabiająca średnio najwięcej. 36% ankietowanych otrzymuje wynagrodzenie wyższe niż 5 000 zł netto (to więcej niż średnia krajowa z sierpnia 2022). Zarobki 4,6% z nich przewyższają kwotę 10 000 zł netto. Oczekiwania finansowe Igrków są zazwyczaj racjonalne, przemyślane i poparte doświadczeniem. Jedynie niespełna ¼ ankietowanych zarabia poniżej 3500 zł netto.

Millenialsi (podobnie jak Zetki) uważają, że raczej łatwo jest im zmienić pracę. Rzeczywiście – najwięcej kandydatów biorących udział w procesach rekrutacji, to właśnie przedstawiciele pokolenia Y. Aktywnie poszukują nowych możliwości rozwoju. Marzą o pracy, która będzie dawała im wielowymiarową satysfakcję i work-life balance.

### W jakim przedziale mieści się Twoje miesięczne wynagrodzenie?



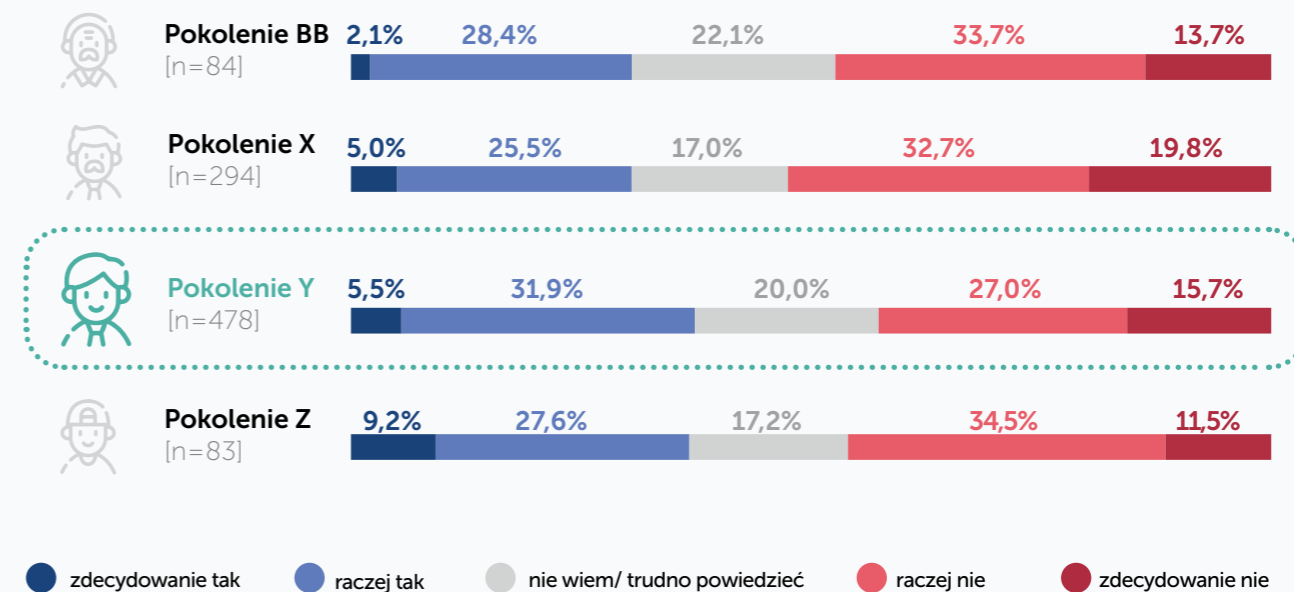
\* Na wykresie zostały uwzględnione tylko wyniki osób, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie

## Zadowolenie z wynagrodzenia

Okazuje się, że w porównaniu z pozostałymi badanymi grupami pokoleniowymi, Millenialsi są najbardziej zadowoleni ze swojego wynagrodzenia. Wynik ten raczej nie powinien dziwić – zarabiają średnio najwięcej.

Mimo to wśród nich nadal więcej jest osób niezadowolonych niż zadowolonych (42,7% vs 37,4%).

### Czy jesteś zadowolony/a z wysokości swojego wynagrodzenia?

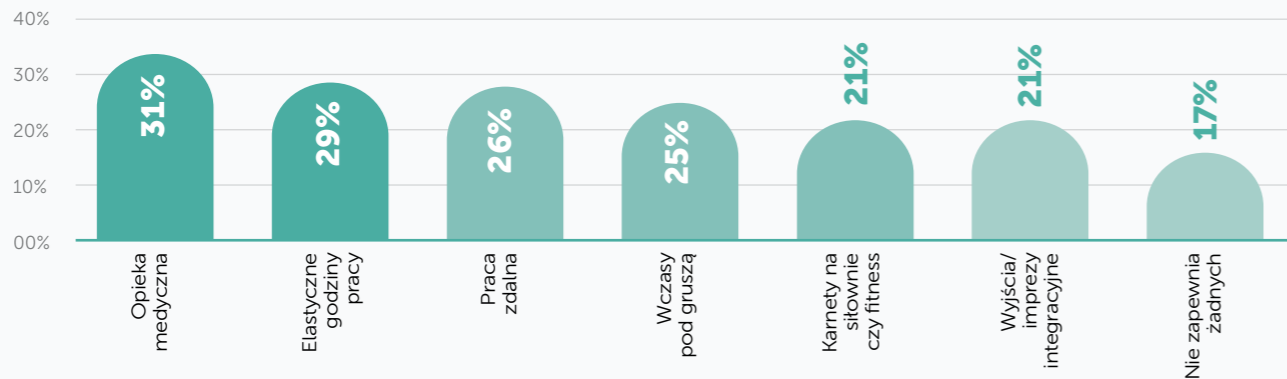


## Benefity

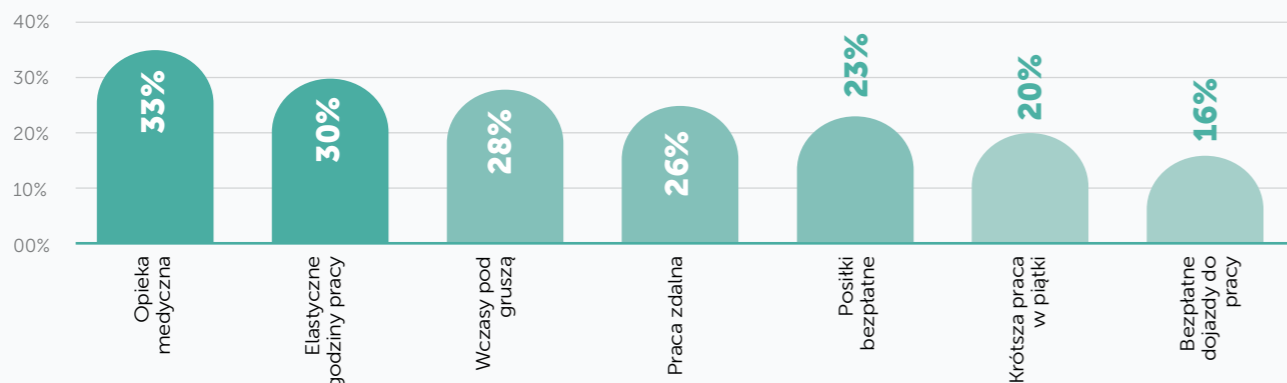
Millenialsi to grupa, która jest przyzwyczajona do pewnego minimum, jeżeli chodzi o benefity pozapłatcowe. Zmieniając pracę, oczekują standardu, do którego są przyzwyczajeni. Podstawowe benefity, oferowane przez pracodawców, nie robią na nich wrażenia – mowa m.in. o prywatnej opiece medycznej.

Igreki doceniają benefity, dzięki którym będą w stanie efektywniej zarządzać swoim czasem pracy: formuła zdalna, elastyczne godziny czy dodatkowe przerwy w godzinach pracy są przez nich szczególnie mile widziane.

### Aktualnie posiadane benefity - pokolenie Y (w procentach wskazań)



### Najbardziej atrakcyjne benefity - pokolenie Y (w procentach wskazań)



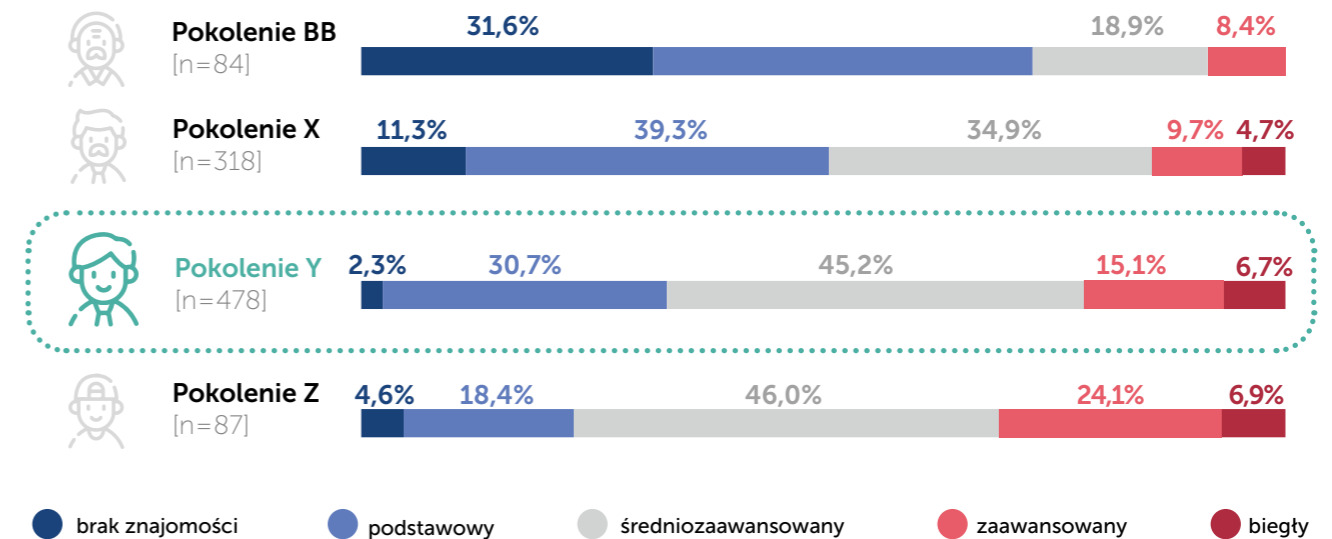
\* Liczba prezentuje ilość ankietowanych którzy wybrali dany benefit

## Znajomość języka angielskiego

Już pokolenie X dostrzegło korzyści płynące ze znajomości języka angielskiego – jest to wyraźnie widoczne w zmieniających się statystykach. Od początku swojej kariery zawodowej mieli bowiem okazję używać języka w pracy, a to gwarantuje rozwój kompetencji językowych lub utrzymanie ich na co najmniej średniozaawansowanym poziomie.

Przedstawiciele pokolenia Y deklarują dobrą znajomość angielskiego. Od urodzenia wiedzieli, że świat jest w ich zasięgu, jeśli tylko opanują ten język. Marzenia o podróżach, pracy i karierze za granicą, ale także ruch migracyjny po wstąpieniu Polski do UE w 2004 roku, tylko wzmocniły przekonanie, że znajomość angielskiego powinna być standardem. Stąd zaledwie 2,3% ankietowanych Igrków zadeklarowało brak znajomości tego języka.

### Jak oceniasz swój poziom znajomości języka angielskiego?



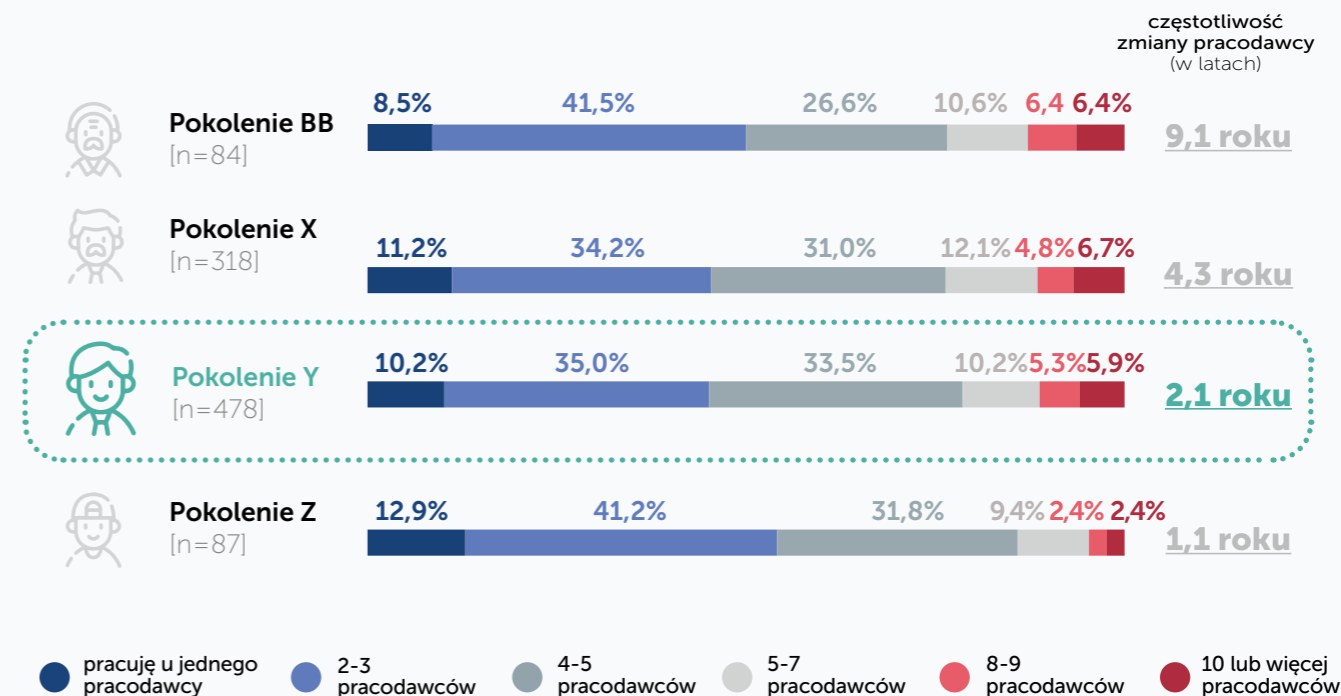
## Mobilność na rynku pracy

Igreki nie szukają po omacku swojego miejsca w firmie – oni dokładnie wiedzą, czego chcą.

Od pracy oczekują przede wszystkim możliwości realizacji swoich pasji i zainteresowań. Kiedy okazuje się, że nie odpowiada ona ich potrzebom, nie spełnia wymagań w kontekście troski o rozwój pracownika, lub kiedy nie są respektowane zasady równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym – bez wahania zmieniają pracodawcę. Robią to racjonalnie, a więc: najpierw nowa praca, a dopiero potem wypowiedzenie w poprzedniej. Nadal jednak są to zmiany odważne.

Średni czas pracy Igreka u jednego pracodawcy wynosi 2,1 roku. To stosunkowo niski wynik, jak na pokolenie z niemałym już doświadczeniem zawodowym.

Ilu miałeś/aś pracodawców w okresie swojej całej aktywności zawodowej?





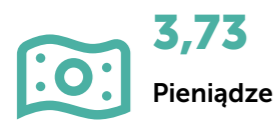
## Wartości w życiu zawodowym i prywatnym

Millenials są świadomi swoich kompetencji i bogatego doświadczenia. Nie ukrywają, że w kontekście zawodowym kluczową rolę odgrywa wynagrodzenie. Ponieważ dążą do tego, by charakter i rodzaj wykonywanych obowiązków odpowiadał ich zainteresowaniom i hobby, istotnym dla nich aspektem wskazanym w ankiecie jest dobra atmosfera. Praca powinna ponadto gwarantować im stabilność i dawać poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Listę wymienionych przez ankietowanych Igreków ważnych czynników życia zawodowego zamykają jakość zarządzania oraz dopasowanie stanowiska do wykształcenia i umiejętności.

W życiu prywatnym dla Igreków liczy się przede wszystkim zdrowie i rodzina – obie te kwestie wskazało najwięcej ankietowanych przedstawicieli tego pokolenia. O ile w pracy finanse wysuwają się na pierwszą pozycję, o tyle w życiu prywatnym uplasowały się dopiero na trzeciej.

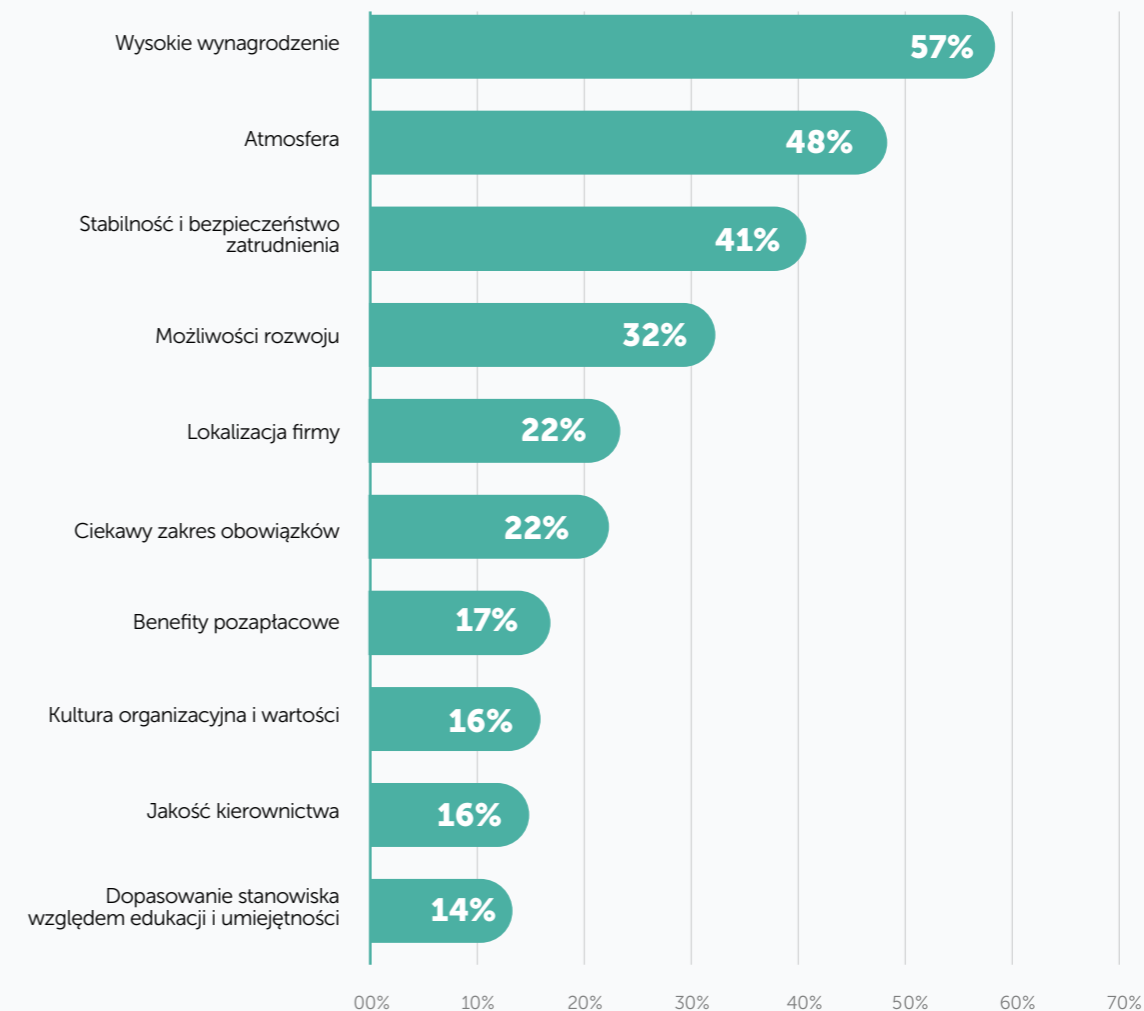
### Pokolenie Y - średnia ranga \*

N=[511]



\* Średnia ranga to średnie wskazanie w rankingu, im średnia jest mniejsza, tym częściej dana wartość życiowa była na pierwszym miejscu.

