



RAPORT

# Dwa światy

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI 2014

AUTORZY:



ADAM DĘBOWSKI  
INSTYTUT **LIDERÓW ZMIAN**  
EFEKTY MAJĄ ŹRÓDŁO W TOBIE

WSPÓŁPRACA:



# 24 KOMPETENCJE

WAŻNE PRZY OTRZYMANIU PRACY, UTRZYMANIU I AWANSIE

DWIE FORMY BADANIA! ONLINE I PAPIEROWA! ZASKAKUJĄCE WYNIKI!

**1294**

PRZEBADANYCH ABSOLWENTÓW

**127**

PRACODAWCÓW!

19 KONKRETYCH

**PORAD I  
KOMENTARZY**

OD SPECJALISTÓW



# ŚWIAT PRACODAWCÓW

[DLA PRACODAWCÓW  
I O TYM CO SĄDZĄ O MŁODYCH PRACOWNIKACH  
ORAZ O ICH OCZEKIWANIACH  
ZAINTERESUJE TEŻ STUDENTÓW I ABSOLWENTÓW ]

JAK WYŁOWIĆ TALENTY,  
ABY **NIE** WYCIEKAŁY?

MOTYWOWANIE MŁODYCH PRACOWNIKÓW,  
TWORZENIE IDEALNEGO  
PRACOWNIKA

ZARZĄDZANIE POKOLENIEM  
**WORK-LIFE-BALANCE**

CO BLOKUJE  
PRACOWNIKA?  
POZNAJ GO LEPIEJ  
ABY **BYŁ**  
**SKUTECZNIEJSZY**

# ŚWIAT PRACODAWCÓW

[DLA PRACODAWCÓW  
I O TYM CO SĄDZĄ O MŁODYCH PRACOWNIKACH  
ORAZ O ICH OCZEKIWANIACH  
ZAINTERESUJE TEŻ STUDENTÓW I ABSOLWENTÓW ]

Drogi Pracodawco!  
Przed Tobą Raport, który ma na celu wesprzeć  
Cię w poznaniu młodego pokolenia, aby  
efektywniej je **rekrutować, wyławiać**  
**talenty, motywować**  
**i zarządzać.**

Niektóre **wyniki** Raportu są  
**zaskakujące.**

Porady ekspertów pozwalają w praktyce  
zastosować wnioski i **skuteczniej**  
**rozwijać firmę poprzez swoich**  
**pracowników!**



## Cz. 1/4

# Jak wyłowić talenty, aby nie przeciekały

### Rekrutuj skutecznie

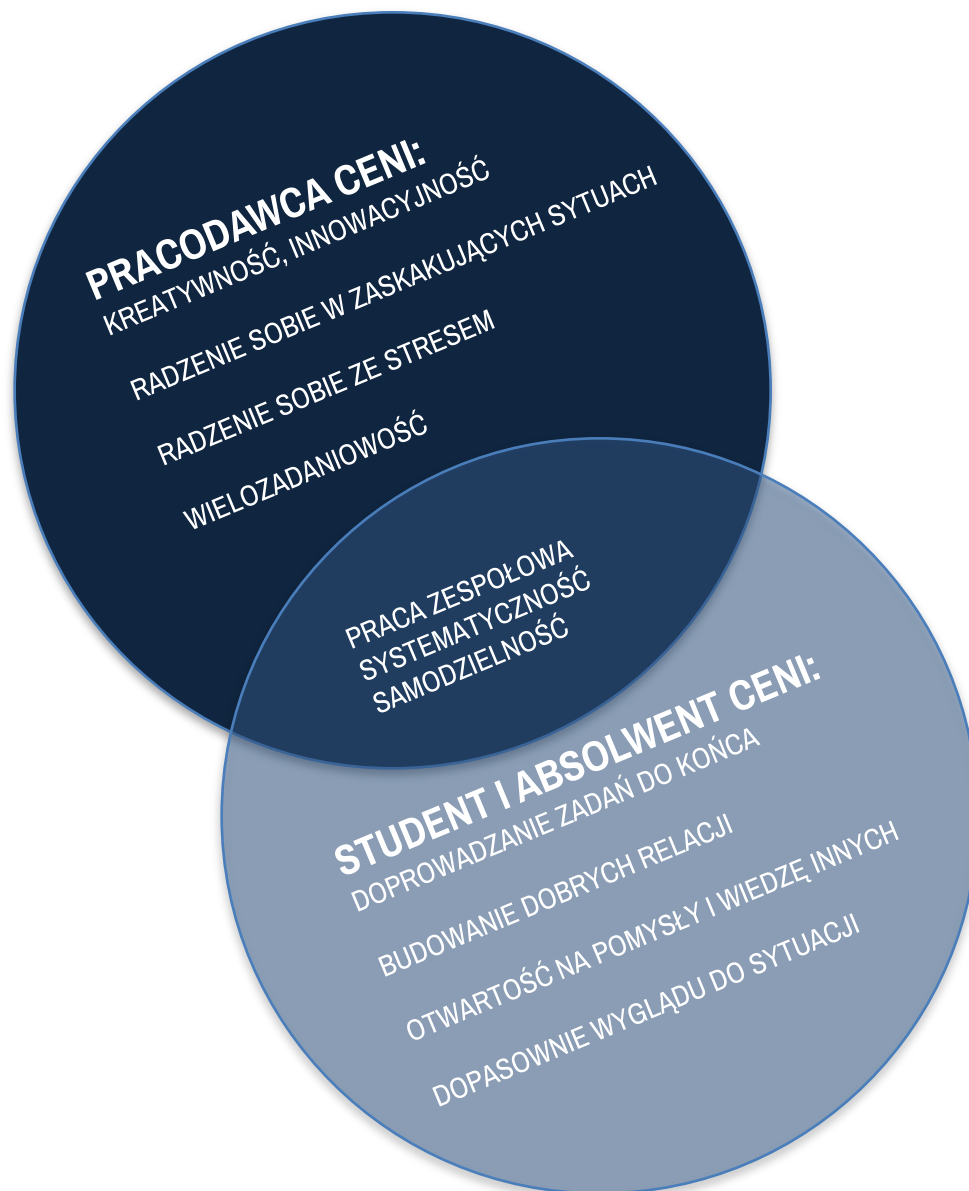


Poniższy rozdział skupia się wokół kompetencji i ich występowania u kandydatów aplikujących do pracy. Przyjrano się im z kilku perspektyw. Celem jest ukazanie różnicy pomiędzy tym, jakich cech pracodawcy wymagają od studentów i absolwentów na etapie rekrutacji, a tym, jak postrzegają siebie sami kandydaci. Te dwie wizje skonfrontowano także z obrazem osób, które ubiegały się o stanowisko w firmie osób ankietowanych. Działania te doprowadzają m.in. do ukazania płaszczyzny do współpracy między pracodawcami a kandydatami. Ponadto przedstawiono takie cechy studentów i absolwentów, które w ich mniemaniu występują u nich na bardzo wysokim poziomie, a są niedoceniane przez samych pracodawców. Skorzystanie z tego pomijanego potencjału może przynieść duży profit firmie i zahamować odpływ talentów do konkurencji.

# RÓŻNICE ZDAŃ?

Pracodawcy deklarowali, że zwracają szczególną uwagę m.in. na **pracę zespołową, kreatywność i innowacyjność** czy **wielozadaniowość**.

To, oczywiście, tylko niektóre z całego pakietu kompetencji, jakie powinien posiadać kandydat, jednak są one najczęściej wymieniane. Dla kontrastu, studenci i absolwenci utrzymują, że cechami, które są u nich najbardziej rozwinięte, jest **doprowadzanie zadań do końca, systematyczność i budowanie dobrych relacji**.