### Najważniejsze czynniki w pracy zawodowej dla pokolenia Y



# Głos pokolenia



**Monika  
Urbańska**, 41 l.

Konsultant w branży HR (firma consultingowo-szkoleniowa).

**Podczas starania się o nową pracę trzeba przede wszystkim „uruchomić” swoich znajomych. Człowiek w swoim życiu zawodowym pracuje w różnych branżach i na różnych stanowiskach. Umiejętność przekwalifikowania się jest dzisiaj bardzo cenna.**

Decyzja o zmianie pracy jest trudna, ale cieszę się, że w swojej karierze zawodowej takie decyzje podejmowałam. Spędziłam w każdym z poprzednich miejsc pracy kilka dobrych lat, za każdym razem zdobywając doświadczenia, które ze mną pozostaną i dzięki którym zyskałam nowe kompetencje. Przedstawiając swoje CV nowemu pracodawcy, jestem zadowolona z tego, co do tej pory osiągnęłam. Mam dużą swobodę w opowiadaniu o swoich doświadczeniach, bo są faktycznie moje - bez „koloryzowania”.

Samo szukanie pracy nie jest procesem łatwym. Wiele mówi się, że poszukiwanie pracy z wykorzystaniem ogłoszeń zamieszczanych w portalach internetowych jest mało efektywne. Odpowiadając na niektóre oferty i wysyłając swoje CV, w którym wymagane kompetencje i doświadczenie odpowiadały temu, co zostało zamieszczone w ogłoszeniu, niekiedy dziwiłam się, dlaczego nie było żadnego kontaktu ze strony pracodawcy. Z drugiej strony dowiadywałam się z różnych źródeł, że tak naprawdę zatrudniony został ktoś z wewnątrz firmy, a ogłoszenie w internecie zostało zamieszczone, ponieważ taka jest polityka firmy i w przypadku rekrutacji uruchamiany jest proces także na zewnątrz. Trudno się zatem dziwić, iż firmy, mając już de facto kandydatów, nawet nie zapraszają na rozmowę aplikujących z zewnątrz.

Druga rzecz, na którą zwróciłam uwagę podczas poszukiwań pracy tą drogą, jest konieczność uzbrojenia się w cierpliwość. Jeśli w ogłoszeniu podany jest termin przyjmowania zgłoszeń, to kontakt ze strony pracodawcy w celu zaproszenia mnie na rozmowę kwalifikacyjną niemal zawsze następował po tej dacie. Co więcej, nierzadko zdarzało się to dopiero o kilku tygodniach od momentu wystania aplikacji. W znalezieniu pracy pomaga też dobrze przygotowany profil, np. na portalu typu LinkedIn. To znakomite źródło dla rekruterów, którzy poszukują kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami.

Warto również „uruchomić” swoich znajomych - ludzi, którzy cię znają i wiedzą, jakim jesteś człowiekiem. Polecenie kandydata przez aktualnego pracownika jest także dobrze widziane przez samą firmę i świadczy o jego zaangażowaniu. Może to być zatem sytuacja korzystna dla obu stron. Jeśli kandydat otrzyma dzięki temu możliwość zaprezentowania się na spotkaniu, to od niego już zależy, czy przekona do siebie pracodawcę.

Jestem czynna zawodowo już prawie 20 lat. W tym czasie zmieniło się bardzo wiele, choćby samo CV i sposób jego pisania. Jeśli człowiek po kilku latach chce znaleźć nowe miejsce dla siebie, w pierwszej kolejności musi „odświeżyć” swój życiorys. Zderzyłam się z tym ponad rok temu i okazało się, że musiałam w tym zakresie mocno poszerzyć swoją wiedzę. Czytałam i uczestniczyłam w webinarach, aby sprawdzić, co się w tym zakresie zmieniło i jakie są oczekiwania rynku. Myślę, że niezwykle ważne jest, aby treść CV możliwie jak najbardziej odpowiadała wymogom zawartym w ogłoszeniu.

Człowiek w swoim życiu zawodowym pracuje w różnych branżach i na różnych stanowiskach. Umiejętność przekwalifikowania się jest dzisiaj bardzo cenna. Sytuacje, w których kandydat spędził całe swoje życie zawodowe w jednym miejscu pracy, nie są już tak częste, jak można było obserwować kiedyś, a elastyczność i zdolność uczenia się są doceniane przez mądrych pracodawców.

# Głos pokolenia



**Katarzyna  
Białicka**, 35 l.

Customer Service  
Representative

**Jesteśmy wymagającymi pracownikami, to jesteśmy również wymagający wobec samych siebie, bo tak zostaliśmy wychowani. Wydaje mi się, że pokolenie Y jest na etapie, na którym zmiana pracy nie wiąże się już z kompulsywnym przeglądaniem ofert i hurtowym wysyłaniem CV. Jest przemyślaną, dojrzałą decyzją.**

Nigdy nie wydawało mi się istotne, jaką literą oznacza się moje pokolenie ani jakie cechy są mu przypisywane, a czytając wypowiedzi specjalistów, odczuwam pewien niedosyt. Faktem jest jednak, że osoby urodzone latach 80. i 90. były świadkami rozwoju technologii. Ten pociąg ruszał na naszych oczach i do tej pory nie może się zatrzymać. Wystarczyło tylko w odpowiedniej chwili do niego wskoczyć, by móc pokierować swoją karierą. Najlepsze jest jednak to, że pociąg jedzie dalej, stwarzając kolejne szanse do rozwoju i promowania samych siebie, a jednak wiele osób z pokolenia Y z tego nie korzysta. Nie powoduje to wcale zamknięcia się na rynek pracy.

Mówi się, że pokolenie Millenialsów to szczególnie wymagający pracownicy. My, wychowani na disneyowskich bajkach, w których dobro pokonywało zło, całowało się właściwą żabę, żyło długo i szczęśliwie, jesteśmy bezwzględni? A może to właśnie romantyzm tych bajek przewrotnie nauczył nas, że świat należy do wytrwałych, że jest się kowalem swojego losu, że trzeba walczyć o swoje?

Jeśli rzeczywiście jesteśmy wymagającymi pracownikami, to jesteśmy również wymagający wobec samych siebie, bo tak zostaliśmy wychowani.

Należę do tego grona pracowników, którym praca w strukturach jednej firmy przez długi czas nie

przeszkadza - co jakiś czas robimy rozpoznanie na rynku, ale zawsze znajdujemy ostatecznie niezłą wymówkę do pozostania tam, gdzie jesteśmy. Podczas swojej podróży zawodowej nauczyłam się, że awans to nie zawsze wyłącznie droga w górę. Patrząc teraz przez szerszy obiektyw swoich doświadczeń widzę, że liczą się możliwości rozwoju oferowane nie tylko przez rynek pracy, ale też samego pracodawcę. Kończąc psychologię (choć byłam pewna, że nie będę pracować w swoim zawodzie), nie przypuszczałam, że przez następne dziewięć lat będę rozwijać się w dziale logistyki międzynarodowej firmy. To był czas zdobywania doświadczenia, intensywnej nauki i ciekawych szans rozwoju. Wtedy też nie przypuszczałam, że kiedykolwiek będę prowadzić własny zespół, ani że będę pisać list motywacyjny do działu, do którego nigdy nie miałam odwagi zapukać.

Analizując ostatnio drogę zawodową swoich przyjaciół i własną (pracujemy w bardzo różnych branżach) zauważyłam, że żadne z nas nie jest na stanowisku, od którego zaczynało pracę. Nasze kariery ewoluowały, ciągle zdobywamy nowe doświadczenia i awansujemy. Prowadzimy projekty, byliśmy lub nadal jesteśmy liderami zespołów, kierownikami. I choć dzisiaj zmiany może nie są już tak dynamiczne, jak kiedyś – one nadal się dokonują, bo tego chcemy i stwarzamy sobie takie możliwości.

W tyle głowy zawsze pozostaje myśl, żeby nie osiąść na mieliźnie, by jeszcze spróbować czegoś nowego. Bo choć rynek pracy okresowo spowalnia i przyspiesza, mam wrażenie, że zawsze ma do zaoferowania o wiele więcej, niż może się początkowo wydawać - „sky is the limit”! Wydaje mi się, że pokolenie Y jest na etapie, na którym zmiana pracy nie wiąże się już z kompulsywnym przeglądaniem ofert i hurtowym wysyłaniem CV. Jest przemyślaną, dojrzałą decyzją. Nawet w czasach pandemii. Myślę, że niezależnie od tego, czy mamy „rynek pracownika” czy „rynek pracodawcy”, zawsze jest to jednak rynek kompetencji. Jeśli jesteś w czymś naprawdę dobry/ dobra, chcesz się rozwijać i nie boisz się wyjść ze swojej skorupy, masz spore szanse na powodzenie w znalezieniu pracy.

Patrząc z perspektywy czasu na siebie i grono swoich znajomych, widzę, że każdy awans czy propozycja rozwoju jest wypadkową naszych umiejętności, wiedzy, zauważonych szans i podjętego ryzyka, ale też często ludzi, z którymi współpracujemy i którzy są w stanie dostrzec w nas potencjał. Jeśli posiada się kompetencje i odrobinę pewności siebie, znalezienie satysfakcjonującej pracy jest już więcej niż możliwe. Małym sukcesem jest, gdy znajduje się miejsce i osoby, z którymi chce się pracować i rozwijać swoje umiejętności. A za prawdziwych szczęściwców powinni uważać się ci, którzy takie miejsca właśnie dla nas stworzyli.



# Okiem Eksperta

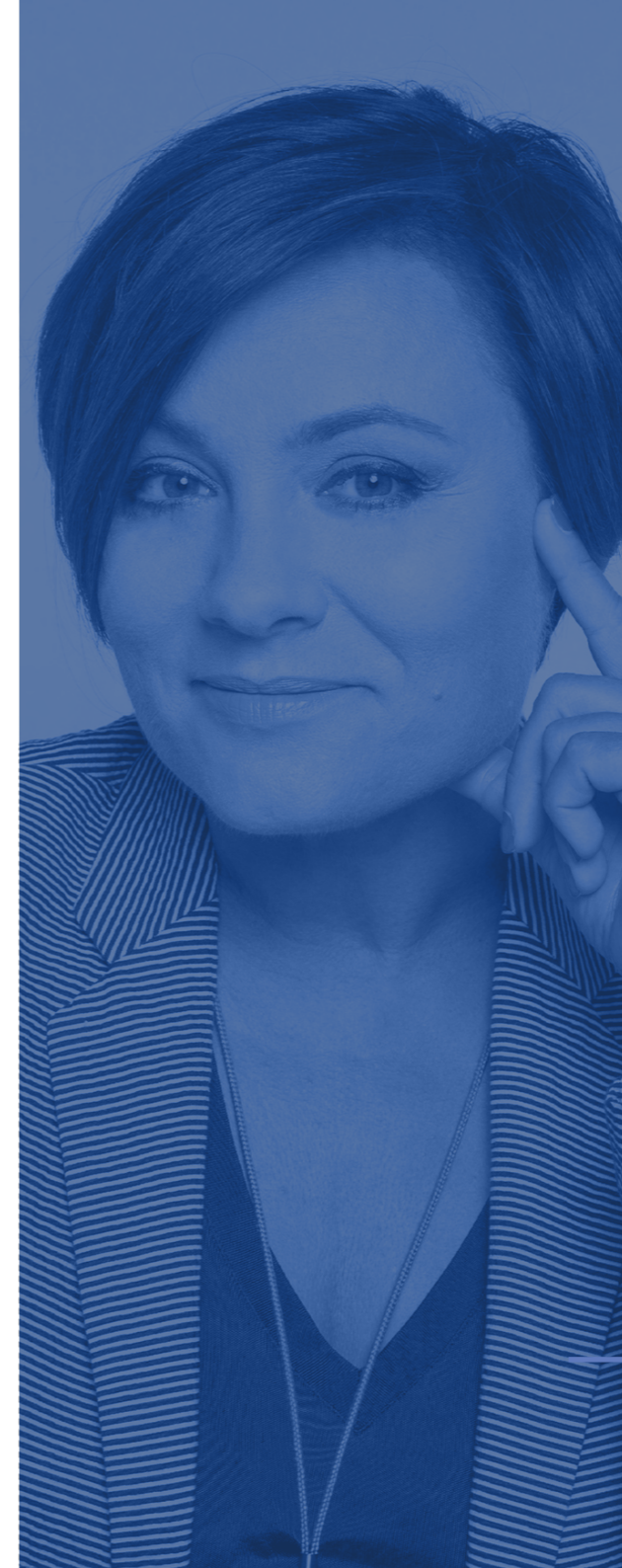
Generacja Internetu, komórek, nowinek technicznych i zmienności, które na rynek pracy weszło z początkiem XXI wieku. Pokolenie różnorodności, tolerancji, otwartości na zmiany, przekonane o swojej wyjątkowości, bardzo przedsiębiorcze. Szybko przyswajające nowe technologie, nudzące się pracą analogową.

„Są bardziej świadomi swojej wartości na rynku pracy, mają ograniczoną lojalność wobec pracodawcy oraz nalegają na bardziej pobudzające warunki zatrudnienia. Bardzo cenią sobie równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym. Stawiają przede wszystkim na rozwój, a nie na szybką karierę i pieniądze.”

Źródło: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Generacja\\_Y](https://mfiles.pl/pl/index.php/Generacja_Y)

## Paulina Wierus

Product Development Manager, Trener  
Testy Thomas International



Pokolenie Y stawia w pracy na rozwój, samorealizację i elastyczność. Mają ogromną potrzebę poczucia wpływu i zrozumienia celu działania. „Meaningful work” jest dla nich warunkiem koniecznym do pełnego zaangażowania się, oczekują też od swoich firm działania społecznie etycznego. To świetnie wykształceni i ciągle poszukujący nowych dróg rozwoju ludzie głodni wiedzy - fantastyczni uczestnicy szkoleń, doceniający możliwości świata on-line w rozwoju. Zdecydowanie bardziej wymagający w stosunku do swoich szefów niż dwa poprzednie pokolenia. Lider w oczach Millenialsów nie zdobędzie autorytetu samym stanowiskiem, bo oni oczekują wiedzy, świetnych wyników, charyzmy i empatycznego przywództwa nastawionego na człowieka, nie tylko pracownika. Chcą, aby ich indywidualne potrzeby były zauważone i zaspokojone, a jeśli tak się nie dzieje - znacznie szybciej niż dwa poprzednie pokolenia poszukają nowego miejsca pracy. Gotowi są odejść z pracy, nie tylko dla wyższego stanowiska czy wynagrodzenia. Work-life balance jest oczywistą potrzebą pokolenia Y, nie poświęcą życia dla pracy. Praca jest pewnym narzędziem, aby móc żyć w zgodzie ze swoimi potrzebami i pasjami. Millenials lubią szybkie zmiany i nie obawiają się ich, stąd bardzo chętnie podejmują się nowych zadań i projektów, a sporo pracy rozwojowej w tym pokoleniu stanowi coaching kariery, poszukiwanie nowych wyzwań, nauka nowych kompetencji, inwestowanie w zainteresowania czy w rozwój interpersonalny, który pojawia się znacznie wcześniej na ich agendzie niż w pokoleniu X czy BB.

## Agnieszka Ozdobińska

Trener, Coach

# Kluczowe wnioski

## Pokolenie Millenialsów



**45%**

Dotyka zjawisko wypalenia zawodowego wg Inkubatora UW



**47,2%**

Millenialsów wolałoby wykonywać gorzej płatną pracę, jeśli przynosiłaby im większą satysfakcję



**37,4%**

Odpowiada twierdząco na pytanie dotyczące zadowolenia z wynagrodzenia, to najwyższy wynik wśród pokoleń



Tylko **2,3%**

Deklaruje zupełny brak znajomości języka angielskiego, najmniej ze wszystkich pokoleń



**36%**

Otrzymuje wynagrodzenie ponad 5000 zł netto



**42,7%**

Nie jest zadowolonych ze swojego wynagrodzenia i jest to najmniej procent ze wszystkich pokoleń