W tym miejscu warto wspomnieć, że pewne umiejętności są względem siebie współzależne. Oznacza to, że występowanie jednych może mieć wpływ na pojawienie się innych i stanowić bazę do rozwoju kandydata w danym obszarze. Jednak należy podkreślić, że nie są to proste zależności – nie da się ich sprowadzić do *jeśli występuje x, to pojawi się y*. Cechy mogą współwystępować w większym lub mniejszym nasileniu, a ich pojawienie się jest zróżnicowane indywidualnie. Warto więc zastanowić się, co współistnienie cech i ich wzajemny wpływ oznaczają dla pracodawcy. Np. **budowanie dobrych relacji**, które zostało pominięte w ocenie ankietowanych przełożonych, może być bardzo istotne dla umiejętności pracy w zespole, a to z perspektywy zatrudniających jest ważne na każdym z etapów kariery. Ponadto cecha ta może mieć wpływ na radzenie sobie ze stresem. Pozytywne relacje pomagają utrzymać dobrą atmosferę w pracy, co z kolei sprzyja budowaniu więzi, zrozumienia i wsparcia między współpracownikami. Tak więc pracownik, który potrafi nawiązywać pozytywne kontakty, może przynieść firmie profit długoterminowo. Przyjrzyjmy się teraz bliżej kolejnym cechom.

## Cechy najrzadziej i najczęściej występujące u studentów i absolwentów według ich samooceny

TAKI JESTEM	TEGO MI BRAKUJE
Doprowadzam zadania do końca	Doświadczenie zawodowe w branży
Jestem systematyczny	Doświadczenie zawodowe poza branżą
Jestem samodzielny	Badanie wykazało, że studenci i absolwenci wszystkie pozostałe swoje cechy i kompetencje ocenili bardzo wysoko. Spójrz na kolejny slajd.
Potrafię pracować w zespole	
Potrafię budować dobre relacje	
Dopasowuję wygląd do sytuacji	
Jestem otwarty na pomysły i wiedzę innych	

**UWAGA!** Skąd wynikają takie różnice? Albo z braku świadomości młodych ludzi albo z braku pokory.

Zachęcamy pracodawców do edukowania młodych pracowników poprzez konstruktywną informację zwrotną, aby dokładniej potrafili siebie ocenić. Jednocześnie doświadczenie naszych konsultantów wskazuje na to, że studenci często czują, że ich wysiłki są niezauważane i oceniane zbyt surowo.



# RÓŻNICE W OCENIE?

Procenty to liczba osób, które oceniały daną kompetencję na poziomie wysokim i bardzo wysokim!

ZOBACZ, JAKIE SĄ RÓŻNICE W SAMOOCENIE MŁODYCH PRACOWNIKÓW

A

PRACODAWCÓW

KOMPETENCJE	 SAMOOCENA WEDŁUG ABSOLWENTÓW I STUDENTÓW	 OCENA WEDŁUG PRACODAWCÓW
Inteligencja emocjonalna	60%	26%
Przetwarzanie dużej ilości informacji	59%	25%
Doprowadzanie zadań do końca	85%	38%
Koncentracja i selekcja informacji	67%	30%
Adaptowanie się do nowych warunków	67%	41%
Kreatywność, innowacyjność	56%	43%
Samodzielność	78%	32%
Wielozadaniowość	65%	23%
Świadomość swoich mocnych i słabych stron	63%	27%
Radzenie sobie w zaskakujących i trudnych sytuacjach	51%	20%
Radzenie sobie ze stresem	43%	18%
Doświadczenie zawodowe w branży	28%	17%
Proaktywność	40%	15%
Budowanie dobrych relacji	81%	35%
Praca zespołowa	79%	37%
Systematyczność	72%	34%
Przekuwanie pomysłów w działanie	49%	23%
Otwartość na pomysły i wiedzę innych	78%	32%

**Dostrzeganie i wykorzystywanie szans.** W niektórych przypadkach może być wynikiem kreatywności i innowacyjności pracownika. I pomimo tego, że cecha ta nie liczy się zbyt przy uzyskiwaniu zatrudnienia (11%), ma już duże znaczenie dla uzyskania awansu (30%). W związku z tym warto zadać sobie pytanie: jeśli nie zatrudniam takich ludzi, to jak mogę oczekiwać tej cechy w późniejszym terminie? Czy warto szkolić w tym pracownika? Czy warto mu wskazywać, że oczekuję tego od niego?