# Pokolenie Z

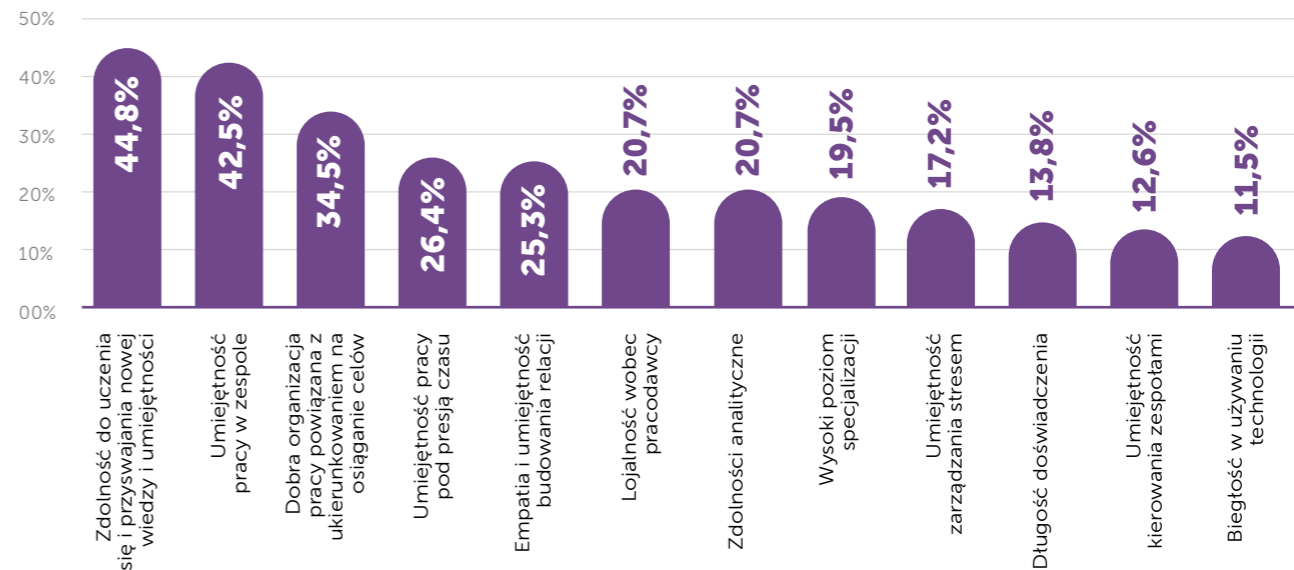


## Co mówią o sobie Zetki?

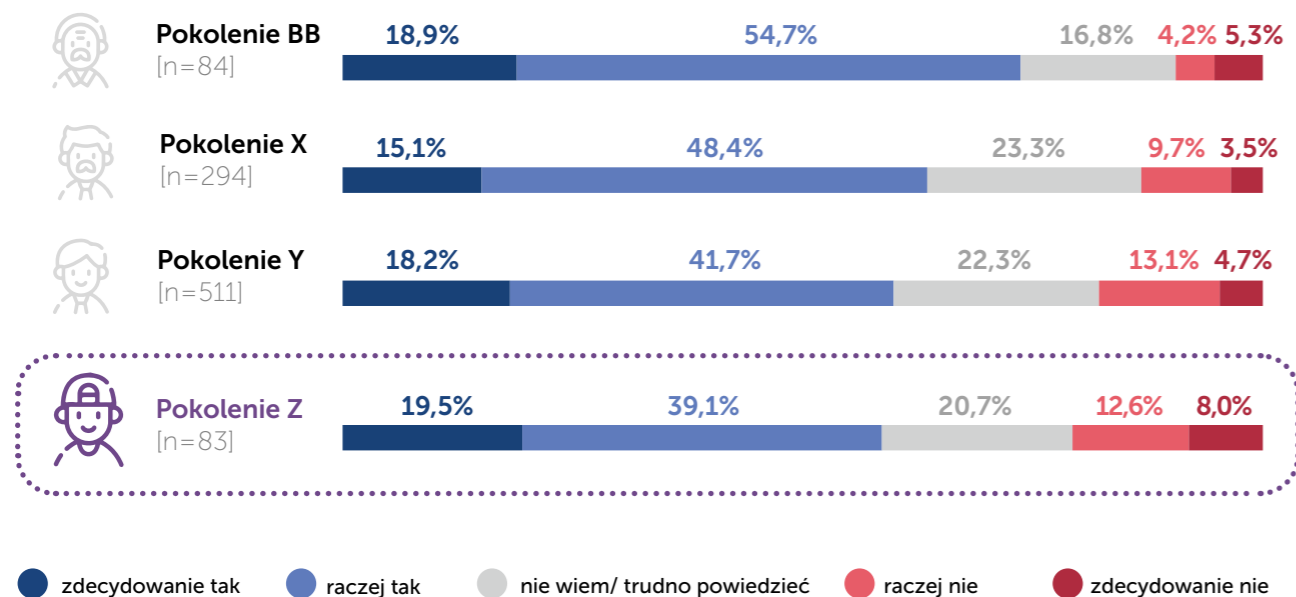
Zdolność uczenia się i sprawnego przyswajania wiedzy to zdecydowanie najbardziej rozpoznawalna cecha Zetek – w badaniu to najczęściej wybierana przez nich cecha (niemal 45% wskazań). Doskonale odnajdują się w zespołach, a na co dzień są skupieni i nastawieni na realizację celu.

58,6% przedstawicieli pokolenia Z odpowiedziało, że zdecydowanie lubi lub raczej lubi swoją pracę. To najniższy wynik, jednak zbliżony do odpowiedzi pozostałych pokoleń.

### Cechy, które są mocną stroną - pokolenie Z



## Lubię swoją pracę



## Co pracodawcy mówią o Zetkach?

Charakteryzując pokolenie Z, pracodawcy najczęściej wskazywali na częste zmiany pracy (82% ankietowanych wybrało tę odpowiedź) oraz potrzebę zachowania work-life balance. Ponad 63% pracodawców docenia, że Zetki szybko się uczą i doskonale integrują z zespołem (niemal 48% wskazań). Najniżej na liście znalazła się lojalność wobec aktualnego miejsca pracy (1% wskazań).

### Cechy charakteryzujące pracowników z pokolenia Z (n=98)

	Odpowiedź
Pracownicy często zmieniają pracę	81,63%
Pracownicy starają się zachować work-life balance	68,37%
Pracownicy szybko się uczą	63,27%
Pracownicy dobrze integrują się z zespołem	47,96%
Pracownicy mają dużo energii i prezentują proaktywną postawę	36,73%
Pracownicy są zorientowani na rozwój zawodowy w strukturach firmy	31,63%
Pracownicy przyjmują pasywną postawę względem obowiązków	27,55%
Pracowników cechuje stosunkowo niska produktywność	20,41%
Pracownicy źle reagują na zmiany	12,24%
Pracownicy dobrze radzą sobie ze stresującymi sytuacjami	9,18%
Pracownicy identyfikują się z misją, wizją i strategią firmy	7,14%
Pracownicy są sumienni, skrupulatnie i dokładnie realizują powierzone zadania	5,10%
Pracownicy są świetnymi liderami	2,04%
Pracownicy są lojalni wobec miejsca pracy	1,02%
Pracownicy mają już swoje miejsce na rynku pracy	1,02%



# Pokolenie Z

**„Zetki, Zoomerzy to obecnie najmłodszy pracownicy, ale już wkrótce będą najważniejszą grupą demo-graficzną na rynku pracy (wg LinkedIn do 2025 roku pokolenie Z będzie stanowiło 27% siły roboczej).”**

**Ewa Bender**

Kulturoznawczyni,  
Digital Strategy  
Consultant

Pokolenie Z – Zetki, Zoomerzy to obecnie najmłodszy pracownicy, ale już wkrótce będą najważniejszą grupą demograficzną na rynku pracy (wg LinkedIn do 2025 roku pokolenie Z będzie stanowiło 27% siły roboczej).

Zetki są dużym wyzwaniem dla firm. Dlaczego? Po pierwsze, rynek pracy postrzegają jako rynek pracownika. Znają swoją wartość i chcą być odpowiednio wynagradzane oraz doceniane za swoją pracę. Nie chcą pracować jak ich rodzice, nie boją się walczyć o swoje i stawiać pracodawcy wymagania. A te często są niemate. Wiele z nich rozpoczęło karierę zawodową w warunkach pandemii COVID-19, co mocno ukształtowało ich stosunek do pracy. Jednym z trwałych skutków tego doświadczenia jest postrzeganie pracy zdalnej jako standardu, a nie przywileju (dotyczy to oczywiście branż, w których praca online jest możliwa, jak marketing czy IT). Jest to dla nich naturalne, bo są pokoleniem, które nie zna świata bez internetu – tu toczy się ich życie społeczne, prywatne, dlatego więc i nie zawodowe?

Pokoleniu Z towarzyszy głęboki niepokój o przyszłość – prawie 80% uważa, że będą musieli pracować ciężiej niż inne pokolenia, aby cieszyć się satysfakcjonującym poziomem życia. Rosnąca inflacja i brak stabilności finansowej stanowią dla nich największe wyzwanie. Według raportu Deloitte "Global 2022 Gen Z & Millennial Survey" problem dotyczy 47% polskich Zoomerów. Nic dziwnego, że wysokość zarobków jest dla nich kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze miejsca pracy (dotyczy 57% Polaków do 27. roku życia wg raportu PwC „Młodzi Polacy na rynku pracy”). Jeśli nie podasz widetek płacowych w ogłoszeniu rekrutacyjnym, nie liczą na odzew ze strony młodych pracowników.

Pieniądze to jednak nie wszystko. Pokolenie Z, choć mocno nastawione na sukces zawodowy, chce być częścią czegoś większego niż oni sami. Charakteryzuje ich wysoki poziom wrażliwości społecznej i wiedzy na temat globalnych problemów, takich jak zmiany klimatyczne czy dyskryminacja mniejszości. Reporterka portalu The Drum, Kendra Clark, w jednym ze swoich artykułów\*, trafnie określa pokolenie Z jako "istoty społeczne wyższego poziomu". Są otwarci na inne kultury, znają języki i nie tylko szybko się adaptują do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, ale chcą ją aktywnie kształtować. Dlatego etyka marek ma realny wpływ na ich decyzje zakupowe, a także odgrywa ważną rolę w procesie wyboru pracodawcy. Cenią firmy, których celem jest coś więcej niż zarabianie pieniędzy – według badania Inkubatora UW misja przedsiębiorstwa jest istotnym czynnikiem w procesie poszukiwania pracy dla 69% badanych.



Zetki myślą nieszablonowo, są mistrzami multitaskingu, posiadają łatwość i chęć uczenia się, są pełne energii i lubią działać. Te cechy sprawiają, że pokolenie Z doskonale odnajduje się w międzynarodowym środowisku pracy i w branżach kreatywnych. Bardzo istotny jest dla nich również aspekt społeczny oraz to, czy codzienne zadania będą dla nich interesujące i rozwijające. Nie dla nich tzw. bullshit jobs. Młodzi wiedzą, że w pracy będą spędzać większość swojego dnia, dlatego szukają i doceniają takie wyzwania zawodowe, które "mają sens".

Zetki mają tendencję do kwestionowania autorytetów. Na ich szacunek trzeba sobie zasłużyć. Nie są typem pracowników ślepo wykonujących polecenia. Chcą rozumieć ich cel. Od swoich menedżerów oczekują wspierającego stylu zarządzania i empatii. Charakteryzują się też wysoką świadomością w zakresie zdrowia psychicznego i odrzucają toksyczne miejsca pracy - badanie PwC wykazało, że 45% młodych Polaków nie akceptuje wysokiego poziomu stresu w życiu zawodowym.

Pokolenie Z to ludzie świadomi, ceniący różnorodność i równość. Nie dla nich sztuczne hierarchiczne struktury - wolą wolność i elastyczność. Stąd popularność w tym pokoleniu tzw. gig economy. W 2020 roku około 50% przedstawicieli Zoomerów pracowało jako freelancerzy. To dzięki temu trendowi rosną takie platformy, jak Upwork i Fiverr. Można zatem powiedzieć, że Zetki w pewien sposób obalają tradycyjny model pracy i kwestionują konwencjonalne ścieżki kariery.

## Gdzie i jak szukać pracowników z pokolenia Z?

„Facebook is dead, long live Instagram”. Zoomersi szukają pracy tak, jak kupują produkty - online. Według danych HubSpot, Instagram to ich ulubiona aplikacja społecznościowa (wskazało ją 27% badanych). Na dalszych pozycjach znalazły się YouTube i TikTok (odpowiednio 23% i 14% wskazań). IBM Institute for Business Value pokazuje, że pokolenie Z jest bardziej aktywne w social mediach niż starsi pracownicy: większość (71%) spędza ponad godzinę w mediach społecznościowych każdego dnia, 74% czas wolny spędza w internecie, a 66% deklaruje, że korzysta z wielu urządzeń jednocześnie. Co więcej, prawie trzy czwarte z nich używa urządzeń mobilnych częściej niż komputerów stacjonarnych i laptopów.

Pokolenie Z jest też najszybciej rosnącą globalną grupą odbiorców na LinkedIn (obecnie stanowią 10% bazy użytkowników serwisu). W kontekście budowania kariery zawodowej, profil na LinkedIn to dla nich must have. Tutaj budują swoją markę osobistą, nawiązują kontakty i szukają pracy - 63% Zetek odwiedza LinkedIn częściej niż raz w tygodniu. Jednak samo pojawienie się z ofertą pracy w social mediach to za mało, by przyciągnąć uwagę młodych pracowników. Oprócz doboru odpowiedniej platformy, ważny jest również dopasowany do tej grupy język komunikacji.

W kampaniach rekrutacyjnych Zetki doceniają kreatywność. Jeśli przyjmiesz niestandardowe podejście do promowania swojej oferty, masz szansę osiągnąć efekt wiralowy. Szukając młodych pracowników, nie bój się myśleć nieszablonowo i wychodzić poza tradycyjne kanały cyfrowe i społecznościowe, promując się na przykład... na Tinderze.

Pokolenie Z oczekuje od marek transparentności oraz autentyczności i tego samego szuka u pracodawców. Chcesz by Cię pokochali? Pokaż im treści #nofilter, nagrywane telefonem i tworzone przez pracowników, najlepiej w formie wideo, które opublikujesz na InstaStories i TikToku. Może to być film, w którym pracownik HR opowiada o tym, jak wygląda proces rekrutacyjny lub seria filmów pokazujących dzień z życia pracowników różnych działów firmy.

Świetnym rozwiązaniem, które zwiększa zaangażowanie potencjalnych kandydatów jest transmisja na żywo, podczas której Twoi pracownicy opowiedzą o pracy w firmie i będą odpowiadać na pytania kandydatów. A jeśli chcesz pokazać, że nie boisz się dać pracownikom wolną rękę, oddaj im swoje sociale i niech każdy z działów Twojej firmy przez jeden dzień zarządza treściami publikowanymi na firmowym Instagramie, TikToku i Facebooku. Wykorzystaj też potencjał interaktywnych funkcji Instagrama. Przykładowo, korzystając z opcji ankiety w Instagram Stories, zapytaj swoich obserwatorów, czego chcieliby się dowiedzieć o Twoim procesie rekrutacyjnym lub pracy na danym stanowisku. Z kolei na TikToku możesz opublikować swoje wskazówki dla przyszłych pracowników, tak, aby otrzymywać jak najlepsze zgłoszenia. Powiedz jakie certyfikaty powinni uzyskać, aby zwiększyć wartość swojej kandydatury, jakich umiejętności i doświadczeń szukasz w CV i czego oczekujesz po rozmowie rekrutacyjnej. Wystarczy 10-15 sekundowe wideo i jedna publikacja tygodniowo, aby utrzymać zainteresowanie użytkowników.

\*Źródło: <https://www.thedrum.com/news/2021/11/15/new-linkedin-data-shows-how-gen-z-recalibrating-the-norms-work>

# Jeśli chcesz pozyskać młodych pracowników do swojego zespołu:



**1.**  
Otwórz się na nowe formy prezentacji kandydatów. Archaiczne, z punktu widzenia młodych pracowników, jednostronicowe CV i listy motywacyjne wkrótce prawdopodobnie zostaną zastąpione przez format wideo preferowany przez pokolenia Z.



**2.**  
Stwórz prosty i szybki proces aplikacji dopasowany do urządzeń mobilnych. Pola formularza rekrutacyjnego ogranicz do niezbędnego minimum, zamiast prosić o załączenie CV w PDF poproś o link do profilu na LinkedIn.



**3.**  
Nie bój się myśleć **outside the box**. Testuj nieszablonowe kanały i sposoby komunikacji, które przyciągają uwagę.



**4.**  
Stosuj język inkluzywny - używanie na profilach LinkedIn języka neutralnego płciowo staje się dla Zetek standardem.



**5.**  
Bądź na bieżąco z trendami, popularnymi hashtagami i nowinkami technologicznymi - Zetki bardzo szybko je adaptują do swojej codzienności i Ty też powinieneś.



**6.**  
Postaw na autentyczność, zapomnij o podniosłych deklaracjach bez pokrycia. Generacja Z hipokryzję wyczuwa na kilometr i nie zawaha się jej wytknąć publicznie.



**7.**  
Zetkom nie straszna jest rekrutacja zdalna, przez doświadczenie pandemii Skype jest dla nich wręcz bardziej przyjazną formą komunikacji niż spotkanie face-to-face. Swobodniej czują się w zaciszu własnego domu, **przed ekranem komputera niż w biurowej salce konferencyjnej.**



**8.**  
Nie zapominaj o feedbacku - dla Zoomerów nie ma nic gorszego niż zaangażowanie swojego czasu w rekrutację i nieotrzymanie żadnej informacji zwrotnej. Ważne jest jednak, aby był to spersonalizowany komunikat, a nie szablonowa formułka wysłana masowo.



**9.**  
Przedstaw kandydatowi nie tylko jasną ścieżkę kariery, ale rozwoju i edukacji. Zetki chcą się uczyć i oczekują takiej możliwości od pracodawców. Chętnie skorzystają też z programu mentoringowego.



**10.**  
Zapewnij pracownikom służbowe laptopy i telefony - oczekuje tego ponad 90% przedstawicieli pokolenia Z.



**11.**  
ZAWSZE podawaj widetki płacowe w ogłoszeniu.

Komunikacja z pokoleniem Z wymaga od pracodawców zmiany sposobu myślenia na temat tego, co stanowi wartość pracy. Nie zdziw się, jeśli podczas rozmowy padnie pytanie nie tylko o zakres obowiązków, ale także misję firmy czy podejmowane działania CSR. Twoja oferta powinna nawiązywać do wartości i przekonań młodego pokolenia. Może to wymagać sporej elastyczności po stronie Twojej kadry zarządzającej i działu HR.

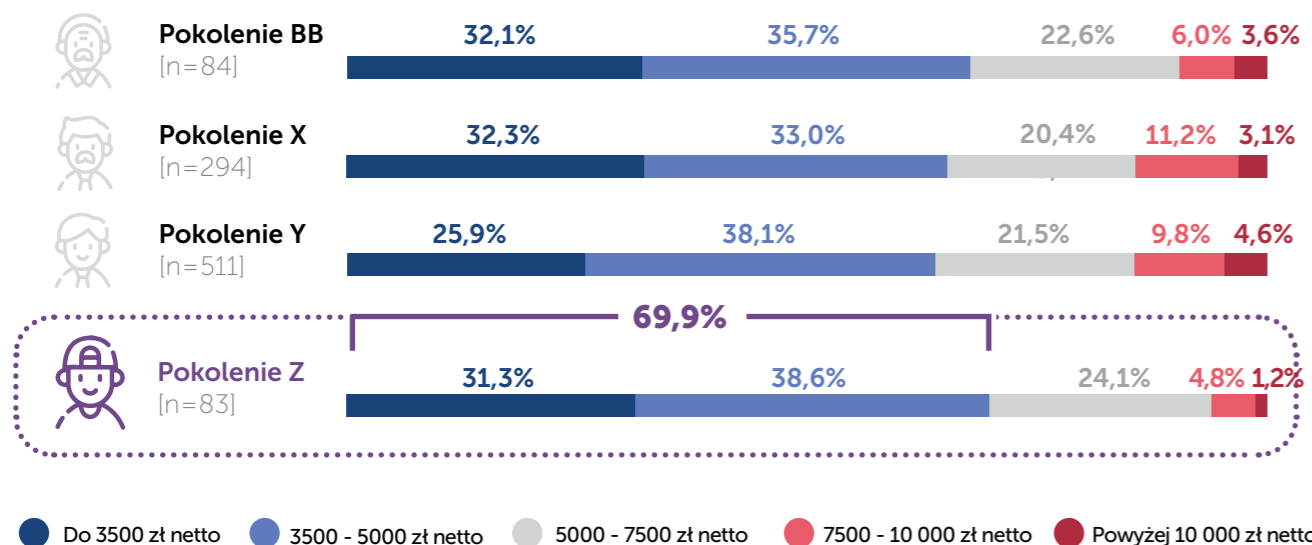
## Dochody

Zetki, często z powodu braku doświadczenia na rynku pracy, zarabiają najmniej. Niemal 70% z nich otrzymuje wynagrodzenie w wysokości do 5 000 zł netto (tj. 31,3% do 3 500 zł netto, a 38,6% pomiędzy 3 500 zł a 5 000 zł netto)

Na tle pozostałych grup wiekowych mamy tu najwięcej pracowników fizycznych, stażystów, asystentów czy młodszych specjalistów. Zaczynają dopiero zdobywać swoje pierwsze doświadczenie zawodowe, chociaż na uwagę zasługuje fakt, że robią to o wiele wcześniej niż przedstawiciele starszych pokoleń, bo średnio już w wieku 19 lat.

Oczekiwania finansowe Zetek są bardzo zróżnicowane. Ze względu na duże zapotrzebowanie na absolwentów kierunków technicznych, na najwyższe stawki mogą liczyć głównie w branży IT i inżynierii produkcji. Co ciekawe, kandydaci „techniczni”, kiedy w ogłoszeniu podane są widełki płacowe, poruszają się zwykle w ich górnych granicach, nawet jeśli nie mają jeszcze wymaganego doświadczenia.

### W jakim przedziale mieści się Twoje miesięczne wynagrodzenie?



● Do 3500 zł netto ● 3500 - 5000 zł netto ● 5000 - 7500 zł netto ● 7500 - 10 000 zł netto ● Powyżej 10 000 zł netto

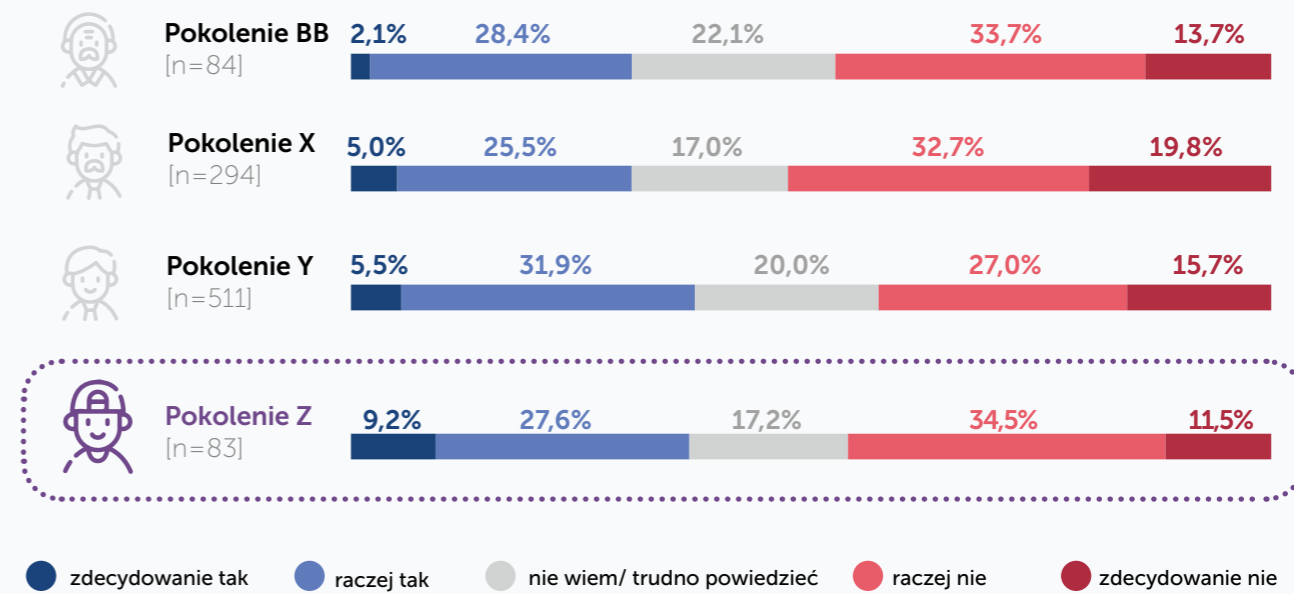
\* Na wykresie zostały uwzględnione tylko wyniki osób, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie

## Zadowolenie z wynagrodzenia

We wszystkich pokoleniach mamy więcej osób niezadowolonych ze swojego wynagrodzenia niż tych, które byłyby usatysfakcjonowane zarobkami. Większość z nas chce zarabiać więcej – tak byto, jest i będzie. Rosnąca inflacja oraz niepewność jutra dodatkowo wzmacniają ten stan.

Co ciekawe, Zetki w dużej mierze są zadowolone ze swoich dochodów, mimo że na tle pozostałych pokoleń zarabiają najmniej. Być może powodem jest brak obciążeń finansowych w postaci kredytów hipotecznych czy rodziny na utrzymaniu.

### Czy jesteś zadowolony/a z wysokości swojego wynagrodzenia?



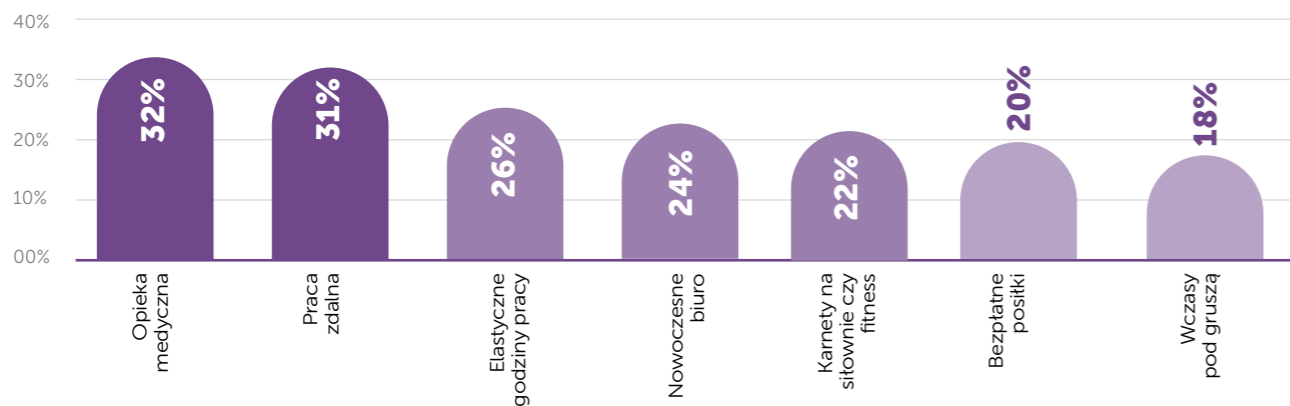
● zdecydowanie tak ● raczej tak ● nie wiem/ trudno powiedzieć ● raczej nie ● zdecydowanie nie

# Benefity

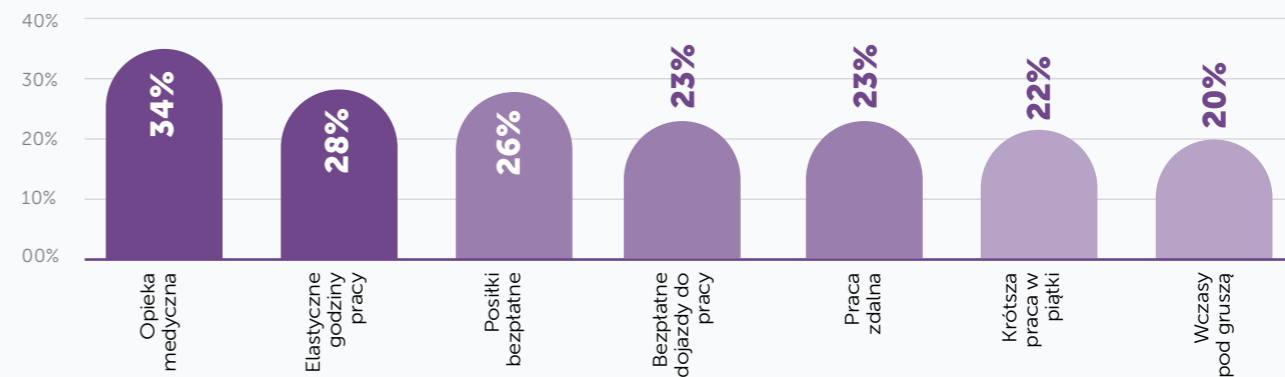
Odpowiedzi Zetek na temat benefitów są zaskakujące, zarazem jednak dość zrozumiałe. Najbardziej pożądanym benefitem jest prywatna opieka medyczna, która stała się już w wielu przypadkach standardem w ofertach pracodawców. Najprawdopodobniej wynika to z faktu, że badanie zostało przeprowadzonej tuż po okresie pandemii. Wpływ na to wskazanie może mieć także trwający konflikt zbrojny na Ukrainie. Te najprawdopodobniej pierwsze tak trudne sytuacje w życiu przedstawicieli pokolenia Z zredefiniowały wyznawane przez nich wartości i spowodowały, że zdrowie i poczucie bezpieczeństwa wysunęły się na pierwszy plan. Co ciekawe, ceniące sobie wygodę i oszczędność czasu Zetki chętnie korzystają z aplikacji do umawiania wizyt lekarskich.

Elastyczne godziny, formuła zdalna czy skrócony czas pracy w piątki nie zaskakują, ale bezpłatne posiłki już tak. Nasuwa się wniosek, że Zetkom, które wyprowadziły się w z domów rodzinnych, bliżej do spotkań towarzyskich i jedania na mieście, aniżeli samodzielnego przygotowywania posiłków. Dodatkowo, przy tak szybko rosnącej inflacji, to rzeczywiście realny i konkretny benefit.

## Aktualnie posiadane benefity - pokolenie Z (w procentach wskazań)



## Najbardziej atrakcyjne benefity - pokolenie Z (w procentach wskazań)



\* Liczba prezentuje ilość ankietowanych którzy wybrali dany benefit

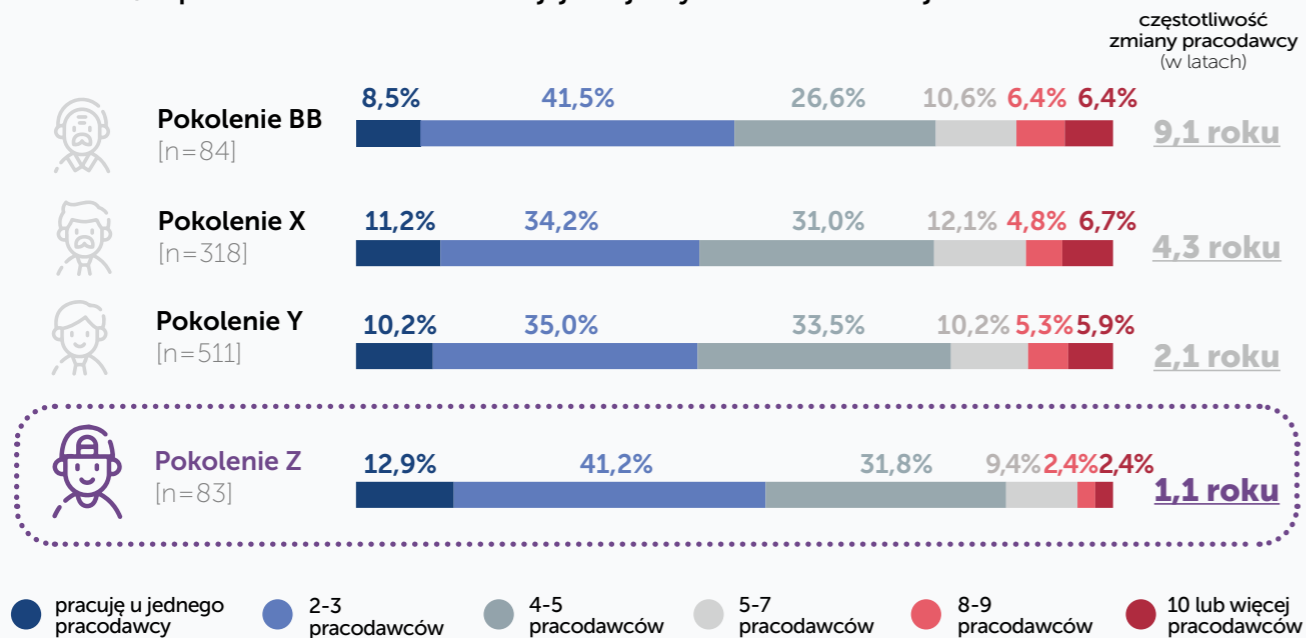
# Mobilność na rynku pracy

Zetki trudno ocenić pod kątem liczby pracodawców w dotychczasowym życiu zawodowym, ponieważ – z racji swojego młodego wieku – mają stosunkowo małe doświadczenie.

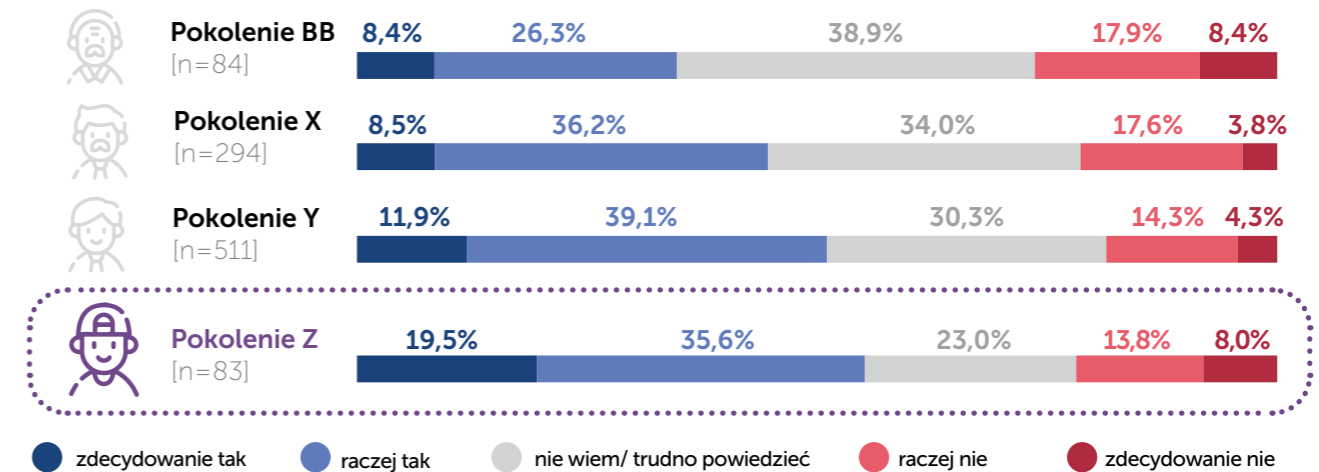
Zetki pracują średnio niewiele ponad rok u jednego pracodawcy i wykazują tendencję do częstej zmiany pracy. Jednak generalizowanie i przedstawianie takiego podejścia jako wspólnego tylko przedstawicieli pokolenia Z byłoby krzywdzące. Co więcej, wyniki ankiety wyraźnie wskazują, że czas spędzony u jednego pracodawcy w naturalny sposób się u nich wydłuża.

Zetki, podobnie jak przedstawiciele starszych pokoleń, szukają po prostu swojego miejsca i można przewidywać, że i w ich przypadku czas spędzony w jednym miejscu pracy wydłuży się z biegiem lat.

## Ilu miałeś/aś pracodawców w okresie swojej całej aktywności zawodowej?

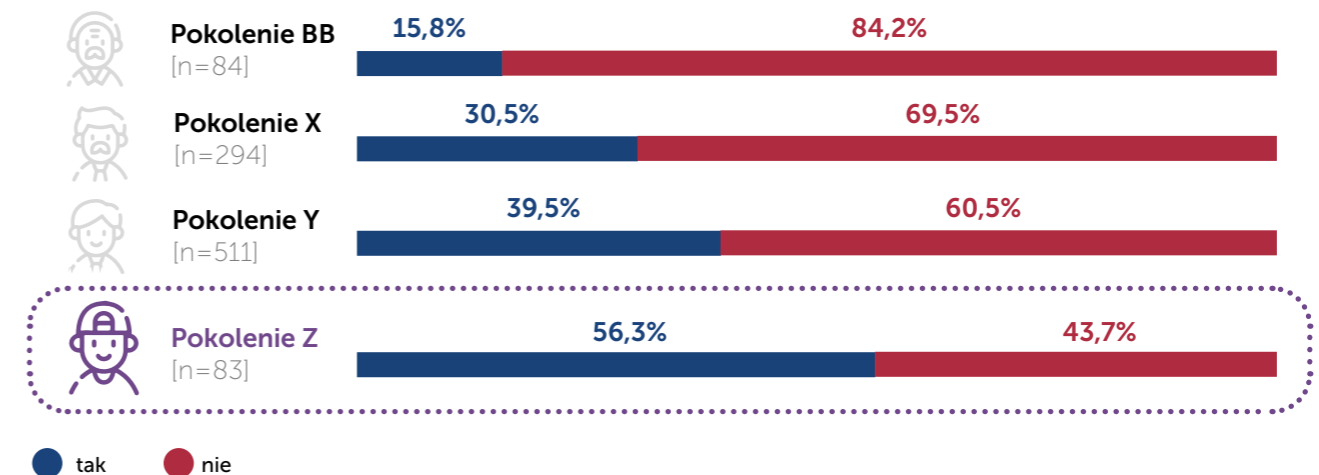


## Czy Twoim zdaniem możesz łatwo zmienić/znaleźć pracę?



Zapytane o łatwość znalezienia lub zmiany pracy, Zetki wykazują zdecydowanie największy poziom optymizmu. Na pytanie, czy łatwo byłoby im podjąć decyzję o przejściu do innego pracodawcy, twierdząco odpowiedziało aż 55% (tj.: 19,5% „zdecydowanie tak” i 35,6% „raczej tak”). Jednocześnie ponad połowa ankietowanych Zetek w ostatnim roku aplikowała na ogłoszenia, co potwierdza wspomnianą wcześniej tendencję do zmiany zatrudnienia.

## Czy w ciągu ostatniego roku aplikowałeś/aś na jakieś ogłoszenie o pracę?



## Czy pracodawcy zatrudniają osoby poniżej 26 roku?

Wartość pracownika nie powinna być określana przez pryzmat wieku. Nie zmienia to faktu, że warto, by firma, która chce zatrudniać osoby poniżej 26 r.ż., odpowiednio się do tego przygotowała – potrzebne są programy wdrożeniowe, by pracownik mógł jak najszybciej poznać swoje obowiązki i odnaleźć się w firmie. Takie rozwiązania nie są kosztowne, a przynoszą obu stronom szereg korzyści.

7 na 10 firm widzi korzyści wynikające z zatrudniania osób poniżej 26 r.ż., szczególnie studentów, na umowy zlecenia. Wynika to z optymalizacji kosztów (niższe składki ubezpieczeniowe do ZUS).

Czy w firmie, w której pracujesz zatrudniasz bądź są zatrudniane osoby poniżej 26 lat?