Kandydat posiadający taką predyspozycję (studenci deklarują jej występowanie w 54%) będzie starał się być bardziej innowacyjny w działaniu oraz, w sposób elastyczny, będzie być może umiał wykorzystywać swoją wiedzę zgodnie z oczekiwaniem sytuacji.

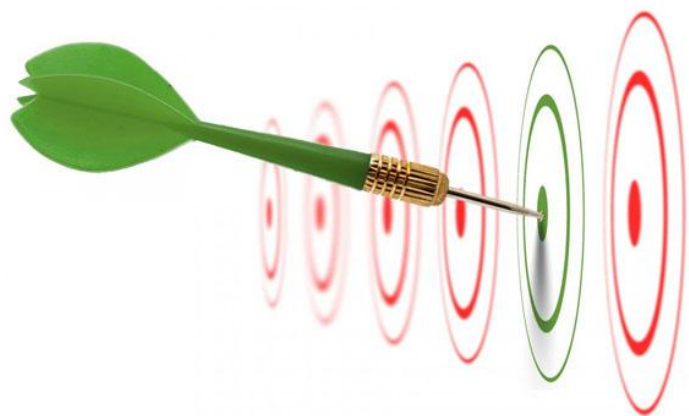
**Otwartość na pomysły i wiedzę innych** może mieć ścisły związek z umiejętnością pracy zespołowej, która jest ceniona na każdym etapie kariery. Wpływa to także pośrednio na budowanie dobrych relacji między pracownikami. Osoba, która słucha pomysłów swoich współpracowników oraz stara się od nich uczyć, w naturalny sposób rodzi sympatię, zaufanie i co najważniejsze – pokazuje, że szanuje zdanie innych. Wszystkie te elementy w znaczący sposób podwyższają komfort pracy, który wpływa na wzrost efektywności wykonywanych zadań.

**Zdolność adaptacji do nowych warunków.** Cecha ta może być bezpośrednio związana z umiejętnością radzenia sobie w zaskakujących i trudnych warunkach oraz ze stresem (cechy te pracodawcy określali jako istotne). Zdolność do adaptacji pośrednio związana jest z innowacyjnością i kreatywnością oraz wskazuje na elastyczność kandydata zarówno pod kątem sytuacji firmy jak i działań, których się podejmuje. Warto też zastanowić się, czym są „trudne warunki”. Jeśli pracownik potrafi pracować pod presją, to tak jak już wspomniano dobrze radzi sobie ze stresem, ale także być może będzie zdolny do pracy nad kilkoma projektami jednocześnie. Tutaj dochodzimy do zagadnienia wielozadaniowości, która również ceniona jest przez pracodawców. Adaptacja może także oznaczać, że kandydat posiada umiejętność pracy w zmiennych warunkach, np. dobrze pracuje mu się zarówno zespołowo, jak i indywidualnie (pracodawcy wskazują na wysokie znaczenie także samodzielności).

Warto przyjrzeć się także cechom najłabiej ocenianym przez samych studentów. W przypadku **doświadczenia zawodowego** oceny studentów są bardzo niskie i zostały uzyskane w obydwu grupach. Studenci oceniają siebie dosyć surowo. W związku z tym ogłoszenia o pracę, zawierające informację o wymaganym doświadczeniu zawodowym, odstraszały potencjalnych kandydatów, którzy są nowi na rynku pracy i nie doceniają jeszcze samych siebie. Co ciekawe, pracodawcy deklarują, że osoby zgłaszające swoją aplikację, często nie posiadają doświadczenia zawodowego. Jest to więc luka, którą widzą dwie strony. Dodatkowo ankietowani pracodawcy nie uznali doświadczenia zawodowego (zarówno w branży jak i spoza branży) jako decydującego na poziomie rekrutacji. Powstająca tutaj rozbieżność może być znamienna w skutkach i powodować odpływ młodych i zdolnych ludzi do innych, konkurencyjnych firm. Ambitni studenci i absolwenci, którzy raczkują dopiero na rynku pracy, nie mieli okazji go zdobyć. Czują się więc niegotowi, aby odpowiedzieć na ofertę z wymogiem „3 lata doświadczenia”.