 **95,92%**  
Tak

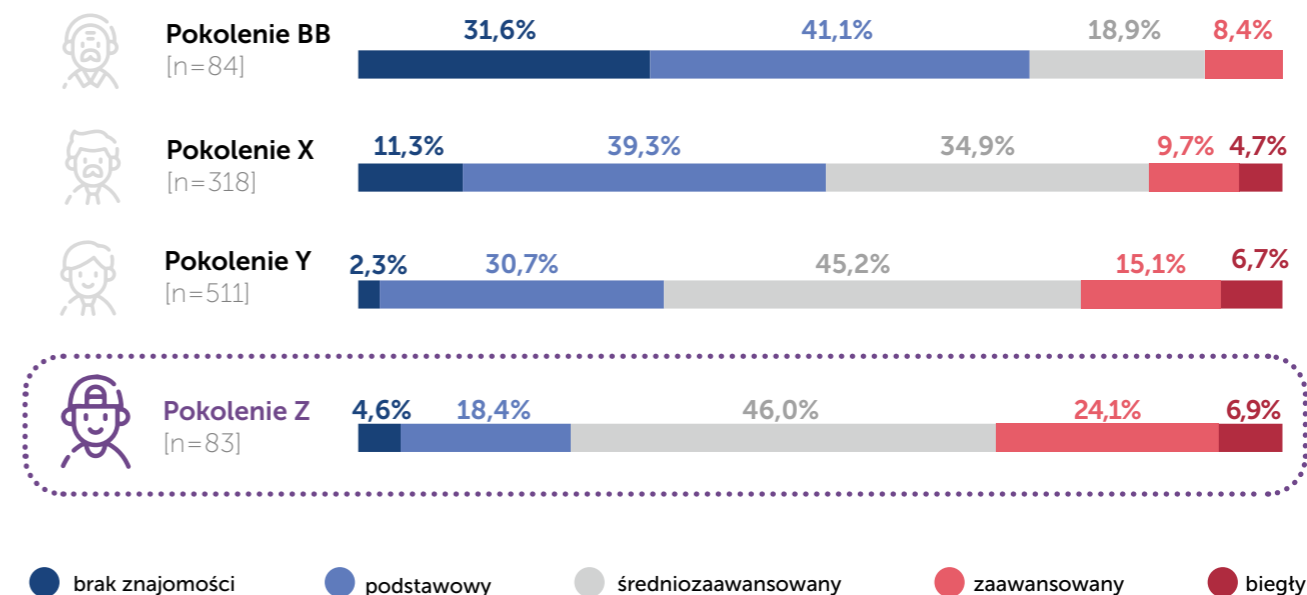
 **4,08%**  
Nie

Badanie ankietowe Grafton Recruitment n=98

## Znajomość języka angielskiego

Wśród Zetek widzimy najwięcej osób ze średniozaawansową i zaawansowaną znajomością angielskiego. Rozmowy w tym języku nie sprawiają im trudności, mają dużą swobodę w sprawnym przechodzeniu z języka ojczystego na obcy.

Jak oceniasz swój poziom znajomości języka angielskiego?



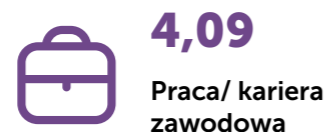
## Wartości w życiu zawodowym i prywatnym

Na pierwszy rzut oka, podobnie jak w przypadku benefitów, wybory Zetek mogą zaskakiwać. Rozmowy z przedstawicielami tego pokolenia pokazują jednak, jak bardzo ostatnie trzy lata odcisnęły na nich piętno i jak diametralnie odwróciły się w ich życiu priorytety. Pandemia, wojna w Ukrainie i aktualna sytuacja społeczno-gospodarcza w kraju mają ogromny wpływ na postrzeganie i wyznawane przez nich wartości. Dlatego właśnie zdrowie i rodzina wyprzedziły realizację pasji i spełnianie marzeń (np. podróże), a życie towarzyskie przesunęło się na ostatnią pozycję, chociaż jeszcze kilka lat temu zajęłoby z pewnością wyższą lokatę.

Zetki dobrą atmosferę (56,3%) przedkładają nad wysokie wynagrodzenie (50,6%). Trzecią, najczęstszą odpowiedzią okazała się stabilność zatrudnienia (48,3%), co dowodzi tego, że sami chcą decydować o ewentualnej zmianie pracy – najczęściej właśnie na taką, które daje im swobodę i zapewnia rozwój zawodowy (44,8% wskazań). Zgodność wykonywanego zawodu z wykształceniem, a także kultura organizacyjna w firmie mają dla nich najmniejsze znaczenie.

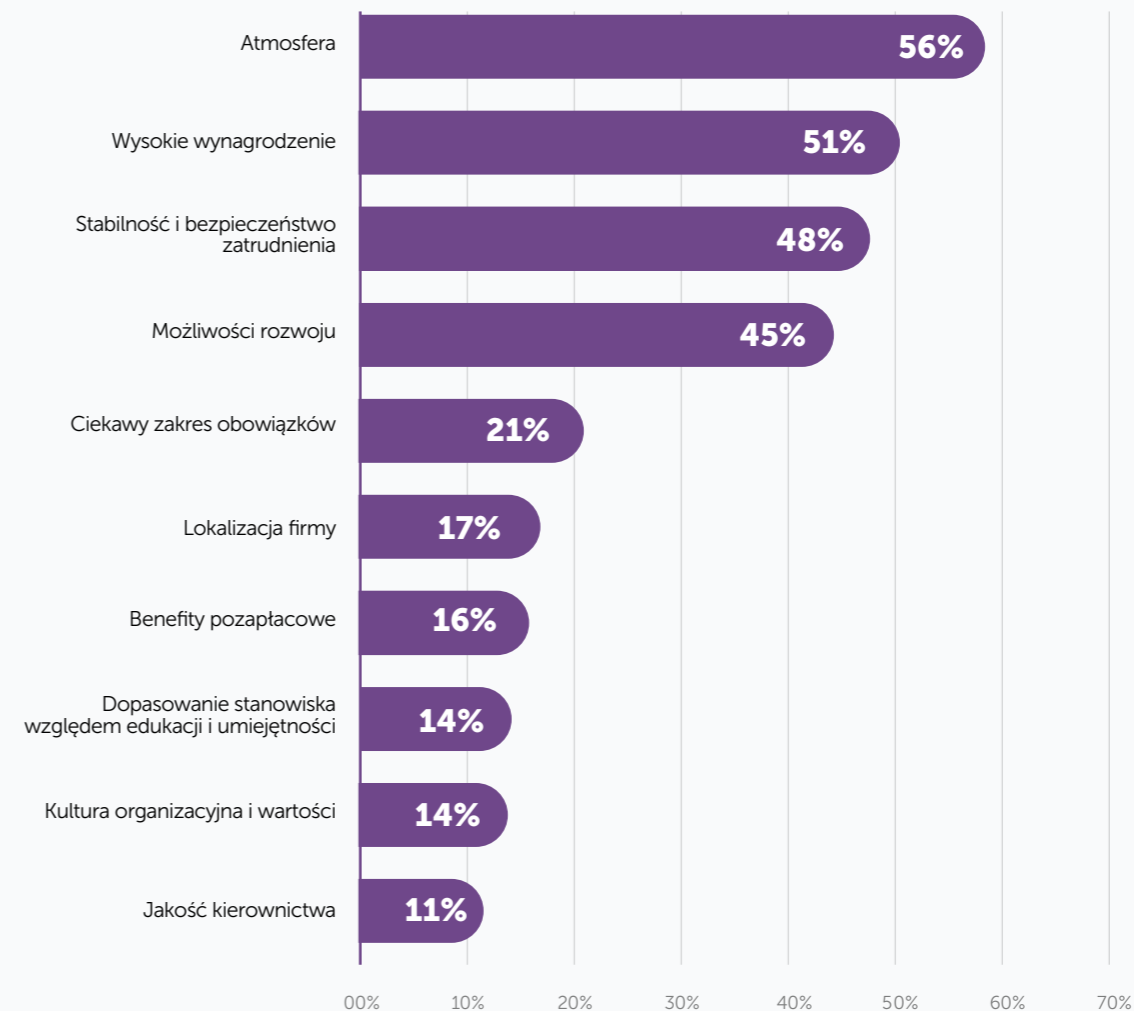
### Pokolenie Z - średnia ranga \*

N=[87]



\* Średnia ranga to średnie wskazanie w rankingu, im średnia jest mniejsza, tym częściej dana wartość życiowa była na pierwszym miejscu.

### Najważniejsze czynniki w pracy zawodowej dla pokolenia Z



# Głós pokolenia



**Mateusz  
Filipiak, 26 l.**

Junior HR  
Business Partner

**Na tym rynku pracodawca coraz częściej staje przed wyborem: albo awansuję swojego utalentowanego pracownika szybciej niż do tego przywykłem i niż mówią mi to moje procedury, albo to wyższe stanowisko zaproponuje mu ktoś inny.**

„Rynek pracownika” – ten termin w ostatnich latach słyszał chyba każdy z nas i choć nie każdego on przekonuje, to trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że dzisiaj dużo łatwiej jest zacząć karierę w większości branż, niż miało to miejsce przed dziesięcioma czy dwudziestoma laty.

Gdy wchodziłem na poważnie na rynek pracy jeszcze nie tak często, jak teraz mówiono o wyzwaniach stojących przed firmami w obliczu pojawiania się w rekrutacjach kandydatów z pokolenia Z. Mój wiek zazwyczaj plasuje mnie właśnie na granicy pokolenia Z z pokoleniem Y, z którym tak naprawdę zawsze dużo bardziej się utożsamiałem. I to właśnie te ostatnie lata, w których znawcy tematu przestali mieć już wątpliwość co do tego, czy pokolenie obecnie wchodzące na rynek pracy to już Z czy jeszcze Y, bardzo dobitnie pokazały jak bardzo zmieniły się możliwości na rynku pracy w porównaniu do lat poprzednich. Studenci nie są już „skazani” na prace dorywcze z powodu ograniczeń związanych z ich dostępnością czy niedostatecznym doświadczeniem albo zbyt młodym wiekiem. Coraz więcej firm (myślę tu głównie o branży SSC/BPO w której pracuję, ale wiem, że nie jesteśmy wyjątkiem) otwiera się na różnorodne formy współpracy, aby nie stracić szansy na pozyskanie młodego, utalentowanego pracownika. Elastyczne godziny pracy i niepełne etaty pozwalają młodym ludziom na współpracę z firmami nie tylko w ramach stażów,

ale również na stanowiskach młodszych specjalistów, specjalistów, a czasem nawet i liderów!

Rozwój zawodowy, nawet w dużych firmach, może odbywać się już zdecydowanie szybciej i czasem z pominięciem niektórych tradycyjnych kroków. Występujący od wielu lat problem starzejącego się społeczeństwa i to, że Polska wciąż może liczyć na inwestycje zagranicznych firm oraz rozwój naszego kraju sprawiają, że nadal możemy mówić o rynku pracownika. Na tym rynku pracodawca coraz częściej staje przed wyborem: albo awansuję swojego utalentowanego pracownika szybciej niż do tego przywykłem i niż mówią mi to moje procedury, albo to wyższe stanowisko zaproponuje mu ktoś inny. **As simple as that.**

A pracownicy zaczynają zdawać sobie z tego sprawę, co widać szczególnie w przypadku moich rówieśników z pokolenia Z oraz późnego pokolenia Y. Mamy większą gotowość do zmiany pracy, a wynika to z naszej większej mobilności zawodowej i mniejszego przywiązania do pracodawcy, co tak chętnie podkreśla się w mediach jako cechę charakterystyczną Zetek. Prawda jest taka, że rynek pracy w Polsce od samego początku jest dla Zetek bardziej przyjazny, niż był dla Igrków, Iksów czy Baby Boomers. Zetki nigdy nie musiały się mierzyć z problemem bezrobocia, szczególnie w dużych miastach i dlatego stała praca nie jest dla nas tak

dużą wartością, jak dla wcześniejszych pokoleń. Częściej podejmujemy więc ryzyko zmiany pracodawcy i domagamy się lepszych warunków współpracy. A kto ryzykuje, ten często wygrywa.

Nie oznacza to jednak, że Zetki zawładnęły rynkiem pracy i są jedynym pokoleniem, o które trzeba zabiegać, bez myślenia o pokoleniach starszych. Podporą naszego rynku pracy wciąż pozostają Millenialsi i pokolenie X. Obie te grupy również korzystają na zmianach na rynku pracy. Dużo łatwiej jest się dzisiaj przebranżowić, zmienić kierunek swojej kariery i wybić się ponad młodszą konkurencję zaletami, których konkurentom może brakować.

**Żyjemy w naprawdę ciekawych dla pracowników czasach. W czasach, gdy już nie tylko firmy wymagają dużo od nas, ale również my wymagamy dużo od naszych pracodawców. I warto z tego korzystać.**



# Głos pokolenia



**Agata Rynkowska**, 26 l.

Senior Talent Attraction & Acquisition Specialist

**Jako młoda osoba, wciąż mająca wiele obszarów do rozwoju chciałabym pracować w organizacjach, w których będę miała się od kogo uczyć, w których lojalność oraz wieloletnie doświadczenie są doceniane.**

Od kilku lat wiele się mówi o ogromnej transformacji rynku pracy. Dla mnie jako reprezentantki pokolenia Z jest to rzeczywistość, w którą po prostu wkroczyłam, nie wydaje się ona rewolucyjna. Oczywiście mam świadomość dynamicznych zmian, które nadeszły i wciąż mają miejsce, w tym w świecie rekrutacji, jednak nie są one dla mnie szokujące. Postrzegam je raczej jako jeden z etapów ewolucji, czego przykładem może być choćby to, że pewne zawody znikają, pojawiają się inne, a wraz z nimi nowe oczekiwania dotyczące kompetencji.

W branży rekrutacyjnej bardzo łatwo jest zmienić pracę. Znajomość języków obcych, motywacja i energia do działania często wystarczą, aby znaleźć dobrze płatną pracę, w której można się rozwijać. Obserwuję to zarówno jako rekruterka, jak i kandydatka. W dużych, międzynarodowych korporacjach możliwości rozwoju są wręcz nieograniczone – jeśli osiągniesz najwyższe stanowisko na szczeblu lokalnym, możesz próbować przenieść się do centrali lub oddziału w innym kraju. Takie możliwości rozwoju kariery są niezwykle atrakcyjne szczególnie dla młodych, otwartych na świat ludzi. Dla silversów natomiast dynamiczne i zmienne środowisko pracy może nie być aż tak zachęcające, jednak mogą się w nim odnaleźć i odegrać ważną rolę. W strukturach SSC/BPO, w których coraz bardziej zwraca się uwagę na cenne doświadczenie zarówno życiowe, jak

i zawodowe, pracownicy 50+ pełnią funkcje kierownicze czy mentorskie dla wkraczających na rynek pracy młodych ludzi.

Jednym z najważniejszych wyzwań dla młodego pokolenia jest na pewno rosnąca rotacja, czego jednym z powodów – w dobie galopującej inflacji – jest poszukiwanie wyższych zarobków, w tym u konkurencji. Warto zaznaczyć, że częste zmiany pracy, by zyskać atrakcyjniejsze warunki zatrudnienia to metoda skuteczna do czasu, potem staje się zgubna. Po osiągnięciu pewnego pułapu zarobków lub stanowiska może dojść do sytuacji, w której kolejna zmiana „na lepsze” nie będzie już możliwa. Drugim istotnym wyzwaniem jest praca zdalna. Ze względu na wygodę stała się podstawowym wymogiem nie tylko pokolenia Z, jednocześnie jednak pracownikom nietatwo jest zbudować przywiązanie do firmy, co wpływa na ich motywację i chęć pozostania dłużej w danej organizacji.

Jako młoda osoba, wciąż mająca wiele obszarów do rozwoju, chciałabym pracować w organizacjach, w których będę miała się od kogo uczyć, w których lojalność oraz wieloletnie doświadczenie są doceniane. W firmach zatrudniających przede wszystkim zespoły „młode i dynamiczne”, w których obsada zmienia się co kilka miesięcy, trudno efektywnie dbać o przekazywanie wiedzy.

Różnorodność pokoleniowa jest więc według mnie bardzo ważna – zapewnia większą efektywność, wymianę wiedzy i doświadczenia. Istotna jest też otwartość i wspólne tworzenie fajnej atmosfery. Sprawiają one, że chętniej przychodzi się do pracy.



# Oknem Eksperta

Reprezentanci pokolenia Z nie znają świata bez telefonów, komputerów i dostępu do Internetu. Łatwość i swoboda w korzystaniu z nowoczesnych technologii to jeden z ich głównych atutów. Z powodzeniem funkcjonują jednocześnie zarówno w świecie wirtualnym, jak i rzeczywistym. Pokolenie Z jako pierwsze uznawane jest za generację globalną. Dostęp do technologii rozwija u nich nieszablonowe i niekonwencjonalne myślenie, co skutkuje szansą na powstanie innowacyjnych pomysłów kreujących współczesny świat.

Z punktu widzenia pracodawcy pracownicy z pokolenia Z to „wzmocniona” wersja Millennialsów. Przyzwyczajeni do ciągłych bodźców, stale obecni w nowych technologiach, stawiają na szybkie wyszukiwanie informacji.

Z gruntu odrzucają to, co żmudne i powtarzalne, z otwartością podchodzą do nowych wyzwań, są jednak przyzwyczajeni do uzyskiwania nagród i szybkich odpowiedzi. W przypadku ich braku – szybko tracą zainteresowanie. Wychowani w czasach prosperity, mniej niż rodzice nastawieni są na okupiony ciężką pracą sukces finansowy. To właśnie ich dotyczy w największym stopniu szeroko dyskutowany obecnie na zachodzie trend „**quiet quitting**” – wyrzeczenie się charakterystycznego dla starszych pokoleń etosu pracy, realizacja wyłącznie planu minimum, czyli wykonywanie w pracy tylko tych zadań, które są opisane w ich zakresie obowiązków. Stawiają na well-being, własny rozwój, ciekawe inspiracje i kontakty. Żyją w globalnej wiosce i lubią z tego korzystać.

Źródło: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Generacja\\_Z](https://mfiles.pl/pl/index.php/Generacja_Z)

## Paulina Wierus

Product Development Manager, Trener | Testy Thomas International



# Okiem Eksperta

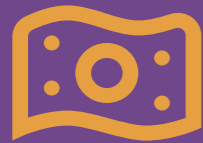
Pokolenie Z to wciąż czysta karta. To pokolenie, które będzie nas zaskakiwać, bo jest na początku swojej drogi zawodowej. Już dziś zauważalna jest u Zetek duża potrzeba elastyczności, kreatywności i zmienności oraz pozostawienia im przestrzeni od samego początku ich drogi zawodowej. To pokolenie, dla którego zmiana, nieoczywistość, brak granic, różnorodność i wielowątkowość są obecne przez całe ich życie. Zetki są wspaniałą szansą dla organizacji, ale zarządzanie nimi potrafi być nie lada wyzwaniem. Zetka z entuzjazmem podejrze do nowości, poprosi o ciekawszy, często trudniejszy projekt, zaproponuje nieszablonowe rozwiązanie, ale też błyskawicznie zmieni pracę, jeśli coś ją „uwiera” i nie pasuje. Jest niecierpliwa, gdy zbyt długo trzeba czekać na rezultat i czasem ma problem z podjęciem decyzji, w którą stronę podążać. Przedstawiciele pokolenia Z

kwestionują wszystko i wszystkich, są sceptyczni wobec reguł, struktur i procedur, jednocześnie mają w sobie gotowość podejmowania ryzyka i dokonywania przelomowych zmian. Organizacje mądrze zarządzane mogą wykorzystać ten potencjał i energię do wprowadzenia szybkich usprawnień. Zetki od liderów oczekują bycia nieskazitelnymi „superbohaterami”. Nie ma tu miejsca na wpadki i niedopowiedzenia, a jest oczekiwanie transparentności, otwartości i szczerości. Są pokoleniem braku statych, ugruntowanych autorytetów. Co ciekawe, Zetki są bardziej samoświadome niż inne pokolenia w tym wieku. Już na etapie kształcenia wielu przedstawicieli Zetek miało kontakt z testami predyspozycji, testami silnych stron czy testami osobowości, brało też udział w warsztatach rozwojowych czy pracowało z coachem. Jest to też pokolenie niezwykle wrażliwe i szukające akceptacji u innych.

## Agnieszka Ozdobińska

Trener, Coach

# Kluczowe wnioski Pokolenie Z



**66,7%**

Zetki deklaruje dochód  
poniżej 5 000 zł netto



**Życie rodzinne**

Zetki stawiają na  
pierwszym miejscu



**81,6%**

Pracodawców uważa, że Zetki  
często zmieniają pracę



**1,1 lat**

pracują średnio  
u jednego pracodawcy



**56,3%**

W ciągu ostatniego roku  
aplikowało na ofertę pracy



**19,5%**

Na pytanie, czy łatwo mogą  
zmienić pracę, odpowiedziało:  
„zdecydowanie tak”

# Podsumowanie



# Podsumowanie

## Paulina Wierus

Product Development Manager, Trener  
Testy Thomas International



### Pokolenia w pracy – predyspozycje osobowe



Badania prowadzone przez Thomas International pokazują ciekawe zależności dotyczące zmiany predyspozycji osobowych wraz z wiekiem. Równolegle warto mieć na uwadze, że zarówno natężenie tych zmian, jak i ich kierunek obserwowane są indywidualnie. Możemy wyodrębnić pewne wspólne dla pokoleń cechy. Wynikają one m.in. z sytuacji na rynku pracy w momencie wejścia danej jednostki na rynek lub zmieniającej się mentalności w kontekście zatrudniania i rozwoju kariery osób 40+/50+. Ewolucja cech wraz z wiekiem zdeterminowana jest u poszczególnych osób przez wiele zmiennych i może przebiegać różnie.

## Co zmienia się w pokoleniach?

### Uczenie się i przetwarzanie informacji <sup>(1)</sup>

Najbardziej istotnymi zmiennymi, mogącymi przesądzić o tym, czy osoba na każdym etapie swojej kariery będzie odnosić sukcesy, są osobowość i szybkość procesów myślowych, związane z wrodzonym potencjałem poznawczym (intelektualnym). Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku korelacje między wiekiem, jak i poszczególnymi zmiennymi, są istotne statystycznie, choć relatywnie niewielkie. Innymi słowy: szybkość procesów poznawczych z wiekiem nieznacznie maleje. Może być rekompensowana wiedzą i doświadczeniem, więc przy odpowiedniej ilości mentalnej aktywności skuteczność zawodowa się utrzyma.

### Osobowość/ Potencjał <sup>(2)</sup>

Osobowość i związany z nią potencjał to koncepty stabilne w czasie, po osiągnięciu dorosłości spokojnie ewoluujące. Największe zmiany – charakterystyczne dla grup wiekowych – obserwujemy w zakresie potrzeby rywalizacji, która wraz z wiekiem się zmniejsza, przekształcając często w coraz silniejszą potrzebę współdziałania.

### Styl zachowania <sup>(3)</sup>

Analiza wyników osób wypełniających kwestionariusz behawioralny Thomas PPA wskazuje na ewolucję w obrębie preferencji zachowania, bez wspólnych cech charakterystycznych dla całych pokoleń. Oznacza to, że zmiany niewątpliwie zachodzą, są jednak zjawiskiem indywidualnym, uwarunkowanym środowiskowo, związanym z osobistym rozwojem zawodowym i sytuacją prywatną. Związane z tym generalizowanie i stereotypy są krzywdzące.

#### 1. ZDOLNOŚCI POZNAWCZE

Próba: 123,396, test Thomas GIA; wskaźnik: Pearson (PPMC); wniosek: nieznaczne obniżanie się zdolności poznawczych wraz z wiekiem. Korelacja na poziomie ( $r=-0,13$ ), u osób powyżej 55 roku życia.

#### 2. OSOBOWOŚĆ/ POTENCJAŁ

Próba: 6860; test Thomas HPTi, wskaźnik: Pearson(PPMC); wniosek: rywalizacja jako jedyna związana z wysokim potencjałem cecha osobowości, której natężenie z wiekiem istotnie się obniża ( $r=-0,25$ ). Zgodne z innymi badaniami, np. (Mayr i in., 2012), (Freund, 2006). Dodatkowe korelacje: wiek vs. odporność na stres, podejście do ryzyka i akceptacja niejednoznaczności (odpowiednio  $r=-0,10$ ,  $0,11$ ,  $0,11$ ).

#### 3. PREFERENCJE ZACHOWANIA

Próba: 61,076; test Thomas PPA, wskaźnik: Pearson (PPMC) brak istotnej statystycznie korelacji między wiekiem a zmianami stylu zachowania; wniosek: zmiany zachodzą indywidualnie.



# Podsumowanie

## Agnieszka Ozdobińska

Trener, Coach

”

**W mojej pracy trenera i coacha spotykam reprezentantów większości pokoleń i pracując z nimi zauważam sporo różnic w podejściu do pracy, firmy, zmian, rozwoju czy samych siebie, ale widzę też pewne podobieństwa.**

Wśród cech wspólnych dla wszystkich pokoleń zauważalna jest potrzeba odczuwania dumy ze swojej pracy. Od uczestników szkoleń i sesji coachingowych, niezależnie od ich przynależności pokoleniowej, słyszę o potrzebie zrozumienia jaką wartość wnoszą do firmy, jak ich zadania wpływają na klienta lub serwis dostarczany przez firmę. Większość potrzebuje również wiedzieć, jak ich indywidualne cele czy zadania wspierają cele strategiczne firmy lub jej misję. Wspólna jest też potrzeba bycia docenionym i choć jest ona rozumiana w różny sposób, każdy, niezależnie od wieku, chce, aby jego/jej działania i wyniki zostały dostrzeżone. Wszystkie pokolenia wskazują też na relacje w pracy, relacje z kolegami i koleżankami jako niezwykle ważny aspekt, nawet w czasach pracy zdalnej, decydujący o poziomie ich zaangażowania. Dla wszystkich jest również bardzo istotna potrzeba zrozumienia procesu decyzyjnego w organizacjach. Niezależnie od przynależności pokoleniowej, pracownicy oczekują, że będzie on obiektywny i transparenty oraz zdecydowanie szybszy.





# Podsumowanie

## Ewa Bender

Kulturoznawczyni i Digital Strategy Consultant

„Różnice między pokoleniami były, są i będą. Każda generacja wnosi do pracy inne umiejętności, oczekiwania, preferencje, postawy, sposoby komunikowania, a także zainteresowania czy energię. Sztuką jest ich odpowiednie wykorzystanie, tak aby wzajemnie się uzupełniały. Badania pokazują, że aż 86% pracowników preferuje pracę w wielopokoleniowym zespole, ponieważ stwarza to warunki do innowacji i kreatywności dzięki połączeniu różnych poglądów, perspektyw i stylów życia. Pracodawcy również powinni przyjąć tę perspektywę.

Jak szukać pracowników z pokolenia  
**Baby Boomers**



**58-65 lat**

Urodzeni w 1957-1966



**25%**

Udziału w rynku pracy



**Ryzyko**

Podjęcie do zmiany



**Facebook, YouTube, Google, LinkedIn, portale horyzontalne, prasa, radio, telewizja**  
Media



**Social media + Skype**

Preferencje komunikacji



**Stabilność zatrudnienia**

Aspiracje



**Lojalni wobec pracodawcy**

Podjęcie do pracy

Jak szukać pracowników z  
**Pokolenia X**



**43-57 lat**

Urodzeni w 1965-1981



**33%**

Udziału w rynku pracy



**Szansa**

Podjęcie do zmiany



**Google, Facebook, YouTube, LinkedIn, portale związane z pracą**  
Media



**E-mail + Social media**

Preferencje komunikacji



**Work-life balance**

Aspiracje



**Lojalni wobec zawodu**

Podjęcie do pracy

Jak szukać pracowników z pokolenia  
**Millennials (Y)**



**27-42 lat**

Urodzeni w 1980-1995



**35%**

Udziału w rynku pracy



**Rozwój**

Podjęcie do zmiany



**Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn, portale związane z pracą**  
Media



**E-mail + telefon**

Preferencje komunikacji



**Wolność i elastyczność**

Aspiracje



**Praca "z" pracodawcą  
nie "dla" niego**

Podjęcie do pracy

Jak szukać pracowników z  
**Pokolenia Z**



**22-26 lat**

Urodzeni w 1996-2000



**5%**

Udziału w rynku pracy



**Normalność**

Podjęcie do zmiany



**TikTok, Instagram, LinkedIn**  
Media



**Face2Face + Telefon**

Preferencje komunikacji



**Bezpieczeństwo finansowe**

Aspiracje



**Elastycznie przeskakują  
między pracodawcami**

Podjęcie do pracy

# Zróżnicowanie pokoleniowe w firmach



# CBRE

## Sylwia Poręcka-Jędrzejewska

Associate Director | Architect IARP, CBRE

” **Wiek to nie tylko liczba. Jest on bardzo istotny dla architektów kształtujących nasze codzienne miejsca pracy, ponieważ wpływa na każdy aspekt tego, co i w jaki sposób robimy.**

Współczesna przestrzeń biurowa jest odpowiedzią na wiele indywidualnych potrzeb i ma za zadanie wspierać wszystkich użytkowników - bez względu na wiek, płeć czy też inne predyspozycje zależne od sprawności fizycznej lub zdrowia psychicznego. Kluczem do efektywnej pracy jest zaprojektowanie przestrzeni w sposób, który zapewni użytkownikom poczucie ogólnego komfortu fizycznego, psychicznego oraz da im wybór, w jakiej przestrzeni i o jakim charakterze chcą w danym momencie pracować.

Bazując na wieloletnim doświadczeniu w projektowaniu przestrzeni biurowych dla pracowników reprezentujących różne pokolenia na rynku pracy, wiemy, jak różnią się ich potrzeby i czego oczekują od dobrze zaprojektowanej przestrzeni do pracy.

Pokolenie Baby Boomers to najbardziej doświadczeni pracownicy, przywiązani do tradycyjnego modelu biura w systemie gabinetowym. Charakteryzują się wysokim stopniem terytorialności przestrzeni. Bardzo cenią przypisanie i „posiadanie” określonych miejsc i przedmiotów. Niestety to podejście może prowadzić do izolacji pracowników, co utrudnia budowanie relacji i dobrą współpracę grupową. Niezwykle istotne w przypadku tej grupy wiekowej jest kształtowanie przestrzeni zachęcającej do większych interakcji społecznych.

Pokolenie X to pracownicy bardzo niezależni, samodzielni i przedsiębiorczy. Są elastyczni w podejściu do użytkowania przestrzeni oraz zaawansowani w użytkowaniu technologii wpierających ich codzienne obowiązki.

Z kolei pokolenie Y to ludzie młodzi, ale z doświadczeniem, pewni siebie, spragnieni wiedzy i zaawansowanych w technologii. Dzięki temu stosunkowo łatwo przystosowują się do zmiennych warunków otoczenia, chętnie wykorzystują różne typologie miejsc pracy w dopasowaniu do aktualnie wykonywanych zadań. Są to tzw. biurowi nomadzi, którzy szybko wykorzystują potencjał różnorodności przestrzeni.

Pokolenie Z to osoby wchodzące na rynek pracy. Wyróżnia ich wysokie zaawansowanie technologiczne i przywiązanie do komunikacji w świecie wirtualnym, dlatego trzeba ich stymulować przestrzenią do nawiązywania relacji społecznych. Ich przestrzeń do pracy powinna kreować sposobność do budowania przynależności do zespołu czy też szerzej - do całej organizacji.

Kluczem do dobrze zaprojektowanego biura jest zrozumienie potrzeb wszystkich pokoleń, ale również stworzenie przestrzeni odpornej na zmiany zachodzące zarówno wewnątrz organizacji, jak i w środowisku zewnętrznym. Z jednej strony stoimy przed wyzwaniem tworzenia miejsc pracy dla starzejącej się populacji, gdzie liczba pracowników w wieku 50-65 lat będzie gwałtownie rosła, a z drugiej strony walczymy przestrzenią o pozyskanie z rynku młodych talentów, które przywiązują dużą wagę do atmosfery biura, jego estetyki oraz ekologii, znajdującej swoje odbicie w projektowaniu i budowaniu przestrzeni naszego codziennego życia.

Wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku, potrzebują biura, które będzie komfortowe i wesprze ich produktywność w pracy. Projektując takie biuro warto mieć na uwadze poniższe założenia.

## Jakość przestrzeni biurowej

Niezwykle istotna dla najmłodszych pokoleń, ale wpływa również na komfort funkcjonowania wszystkich pracowników. Rozwiązania przyjazne środowisku, certyfikowane materiały i tzw. design biofiliczny przestrzeni to tylko kilka podstawowych aspektów zdrowego biura. Ludzka natura dyktuje nam, iż jesteśmy stworzeni do funkcjonowania w otoczeniu naturalnych materiałów, jak drewno czy kamień oraz roślinności. Właśnie ta podstawowa zasada leży u podstaw projektowania biofilicznego, które sprawdzi się niezależnie od wieku pracowników.

## Różnorodność i elastyczność przestrzeni biurowej

Od dawna wiemy, iż zarówno typowe układy gabinetowe, jak i biura na planie otwartym (tzw. open space) nie stanowią odpowiedzi na zmienne potrzeby użytkowników i organizacji. Odpowiedzią są biura zaprojektowane z uwzględnieniem elastycznego wykorzystania przestrzeni. Strefy bazujące na odpowiedniej proporcji pomiędzy miejscami do pracy w skupieniu, współpracy i relaksu sprawdzą się niezależnie od dekady, w której się urodziliśmy. Efektywność wymaga wyboru, dlatego też optymalnym rozwiązaniem jest projektowanie biur elastycznych, które zawierają w swojej strukturze pełną różnorodność opisanych poniżej funkcji.

**1** **Miejsca do pracy indywidualnej**, czyli budki telefoniczne, „focus rooms”, „jednodniowe gabinety” czy też wydzielone kilkustanowiskowe strefy do pracy cichej - istotne w przypadku wykonywania zadań wymagających skupienia, a wraz z wiekiem występuje większa wrażliwość na rozproszenie hałasem i mniejsza zdolność do koncentracji. Warto je wyposażać w materiały o odpowiedniej chłonności i izolacyjności akustycznej, co podnosi komfort użytkowania przestrzeni.

**2** **Miejsca do pracy zespołowej** mogą przybierać różnorakie funkcje, powinny dawać możliwość transformacji przestrzeni oraz multifunkcyjnego wykorzystania stref. Tego typu przestrzenie są ważne dla cross-funkcyjnej pracy zespołów, budowaniu relacji oraz wymianie wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń.

**3 Miejsca do spotkań**, czyli sale konferencyjne i otwarte strefy spotkań nieformalnych. Niezbędne przy wykonywaniu codziennych obowiązków i sprawdzają się niezależnie od wieku użytkowników. W przypadku stosowania rozwiązań z zakresu audio-video należy pamiętać, aby były one przystępne i łatwe w obsłudze dla każdego użytkownika.

**4 Miejsca sprzyjające socjalizacji pracowników**, czyli strefy kuchenne i aneksy kawowe, które powinny sprzyjać zarówno budowaniu relacji pomiędzy pracownikami, jak i dawać możliwość relaksu i odpoczynku. Dzięki odpowiednim zabiegom przestrzennym, materiałom wykończeniowym czy też odpowiedniej ilości światła dziennego, możemy wykreować atmosferę sprzyjającą krótkim, ale bardzo intensywnym chwilom odpoczynku, które są potrzebne niezależnie od wieku pracowników.

**5 Miejsca relaksu** - strefy, które mają za zadanie przenieść nas na chwilę w zupełnie inny świat i pomóc odciąć się od codziennych zadań, co ma szczególne znaczenie przy wykonywaniu intensywnych i stresujących obowiązków. Dbanie o dobrostan pracowników i ich zdrowie psychiczne to w tej chwili priorytet dla zdecydowanej większości organizacji i znajduje zastosowanie niezależnie od wieku pracowników.

Wszystkie powyższe odpowiednio skonfigurowane funkcje wspierają indywidualne potrzeby użytkowników. Upraszczając i częściowo generalizując - w przypadku, gdy starsi pracownicy chętniej będą wykorzystywać stanowiska do pracy indywidualnej, młodsze pokolenia, które potrzebują mobilności i elastyczności w większości przypadków znajdą dla siebie miejsce do pracy w bardziej otwartej i mniej standardowo zaprojektowanej przestrzeni.

Stworzenie biura w pełni dopasowanego do każdego pracownika indywidualnie jest warunkiem niemożliwym do spełnienia. Dając jednak możliwość wyboru poziomu prywatności i izolacji oraz sposobność do skorzystania z miejsc, które wspierają komunikację i wymianę informacji, możemy uznać, że warunek ten został spełniony. Elastyczność przestrzeni gwarantuje nam zarówno prywatność, jak i poczucie wspólnoty. W pewnym stopniu stanowi również odpowiedź na jeszcze nieświadomione potrzeby przyszłych pokoleń, które w najbliższym czasie pojawią się na rynku pracy.



**Polskie  
Forum HR**  
20 lat

## Agnieszka Zielińska

Dyrektor | Polskie forum HR

„Zmiany demograficzne są dużym wyzwaniem dla pracodawców. Mamy nowe pokolenie wchodzące na rynek pracy z innymi oczekiwaniami i nastawieniem, na które „stara gwardia” nie zawsze jest gotowa. Wymaga to bliższego przyjrzenia się kulturze organizacyjnej firmy i wdrożenia rozwiązań, które będą wspierać zarządzanie różnorodnością. Rozwiązania bazujące na takim podejściu pozwalają na dużo bardziej efektywne zarządzanie zespołem i indywidualnym potencjałem każdego jego członka.

**Tworzenie środowiska pracy, w którym każde pokolenie czuje się docenione, zmotywowane i widzi dla siebie perspektywy rozwoju, daje pracodawcom dużą przewagę w walce o kandydatów. Wpływa też na większe zaangażowanie pracowników i ich wyższą efektywność, co w rezultacie buduje nie tylko wizerunek pracodawcy, ale również podnosi jego konkurencyjność.**

Według danych Eurostatu aktywność zawodowa Polaków na poziomie 75% jest dużo niższa niż średnia dla Unii Europejskiej, plasująca się na poziomie ok. 79%. Z kolei aktywność zawodowa po 50. roku życia znacznie spada, zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn. O ile mężczyźni w wieku 30-40 lat w Polsce są bardziej aktywni zawodowo niż ich rówieśnicy w UE, to tendencja ta odwraca się, gdy przekraczamy próg 50. roku życia. Przykładowo w grupie pomiędzy 55 a 59. rokiem życia aktywnych zawodowo jest 74% mężczyzn w Polsce, w porównaniu do 81% w UE. Jeszcze gorzej sytuacja wygląda w przypadku kobiet, gdzie w grupie wiekowej 55-59 lat aktywnych zawodowo jest zaledwie 64% Polek, w Europie jest to 71% kobiet.