**KOMUNIKUJ PRZYSZŁYM  
PRACOWNIKOM  
CZEGO DOKŁADNIE  
OCZEKUJESZ!**

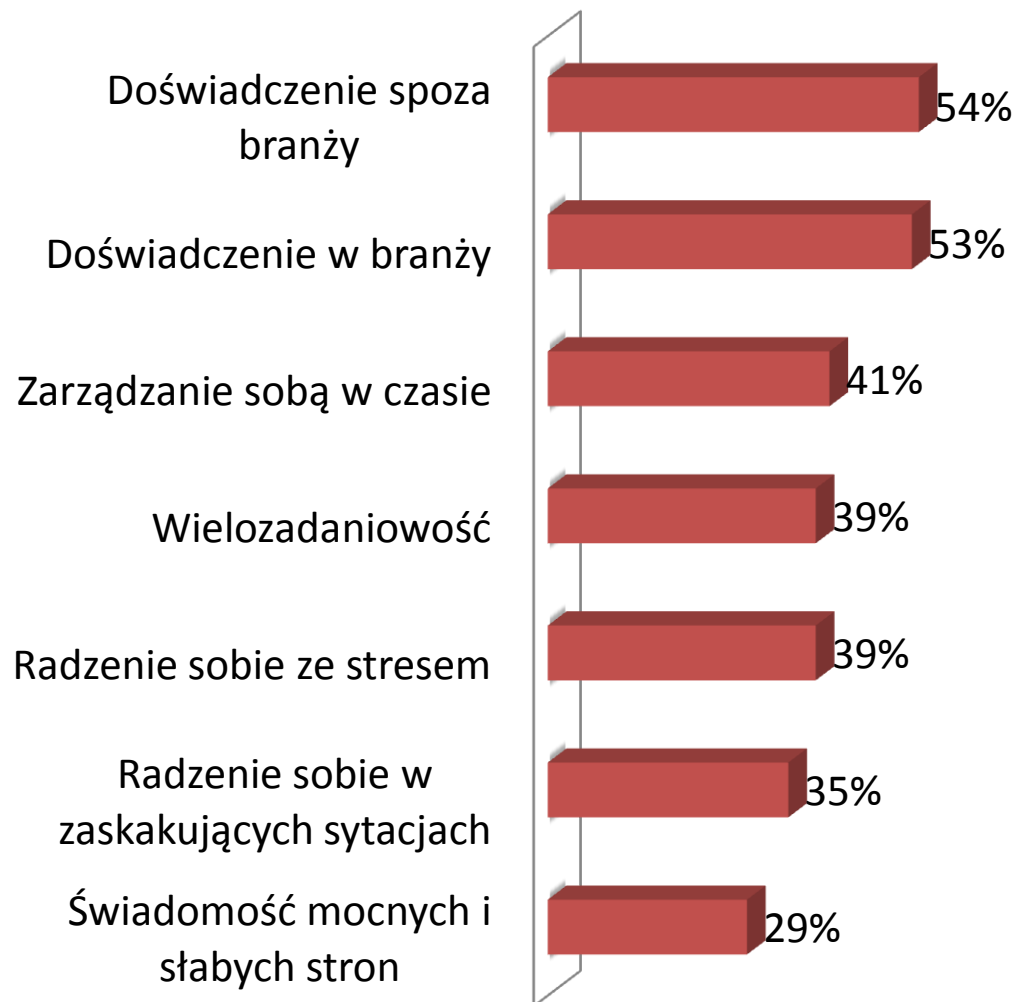
**MÓWIĄC, ŻE ŻĄDASZ JEDYNNIE  
DOŚWIADCZENIA, WIELE  
TALENTÓW MOŻE  
PRZECIEKAĆ CI PRZEZ  
PALCE!**