Pracodawcy nadal w ograniczonym stopniu tworzą rozwiązania, które ułatwiłyby zatrudnienie osób po 50. życia. Jednym z nich jest chociażby możliwość pracy w niepełnym wymiarze etatu – tylko 7% Polaków w wieku 50-64 lata pracuje w takiej formie, a w Europie aż 20%. Programy z zakresu lifelong learning (czyli koncepcji uczenia się przez całe życie) nadal nie są powszechną praktyką, a ciągłe podnoszenie kompetencji jest niezbędne w utrzymaniu poziomu zatrudnialności kandydata. Świadomość tego powinni mieć zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Wśród pracodawców nadal istnieje przywiązanie do stereotypowych opinii na temat pracowników starszych pokoleń, które niekoniecznie znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistości. Trudności w przystosowaniu się do zmian czy w nabywaniu umiejętności technologicznych otwierają ich listę. Jednak ten brak otwartości na zatrudnianie pracowników w każdym wieku powoli się zmienia. Pojawia się coraz więcej programów kierowych do grupy kandydatów 50+. W tym kontekście trzeba również zadbać, aby wiek rekruterów odpowiedzialnych za pozyskiwanie i selekcję kandydatów stawał się coraz bardziej różnorodny.

Warto też zwrócić uwagę na rozwiązania wspierające zatrudnienie osób powyżej 50. roku życia, które oferują urzędy pracy. Istnieje możliwość dofinansowania wynagrodzeń w kwocie połowy minimalnego wynagrodzenia przez okres 12 miesięcy w przypadku zatrudnienia osób bezrobotnych w wieku 50-60 lat oraz przez okres 24 miesięcy w przypadku zatrudnienia pracowników bezrobotnych powyżej 60. roku życia. Warunkiem jest utrzymanie ich zatrudnienia przez co najmniej 6 lub 12 miesięcy.





## Anna Olczyk-Waldowska

HR Director | Crido

” W CRIDO nie boimy się różnorodności. Lubimy ze sobą pracować i mamy otwarte głowy. Nie ma dla nas znaczenia, czy masz 50 czy 25 lat. Liczy się tylko to, czy chcesz z zespołem CRIDO tworzyć biznes oparty o wspólne wartości.

Współpraca przedstawicieli różnych generacji jest wpisana w DNA naszej firmy. Nigdy wcześniej jednak różnice pomiędzy nimi nie były tak widoczne, jak dzisiaj. Wszystko za sprawą cyfrowej transformacji, która w krótkim czasie podzieliła starszych i młodszych ze względu na ich podejście do nowych technologii i umiejętności wykorzystywania ich, a także ze względu na nastawienie do pracy i życia społecznego. Dziś jednak mierzymy się jeszcze z dodatkowym wyzwaniem, jakim jest udział poszczególnych grup pokoleniowych w strukturze naszej organizacji. Ponad 90% zespołu CRIDO to przedstawiciele pokoleń Millenialsów i iGen. Ci pierwsi oczekują od liderów elastyczności, poczucia sensu pracy i informacji zwrotnej. Nie chcą jednak, aby praca przeszkadzała im w aktywnościach pozazawodowych. Pokolenie iGen potrzebuje poczucia bezpieczeństwa, zaangażowania w ważne tematy społeczne i indywidualnego traktowania. W gronie wspólników firmy mamy natomiast głównie przedstawicieli Generacji X, ale też Baby Boomers, dla których bardzo duże znaczenie ma rodzina i... praca.

Pokolenia wg. opracowań Jean M. Twenge PhD (Baby Boomers – 1946-1964, Generacja X 1965-1979, Milenialsi 1980-1994, iGen 1995-2012)

Struktury zatrudnienia kadry menedżerskiej u klientów CRIDO też są różnorodne. Wielopokoleniowość, którą mamy w naszym otoczeniu stwarza więc wiele wyzwań dla naszej firmy. Dotyka takich aspektów pracy, jak budowanie relacji międzypokoleniowych, dostosowywania sposobów delegowania zadań, odpowiedzialności czy przekazywania informacji zwrotnej.

Jak sobie z tym radzimy? Drogą do sukcesu jest otwartość i świadomość potencjału drzemącego w łączeniu wiedzy i doświadczenia osób dojrzałych z pokładami kreatywności młodego pokolenia. Odmienne perspektywy, dzielenie się swoimi spostrzeżeniami przyczyniają się do wzajemnego rozwoju oraz kreowania rozwiązań dla naszych klientów, które pozwalają im budować ich biznesy.

Nasi liderzy - przedstawiciele m.in. pokolenia X - dzielą się swoim bogatym doświadczeniem, tworzą przyjazne środowisko pracy, w którym bezpieczeństwo, współpraca, pasja i dobra zabawa sprzyjają rozwojowi pracowników z młodszych pokoleń. Jednocześnie liczni w firmie Milleniarsi pokazują nam, jak robić pewne rzeczy prościej, efektywniej i nie zatracać się w pracy oraz jak włączyć narzędzia i kanały nowych technologii w zawodowe obowiązki, by usprawnić codzienną pracę. Dzięki temu, że w CRIDO pracuje tak wiele osób, które dorastały w czasach ery internetu, bardzo szybko udało nam się przejść na pracę zdalną w czasie pandemii i prowadzić online biznes tak, jakby od zawsze w ten sposób funkcjonował.

Świadomość potencjału drzemącego w różnorodności pokoleń budujemy w CRIDO m.in. poprzez kształcenie menedżerów i wspólników w tym obszarze. Zapraszamy ich do dyskusji, dzielimy się wiedzą i doświadczeniami, rozwijamy umiejętności budowania międzypokoleniowej „fuzji”. Stale też podnosimy nasze kompetencje mentoringowe, bo wierzymy, że wspólna przestrzeń zawodowa jednoczy nasze zespoły.

Organizujemy też często nieformalne spotkania „po godzinach”, aby mieć możliwość spędzenia czasu z naszymi ludźmi, nie tylko w trakcie realizacji projektów. To poszerza nam perspektywę, otwiera na potrzeby pracowników i daje lepsze zrozumienie różnic międzypokoleniowych.

Z doświadczenia wiemy, jak bardzo wiele łączy przedstawicieli różnych generacji, a stereotypy nie zawsze odnajdują swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości.

## Michał Wodnicki

Partner kierujący Zespołem Human  
Advisory Services | Crido



## Sabina Carbol-Majnusz

Senior Associate w Zespole  
Prawa Pracy | Crido



Obecnie wielu pracodawców mierzy się z wyzwaniem pozyskania i zatrzymania dobrych pracowników\*. Zadanie to nie jest łatwe w obecnej niepewnej rzeczywistości - zmieniające się często przepisy prawa (kolejne zmiany Polskiego Ładu), rosnąca inflacja, wojna w Ukrainie, nadal trwająca pandemia COVID-19 czy zwiększające się koszty życia. Zgodnie z powszechnie dostępnymi danymi, chociażby w I kwartale 2022 roku 21% respondentów zadeklarowało, że w okresie ostatnich 6 miesięcy zmieniło pracodawcę\*\*. Pracodawcy, aby zachęcić do udziału w procesie rekrutacyjnym, podejmują działania dostosowane do ich oczekiwań kandydatów. Poszukują pracowników w różnych grupach wiekowych, bo przecież tak naprawdę nie wiek, a kompetencje odgrywają tu najważniejszą rolę.

Szanse na zatrudnienie mają zatem zarówno osoby młode – reprezentujące pokolenie Z czy Millenialsów, jak również osoby bardziej dojrzałe, należące do pokolenia Baby Boomers. Dla osób z pokolenia Baby Boomers ważna jest stabilizacja, prawidłowe wykonywanie obowiązków zmierzające do osiągnięcia określonych zamierzeń, podczas gdy osoby z pokolenia X nastawione są bardziej na cel sam w sobie, a nie sposób jego osiągnięcia.

Takie podejście wiąże się z potrzebą poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia i odpowiednim wynagrodzeniem. Osoby te są uważane za lojalnych pracowników, mniej skłonnych do częstych zmian. Z kolei Millenialsi, których cechują wysokie ambicje zawodowe, stawiają na rozwój, a osoby z pokolenia Z na elastyczność i pasję w pracy - te dwie grupy wykazują większą gotowość do zmiany pracy.

Z perspektywy zatem niektórych pracodawców, zwłaszcza tych, którzy borykają się z niedoborem pracowników, ważna jest różnorodność pokoleniowa - młodszy pracownicy korzystają z wiedzy i doświadczenia swoich starszych kolegów, a osoby dojrzałe zastępują młodsze. Z drugiej zaś strony mogą pojawić się ograniczenia w prawidłowej komunikacji pomiędzy pracownikami z różnych pokoleń. Są również branże, głównie technologiczne, w których pracodawcy stawiają jednak na osoby z młodszych roczników, które od dzieciństwa mają styczność z szybko rozwijającą się technologią i, co za tym idzie, wykazują się umiejętnością sprawnego adaptacji do zmian (pokolenie Z czy Millenialsi). Dla pracodawców, biorąc pod uwagę koszty rekrutacji i wdrożenia nowego pracownika, ważne będzie też jak najdłuższe jego zatrzymanie w szeregach firmy, a to z kolei wymaga dokładnego zapoznania się z oczekiwaniami samych kandydatów.

Dla osób z pokolenia Baby Boomers lub pokolenia X liczy się poczucie stabilizacji, przejawiające się w pewności zatrudnienia (np. na podstawie umowy o pracę), odpowiednim wynagrodzeniu lub dodatkowym ubezpieczeniu związanym z przyszłą emeryturą. Młodsze Igreci i Zetki stawiają na elastyczność (swoboda związana z pracą zdalną lub hybrydową) i możliwie jak najwyższe wynagrodzenie. Istotną kwestią, zwłaszcza wśród osób z pokolenia Z i Millenialsów, jest zachowanie work-life balance. Umowa o pracę, charakteryzująca się ścisłym podporządkowaniem pracownika, a co więcej - największymi obciążeniami podatkowymi - często takich możliwości nie daje. Pamiętajmy, że ustawodawca w dalszym ciągu nie wprowadził pracy zdalnej do kodeksu pracy, a przecież rozmowy o tym trwają już od 1,5 roku. Wobec tego Zetki i Millenialsi coraz częściej sięgają po inne, bardziej elastyczne formy współpracy, jak umowa zlecenie czy umowa B2B. Dzięki zmianom podatkowym dają one możliwość skorzystania z preferencyjnych zasad rozliczania podatku dochodowego oraz niższych składek na ubezpieczenie społeczne. To zaś prowadzi do otrzymywania wyższego wynagrodzenia netto.

Jednym z najbardziej widocznych dzisiaj trendów jest nacisk na elastyczność, zatem ważnym elementem w działaniach pracodawców staje się możliwość nawiązywania innych form współpracy. Może to się wiązać niekiedy z rozwiązaniem UoP z pracownikiem, który chce przejść na umowę B2B. W przypadku świadczenia usług na rzecz byłego pracodawcy istnieją ograniczenia związane z możliwością korzystania z preferencji podatkowych oraz w zakresie ubezpieczeń społecznych. Istotnym elementem jest także rozważenie wprowadzenia podwyżek lub premii motywacyjnych dla zatrudnionych - najbardziej oczekują ich i głośno o nich mówią Zetki i Millenialsi, niemniej zostaną też docenione przez pokolenie Baby Boomers i pokolenie X. Niezależnie od wybranego sposobu działania, jedno jest pewne - pracodawcy muszą dostosować się do wymagań kandydatów. Te zaś różnią się w zależności od tego, do którego z pokoleń kandydat należy.

\* Określeniem pracowników w tym artykule, dla jasności i czytelności tekstu, objęliśmy wszystkie osoby, bez względu na formę zatrudnienia.

\*\* Źródło - artykuł „Aktualne trendy i wyniki badań dotyczące rynku pracy, edukacji i kompetencji, dostępny na stronie: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/80916:aktualne-trendy-i-wyniki-badan-dotyczace-rynku-pracy-edukacji-i-kompetencji-2>



## Radek Drzewiecki

CEO | Leanpassion

„ O młodym pokoleniu na rynku pracy mówi się wiele złego - że jest zmanierowane, nielojalne i nie ma motywacji do pracy. A jakie są fakty? Od 2016 roku wraz z firmą Openfield prowadzimy badania satysfakcji Polaków z pracy. Wynika z nich, że zarówno zadowolenie z pracy, jak i motywacja do niej rosną wraz z wiekiem. Wśród przedstawicieli Iksów, Igreków i Zetek to rzeczywiście ci najmłodszy wykazują się najmniejszą lojalnością (w tym roku 49% zadeklarowało, że odejdzie z pracy w ciągu 12 miesięcy). Taki mamy dziś rynek pracy, że to ludzie wybierają sobie pracodawcę, nie na odwrót.

Co ma wpływ na satysfakcję i lojalność pracowników? Na pewno wynagrodzenie, ale nie jest najważniejszym czynnikiem. Co roku w naszych badaniach w pierwszej trójce korelacji pokazujących związek z satysfakcją z pracy pojawia się **dobry lider – taki, który tworzy przyjazną atmosferę i umie zarządzać na co dzień**. Najczęściej dotyczy to bezpośredniego przełożonego. To on pełni niezwykle ważną rolę w kreowaniu zadowolenia z pracy i jeszcze większą - w przypadku decyzji o rezygnacji z niej.

W sytuacji, w której dziś konkurujemy o pracowników, potrzebujemy zbudować efektywne i angażujące środowisko pracy, w którym ludzie czują się potrzebni, doceniani, a ich praca ma sens, mają poczucie przynależności oraz poczucie wpływu i sprawczości. To absolutny fundament i dotyczy każdej generacji na rynku pracy. Dlatego warto pytać pracowników, w jaki sposób chcą pracować i jakie wartości są dla nich ważne, aby wspólnie określić zasady współpracy. Dając ludziom wpływ i odpowiedzialność, możemy budować ich zaangażowanie. Tylko relacja z pozycji serca i umysłu prawdziwie angażuje pracowników, a nie relacja z pozycji władzy czy pieniędzy. Stworzenie takiego środowiska pracy i takiej kultury organizacyjnej wymaga świadomego i silnego przywództwa, dlatego tak ważna jest rola bezpośrednich przełożonych oraz ich przygotowanie do pełnienia tej roli. Świat, a także Polska, idzie w kierunku network of teams, czyli rozproszonych zespołów podłączonych do swojego lidera, formalnego lub nie. **Przywództwo na najniższym szczeblu zarządzania może zwiększyć efektywność i zaangażowanie, a co za tym idzie - zmniejszyć rotację, także wśród najmłodszego pokolenia.**

Z moich obserwacji wynika, że najmłodszą grupę, (w Leanpassion znajdziemy przedstawicieli każdej generacji), charakteryzuje otwarte mówienie o tym, co im przeszkadza w pracy, co ich frustruje. Warto to wykorzystać do dyskusji o problemach i do ciągłego doskonalenia w organizacji, bo młodzi są bardziej wrażliwi na to, co się wewnątrz niej dzieje. Te cechy mogą być niezwykle ważne w integracji pokoleń w zespołach, ale i tak wszystko zależy od lidera.

**Leadership** - przywództwo to dziś drugie (po strategii), najczęściej nadinterpretowane słowo w polskim biznesie. Ja je rozumiem jako umiejętność podłączania ludzi do strategii organizacji. Stąd dla mnie niezwykle istotna jest refleksja lidera, każdego menedżera. Podstawowe pytanie, które powinien sobie zadać to: czy chcę być liderem? Drugie: czy rozumiem perspektywę pracowników i czego oczekują ode mnie? I trzecie: czy w moim zespole wszyscy mają wspólne cele, nikt nie musi się niczego domyśleć, a każdy z osobna rozumie swoją rolę w realizacji strategii zespołu i strategii firmy? Zachęcam zarówno naszych klientów, jak i pracowników do takiej refleksji.



**SMS**  **group**

## Krzysztof Warzecha

Prezes zarządu | SMS Metallurgy Polska Sp. z o.o.

„ W SMS Metallurgy duży nacisk kładziemy na otwartość – w każdym jej aspekcie: społecznym, kulturowym, mentalnym. To jedna z cech wpisanych w DNA firmy. Kierunek działań i rozwoju wyznacza nam hasło „Build a good life” – dla naszych klientów przede wszystkim, dla nas samych, ale także dla otoczenia. Jesteśmy organizacją, która dba o członków zespołu, a to – jak się okazuje – nakręca spiralę dobrej energii. Wiele moich koleżanek i kolegów z pracy, zupełnie z własnej inicjatywy, podejmuje się działań niezwiązanych stricte z ich obowiązkami zawodowymi. Chętnie włączają się w różnego rodzaju akcje charytatywne i inicjatywy z obszaru ESG. To bardzo scala i umacnia organizację od wewnątrz – świadomość, że robi się coś wspólnie, zespołowo.

Miałem ostatnio przyjemność spotkać się po raz kolejny z pracownikami, tym razem z naszym „najświeższym” narybkiem – osobami poniżej 30. roku życia, zwanymi również Pokoleniem Z, stanowiącym mniej więcej 1/4 wszystkich pracowników. Chciałem ich bliżej poznać, dowiedzieć się, jak się czują w firmie, czy dobrze im

się tu pracuje i czy kultura organizacyjna firmy jest zbieżna z ich wartościami. Zdaję sobie sprawę z tego, że – w teorii – w wielu aspektach młodzi ludzie mają odmienne, od ich starszych kolegów, punkty widzenia i inne cele w życiu. W praktyce – przynajmniej na przykładzie naszej firmy – niekoniecznie dzieli ich aż tak wiele.

Przed spotkaniem spodziewałem się znaczącego rozstrzału w podejściu „Zetek” do kultury organizacyjnej firmy i niekoniecznie hurraoptymistycznej postawy. Zaskoczyli mnie. Okazało się, że w firmie zarządzanej przez „Iksa” – „Zetki” czują się bardzo dobrze i że wszystko się zgadza. Znajdują miejsce na wspólne wartości, są zadowoleni z rozwoju cyfryzacji w firmie, dostrzegają i doceniają potencjał rozwojowy organizacji oraz – co w moim przekonaniu jest jedną z najważniejszych kwestii – są wdzięczni. Wdzięczni za to, że mimo młodego wieku powierza im się odpowiedzialne zadania i obdarza w ten sposób zaufaniem.

Mam taką refleksję, że podobnie jak osoby w wieku 55+ na rynku pracy zmuszone są często stawiać czoła krzywdzącym stereotypom, tak i młodzi lekko nie mają. Utało się w społeczeństwie, że wkraczające na rynek pracy „Pokolenie Z” jest roszczeniowe, chce zarabiać duże pieniądze przy niewielkim zaangażowaniu i niskim nakładzie pracy. Tymczasem mam wrażenie, że nie bierze się pod uwagę szeregu czynników, które mogą kształtować taką postawę u młodych lub przynajmniej w dużej mierze na nią wpływać. To normalne, że rozpoczynając swoją karierę zawodową w warunkach dwucyfrowej inflacji, rosnących kosztów życia i nierzadko rozkapryszonych pracodawców, przyjmuje się postawę ofensywną – walczy się o przetrwanie. Chciałbym, żeby z obu stron – zarówno pracodawców, jak i pracowników – zaistniało więcej zrozumienia. Pamiętajmy, że chęć bycia docenianym, strach przed odrzuceniem czy potrzeba okresowych zmian charakteryzuje tak naprawdę nas wszystkich. Każde pokolenie. „Tempora mutantur et nos mutamur in illis”, a ja mógłbym sobie tylko życzyć, żeby w ich wieku być tak ogarniętym, zdeterminowanym i otwartym na to, co nowe i nieznanne.