Kandydaci oceniają doświadczenie zawodowe w branży jako istotne aż w 59% przy możliwości uzyskania zatrudnienia! Wskazywać to może na fakt, że już na etapie ogłoszenia przysłowiowe *sito rekrutacji*, nie działa tak, jak powinno. Warto tutaj zwrócić uwagę, że bardziej zachęcające dla kandydatów mogłoby być posługiwanie się językiem kompetencji. Precyzowałoby to oczekiwania i pozwoliło kandydatowi na lepsze zweryfikowanie swoich umiejętności względem wymagań. Pracodawco, może więc warto zainwestować w młodych ludzi?

## Czego brakuje młodym pracownikom według pracodawców?

To doprowadza nas do konkluzji, że indywidualne podejście do kandydata, pozwoli na wyłowienie jego potencjału oraz przewidzenie profitu, jaki może on przynieść firmie. Być może wymagania zawarte w ogłoszeniach oprócz tego, że są wskazówką, jakich osób poszukuje firma, powinny także nakreślać pole kompetencji, które przyszły pracownik będzie mógł rozwijać. Pracodawco, zwróć więc uwagę czy Twój kandydat potrafi np. adaptować się do nowych warunków i zastanów się, jaki długoterminowy zysk może Ci to przynieść.





# Dla pracodawców: Jak wyłowić talenty, aby nie przeciekały

**Myśl strategicznie** - szukaj Talentów **Zanim** naprawdę będziesz ich potrzebować

Ustal kto przeprowadzi rekrutację oraz jakie metody i narzędzia będą najbardziej adekwatne

Rozpoczynaj od rekrutacji wewnętrznej.

W ten sposób możesz zmniejszyć koszty i zmotywować swoich obecnych pracowników przez danie im możliwości rozwoju

Bądź **szczerzy i otwarty** przy określaniu warunków współpracy, problemów oraz możliwości rozwoju na danym stanowisku

Ustal jakie kompetencje będą potrzebne w Twojej firmie za 1-3 lata

Pamiętaj, że w trakcie każdej rozmowy rekrutacyjnej tworzysz wizerunek swojej firmy

Sprawdź dopasowanie kandydata do kultury organizacyjnej

Sprawdź, czy kandydat posiada kompetencje na wymaganym poziomie i jakie są jego dodatkowe atuty, które mogą przydać się w organizacji

Zwracaj uwagę na pytania, które zadaje kandydat

Autor: Izabela Surmacz - konsultant ds. rekrutacji i rozwoju pracowników, doradca rozwoju kariery, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Biuro Karier SWPS Warszawa

Jakie wskazówki mogą Państwo dać liderom w zarządzaniu pokoleniem Y aby jego pracownicy byli zmotywowani i lojalni względem zespołu, szefa, firmy?

Ważne jest, aby dać młodym ludziom pewną swobodę, szansę wykazania się, możliwości rozwoju jak szkolenia, pamiętając o tym, że jest to bardzo dynamiczne pokolenie dorastające w dynamicznej świecie, potrzebujące znacznie więcej bodźców w środowisku zawodowym. Pokolenie to nastawione jest w dużej mierze na szybkość osiągnięcia celów. W rzeczywistości w ramach firmy trzeba zebrać doświadczenie, wiedzę, niezbędne kompetencje aby móc awansować, a to wymaga czasu, dobrze aby młode osoby o tym pamiętały.

**Komentujący:**

Olga Zakrzewska - Kulawiak  
specjalista ds. zarządzania  
zasobami ludzkimi  
Wolters Kluwer S.A.