## praca50.plus

### Alicja Sielawa

Business Development Manager | praca50.plus

”

W Polsce jest obecnie 14 mln osób w wieku 50+, co stanowi 37% wszystkich Polaków. GUS szacuje, że w ciągu 10 lat będzie to już blisko 45% społeczeństwa. Jest to spora grupa i wbrew opiniom - bardzo zróżnicowana pod względem przekonań, sposobu życia, zamożności, a także aktywności zawodowej. Dla części osób osiągnięcie wieku emerytalnego nie oznacza wcale rezygnacji z pracy i pozostania w domu. Obawiają się izolacji od społeczeństwa oraz samotności, pragną też zachować swój status materialny, którego nie zapewniają świadczenia emerytalne.

Inny jest też sposób myślenia o emeryturze wśród młodszych grup wiekowych, co pokazują liczne badania postaw i opinii. Przejście na emeryturę nie jest ich dążeniem i celem pracy. Widzę kilka przyczyn takiego podejścia. Po pierwsze jest to dużo większa aktywność życiowa młodszych pokoleń i większe możliwości

realizowania tej aktywności oraz ogólnie lepsza sprawność fizyczna i zdrowie. Z drugiej strony młodzi mają świadomość jaka jest szacowana wysokość ich przyszłej emerytury.

Zmieniające się postawy i sposób myślenia różnych pokoleń na rynku pracy mają wpływ na zmianę definicji pracy zawodowej i sposobu postrzegania jej. Czym jest i czym ma być praca? Obowiązkiem? Przyjemnością? Sposobem na dochód czy realizacją siebie? Toczy się obecnie wiele dyskusji na ten temat, choć nie są one pierwszoplanowe w obliczu wydarzeń ostatnich lat. Młodsze pokolenia w sposób istotny zmieniają podejście do pracy. Ich postawy często zrzucane są na karb roszczeniowości, wygórowanych oczekiwań finansowych, a także braku poczucia odpowiedzialności. Jednak młodzi wymuszają zmiany, podobnie jak wszystkie inne wcześniejsze pokolenia i są inspirujący dla tych, którzy mają dużo większe doświadczenie zawodowe. Zmianie podlega sposób kierowania firmami. Zmieniają się relacje między pracodawcą a pracownikiem i następuje odejście od pionowej struktury zarządzania. Ważne, aby znaleźć w tych zmianach równowagę, którą mogą podążać pracodawcy. Czy faktycznie żądania młodych pracowników wynikają z roszczeniowej postawy czy może są zdrowym przejawem dbania o siebie? Czy praca zdalna jest warunkiem zatrudnienia nowego pracownika, a może warto zachęcić go do pracy z biura? Czy nadal mamy budować relacje w zespołach czy też traktujemy pracowników jak indywidualne wyspy?

Temat zespołów w firmach wymaga zresztą oddzielnego komentarza i zadania pytania: jakie te zespoły będą już za chwilę? Dane demograficzne wskazują, że nie stworzymy zespołów wyłącznie z pracowników młodych i dynamicznych. Pracownicy w zespołach będą coraz starsi i do zespołów będą dołączać nowi, dojrzały pracownicy z dużym stażem pracy. Właśnie w różnorodności pokoleniowej zespołów widzę szansę dla przedsiębiorstw, tylko muszą ją umiejętnie wykorzystać już teraz. Tworzenie zróżnicowanych zespołów daje możliwość bardziej stabilnego i ciągłego rozwoju. Wyzwaniem, któremu trzeba sprostać jest komunikacja w zespołach i pełne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników. Wymaga ona zmian w kulturze organizacji i niekiedy redefiniowania wartości firmy, nie tylko na poziomie deklaracji, ale podejmowania faktycznych działań. W praktyce oznacza to zapraszanie na rozmowy rekrutacyjne osób 50+, dbanie o równowagę zatrudnienia pod względem płci i wieku oraz szkolenia z zakresu komunikacji.

Pracownicy 50+ mogą dużo wnieść do organizacji, chociażby większą lojalność wobec pracodawcy - rzadziej zmieniają pracę, bo nie mają potrzeby sprawdzać, jak jest gdzie indziej. Na dalszy plan schodzi dla nich potrzeba robienia kariery zawodowej, a ważniejsze staje się dobre środowisko pracy i możliwość realizacji satysfakcjonujących zadań. Są otwarci na rozwój, naukę i zdobywanie nowych kompetencji. Warto zwrócić uwagę na zawodowe i życiowe doświadczenie osób 50+. Pozwala ono podejść z dystansem do problemów i napotykanymi trudnościami, ułatwia dostosowanie się do zmian, których osoby dojrzałe przeszły już wiele w swoim życiu. Nie jest łatwo dojść do porozumienia w zespole, gdy dojrzałe osoby wychodzą z założenia, że „wiedzą lepiej”, a młodzi nie chcą słuchać starszych, którzy ich zdaniem się nie znają i nie nadążają. Rolą pracodawcy jest wypracowanie takich postaw, w których pokolenia czerpią od siebie nawzajem. Mądry i dojrzały mentoring to przyszłościowe rozwiązanie, ale musimy się go uczyć wszyscy - i starsi, i młodszy.

W Praca50.plus staramy się otwierać dyskusje na tematy związane ze zróżnicowaniem wiekowym. Nasze zadanie to łączyć pracodawców oferujących wartościowe miejsca pracy z wartościowymi pracownikami. To zadanie wiąże się z dużo szerszym podejściem i misją, którą przyjęliśmy. Jest to aktywizowanie osób 50+ do zmian zawodowych i szukania dobrych miejsc pracy. Często bowiem obawa przed zmianą pracy w wieku dojrzałym zatrzymuje pracowników w dotychczasowym miejscu pracy, pomimo, że ich ogromny potencjał nie jest wykorzystany. Obawiają się, że sobie nie poradzą, że istnieje jakaś mityczna nowa technologia, której nie podążają, a jeśli pracodawca zrezygnuje z nich po okresie próbnym, nie znajdą nowego miejsca. My zachęcamy pracowników do odwagi, poszukiwania, ciągłego rozwoju, a pracodawców - do tworzenia nowych, zróżnicowanych i nowoczesnych zespołów, ponieważ to przynosi korzyść wszystkim.



## Małgorzata Lewicka

HR Manager | Trane Poland sp. z o.o

„Zróżnicowanie pokoleniowe w Trane Technologies jest częścią programu Diversity & Inclusion (Różnorodność i Włączenie), tuż obok kwestii związanych z różnorodnością płci, wykształcenia, orientacji seksualnej, statusu rodzinnego, rasy, pochodzenia etnicznego czy klasy społecznej.

Jednym z naszych priorytetów w zakresie D&I jest zbudowanie zróżnicowanych zespołów, które będą odzwierciedlać i reprezentować lokalne społeczności. W zależności od miejsca na świecie, różnorodność ta może dotyczyć innych obszarów oraz może różnie się kształtować.

W kontekście struktury pokoleniowej w Trane Poland, ale także Trane Technologies globalnie, możemy śmiało mówić o różnorodności – zatrudniamy pracowników ze wszystkich czterech aktywnych obecnie na rynku pokoleń: Baby Boomers, X, Y i Z.

W niektórych przypadkach różnice w podejściu do pracy, postrzeganiu świata czy sposobie komunikacji są dość wyraźne. Już na etapie procesu rekrutacyjnego, wśród kandydatów wywodzących się z różnych grup pokoleniowych, zauważalna jest różnica choćby w zakresie priorytetów. Przedstawiciele pokolenia X zazwyczaj poszukują stabilizacji, bezpieczeństwa i chcą związać się z pracodawcą na dłużej. Z kolei kandydaci z pokolenia Z są bardzo otwarci na zmiany i różnorodne doświadczenia czy wyzwania zawodowe, a stabilizacja rzadko jest dla nich wyznacznikiem, choć nie jest to oczywiście regułą. W Trane Technologies staramy się podchodzić elastycznie do oczekiwań kandydatów, a nasi Talent Aquisition partnerzy, którzy na co dzień prowadzą procesy rekrutacyjne i poszukują pracowników do firmy, w swoich priorytetach mają również te związane z różnorodnością.

### **Dlaczego różnorodność, w tym ta pokoleniowa, jest dla nas ważna?**

Ponieważ niesie za sobą wiele korzyści, zarówno dla pracodawcy, jak i pracowników: zróżnicowane zespoły są bardziej innowacyjne i zdolne do rozwiązywania problemów w bardziej efektywny sposób. Młodsze pokolenia mogą korzystać z doświadczeń i wiedzy starszych, ci z kolei – uczyć się od młodych nowych technologii i rozwiązań, ale także równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Oczywiście różnice pokoleniowe w organizacji to również wyzwania, głównie dla kadry menedżerskiej i działu HR. Z tego też powodu w 2021 roku wdrożyliśmy w firmie program szkoleń, który ma na celu przygotować menedżerów i przedstawicieli działu HR do pracy z różnorodnością, a także pomóc im zrozumieć różnice pokoleniowe i wynikające z nich zachowania. Założeniem programu jest również wykształcenie u liderów reakcji i działań inkluzywnych. Pierwszy krok w realizacji programu to m.in. określenie własnych założeń, które wynikają z wychowania, doświadczeń i pochodzenia, a które mogą wpływać na osądy i zachowania wobec innych. Taka świadomość wśród liderów jest niezwykle ważna i daje możliwość zrobienia kroku naprzód w tworzeniu kultury inkluzywnej w firmie.

Ważne jest, aby liderzy umieli dostosować sposób komunikacji z pracownikami różnych pokoleń, by sami również otworzyli się na różnorodność, a jednocześnie byli przykładem dla innych oraz budowali odpowiednie podejście, także wśród pozostałych pracowników. Jeśli wszystkie te grupy będą podchodzić do siebie z otwartością i ciekawością, to może to przynieść wiele dobrego wszystkim stronom.

Do tego właśnie dążymy w Trane Technologies.



## Agnieszka Mikoś

Dyrektor HR | KR Group

### Zmiany na rynku pracy

Mimo że eksperci wieszczą koniec rynku pracownika, jako pracodawcy nadal się z nim mierzymy. Czynniki kształtujące silną pozycję negocjacyjną kandydatów są złożone i zależne od branży, ale można wyróżnić takie, które będą wspólne dla większości osób. Są to:

- 1** **Pandemia**, która skutecznie zmusiła pracodawców do przeformułowania sposobu pracy w bardziej elastyczny model - kandydaci oczekują pracy w trybie hybrydowym lub całkowicie zdalnym; dotyczy to zwłaszcza pokolenia Z, które nie wyobraża już sobie pracy wyłącznie w trybie stacjonarnym,

- 2** **Wojna w Ukrainie** - jej konsekwencją dla rynku pracy jest obecność wielu potencjalnych pracowników, którzy jednak często nie znają języka i polskiej specyfiki, w tym przepisów,
- 3** **Pogarszająca się sytuacja gospodarcza**, która wpływa na większą motywację do zmiany pracy w poszukiwaniu wyższych zarobków,
- 4** **Coraz większy wzrost znaczenia work-life balance** i pojawiający się trend Great Resignation (Wielkiej Rezygnacji). Polega on na przewartościowaniu życia i odchodzeniu z pracy na rzecz realizowania osobistych celów i pasji - tendencja ta dotyczy głównie Millenialsów, którzy osiągnęli już pewien poziom kariery lub zrealizowali swoje cele zawodowe,
- 5** **Brak dostatecznej instytucjonalnej opieki nad dziećmi** - rodzice, głównie kobiety rezygnują z kariery zawodowej, ze względu na trudności w pogodzeniu opieki nad dziećmi z pracą.

## Nasza strategia

W sektorze usług doradczych, w którym działa KR Group mierzymy się z niedoborem wykwalifikowanych pracowników - specjaliści coraz częściej wybierają pracę po stronie biznesu, a niektórzy decydują się na przebranżowienie, m.in. z powodu ciągłej zmiany przepisów, ale także łatwiejszej niż niegdyś zmiany zawodu. W ciągu ostatniego roku dokładnie przyjrzeliliśmy się aktualnym trendom na rynku pracy, zagranicznym praktykom oraz docelowej grupie kandydatów, uwzględniając w analizie cechy charakterystyczne dla różnych pokoleń. W rezultacie stworzyliśmy naszą strategię employer brandingową.

Pokolenia Y i Z, z racji dorastania w erze łatwego dostępu do informacji, niecierpliwą się, gdy proces rekrutacji trwa zbyt długo. Skróciliśmy więc go do niezbędnego minimum. Organizujemy tylko jedno spotkanie, w którym bierze udział przedstawiciel HR wraz z hiring managerem.

Szybko podejmujemy decyzję - kandydat dostaje od nas informację zwrotną w ciągu kilku dni. Obserwujemy, że feedback po rozmowie rekrutacyjnej jest szczególnie ważny dla pokolenia Y. Skuteczniej docieramy do kandydatów pasywnych, stosując metody direct search oraz indywidualne podejście.

Coraz częściej podejmujemy decyzję o zatrudnieniu bazując na potencjale kandydata, a nie tylko jego wiedzy merytorycznej. Zapewniamy pracownikom szybką ścieżkę rozwoju, wspieraną przez platformę szkoleniową, która daje łatwy dostęp do wiedzy. Dzięki temu jesteśmy w stanie zatrudniać osoby z Ukrainy, które łatwo mogą uzupełnić wiedzę na temat obowiązujących w Polsce przepisów.

Wprowadzone przez nas zmiany w obszarze rekrutacji to jedynie wierzchołek góry lodowej. Kluczowe jest to, co znajduje się pod powierzchnią, czyli przemodelowanie całej oferty pracodawcy. W KR Group stawiamy przede wszystkim na dużą elastyczność. Wprowadziliśmy na stałe pracę w modelu hybrydowym, elastyczne godziny pracy oraz różne formy zatrudnienia pozwalające łączyć pracę ze studiami, pasjami czy opieką nad dzieckiem, aby dopasować je do potrzeb pracowników różnych pokoleń. Jesteśmy otwarci na kształtowanie ścieżki kariery przez samego pracownika, które uwzględnia awanse poziome między obszarami. Jest to szczególnie doceniane przez przedstawicieli Millenialsów i pokolenia Z, którzy nie są przywiązani do jednej drogi zawodowej i lubią eksperymentować.

Aby zapewnić wewnętrzną spójność i konkurencyjność względem rynku, przeprowadziliśmy przegląd płac. Odpowiadając na oczekiwania pracowników, zdecydowaliśmy się na przemodelowanie procesów biznesowych oraz inwestycję w nowe technologie (np. system do digitalizacji dokumentów, nowy system księgowy).

Dbamy o samopoczucie naszych pracowników: wprowadziliśmy nowoczesny system benefitów - platformę Mindgram, dzięki której nasi pracownicy mogą korzystać ze wsparcia psychologicznego. Kładziemy duży nacisk na edukację z zakresu well-being i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu, zwłaszcza wśród bardziej doświadczonych pracowników, którzy dłużej są obecni na rynku pracy i są bardziej narażeni na spadek motywacji. W bardziej elastycznym modelu pracy głównym wyzwaniem jest nawiązywanie i podtrzymywanie relacji, a także budowanie tożsamości z firmą. W czasach licznych zmian dla pracowników, niezależnie od ich wieku czy płci, ważny jest bowiem nie tylko rozwój zawodowy czy relacje z przełożonym, ale także poczucie sensu wykonywanej pracy i zaangażowanie społeczne. By wyjść temu naprzeciw, organizujemy szereg inicjatyw pracowniczych, konkursów i integracji.

**W dobie rozlicznych wyzwań na rynku pracy kluczem do sukcesu jest elastyczność, monitorowanie zmian, ich antycypowanie i budowanie kompleksowej oferty odpowiadającej na potrzeby kandydatów reprezentujących różne pokolenia.**

# Metodologia

Badania ankietowe skierowane do pracowników na zlecenie Grafton Recruitment zrealizowała agencja badawcza SW Research. W ramach badania przeprowadzono 1011 ankiet na reprezentatywnej próbie pracujących Polek i Polaków w wieku 22 – 65 lat, mieszkających w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców. Rozkład respondentów, ustalony proporcjonalnie do liczby ludności w danych przedziałach wiekowych względem, był następujący:

osoby w wieku 22 – 26 lat (pokolenie Z): N=87

osoby w wieku 27 – 42 lata (pokolenie Y): N=511

osoby w wieku 43 – 57 lat (pokolenie X): N=318

osoby w wieku 58 – 65 lat (pokolenie Baby Boomers): N=95

Termin badania: 12/08 – 22/08.2022

Ankieta skierowana do pracodawców została przygotowana metodą CAWI przez Grafton Recruitment. O odpowiedzi poprosiliśmy przedstawicieli klientów matych, dużych i średnich firm aktywnie lub w przeszłości współpracujących z Grafton Recruitment (N=98). Badanie zrealizowano w okresie: 09.08.2022 – 07.09.2022.

#lepszyHR

# Analizy Thomas International



Jesteśmy najlepszym Partnerem, jeśli mierzysz się z wyzwaniami rekrutacyjnymi!

Zastosowania narzędzi psychometrycznych Thomas obejmują **wszystkie obszary związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi** w organizacji (etap rekrutacji, wdrożenia i rozwoju pracownika). Wykorzystanie tych narzędzi stanowi rozwiązanie wielu wyzwań rekrutacyjnych.



## Odpowiedni pracownik?

Zatrudniaj biorąc pod uwagę **predyspozycje, zdolności i potencjał Kandydata**. Twój nowy Pracownik będzie odpowiednią osobą na odpowiednim miejscu.



## Skuteczny onboarding?

Poznaj **mocne strony, ograniczenia i preferencje kandydatów** już podczas rozmów kwalifikacyjnych. Zatrzymaj nowych pracowników w firmie!



## Budowanie zespołów?

Buduj **świadomość i zaufanie**, zwiększaj różnorodność i integrację w swojej firmie.



## Praca hybrydowa?

Daj swoim managerom narzędzia i wskazówki do **skutecznego zarządzania ludźmi, niezależnie od ich fizycznej lokalizacji**.



## Skąd wziąć najlepszych liderów?

Znajdź, rozwijaj i promuj pracowników o najwyższym potencjale. **Buduj indywidualne ścieżki karier, zwiększaj zaangażowanie**.



## Tracisz talenty?

Personalizuj strategię wyzwań i motywacji, **obniż wskaźniki odejść, utrzymaj talenty** i zwiększ produktywność.



# Spodobał się Państwu nasz raport?

Więcej naszych raportów na stronie <https://www.grafton.pl/pl/raporty>  
Możemy przygotować raport specjalnie dla Państwa.

**Zapraszam do kontaktu**

**Joanna Ciężkowska**

Brand Manager Grafton Recruitment

[joanna.ciezowska@gigroup.com](mailto:joanna.ciezowska@gigroup.com)