## Cz. 2/4

# Motywowanie pracowników, czyli jak utrzymać talenty?

A z praktykanta zrobić idealnego pracownika



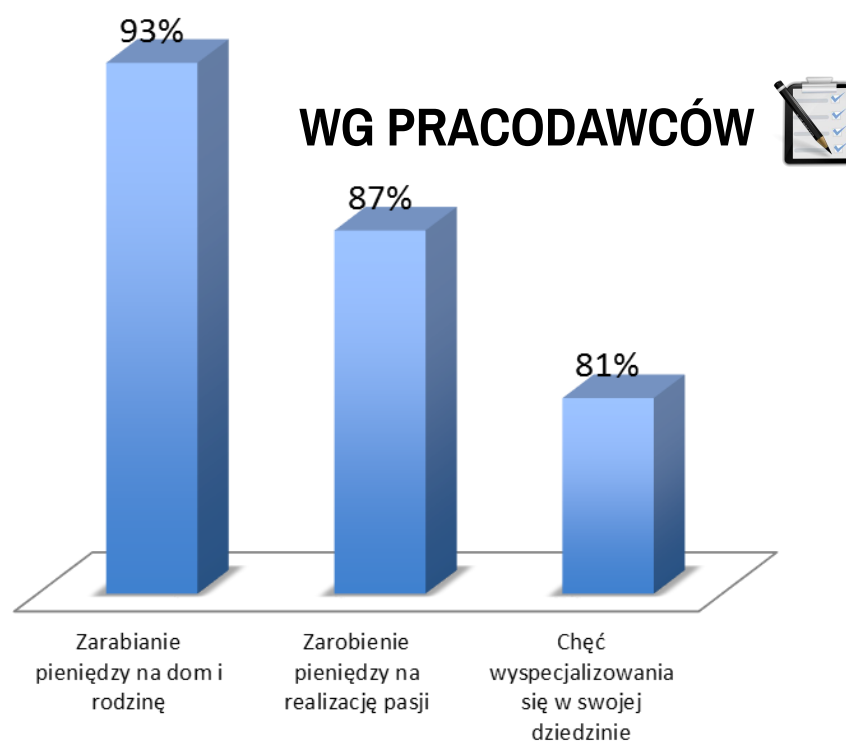
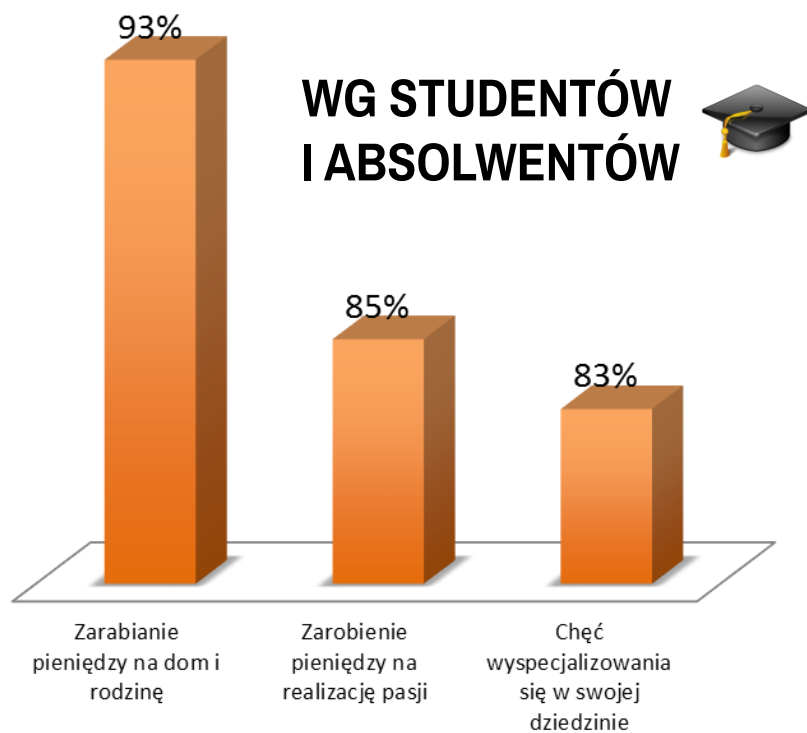
Czy mimo natłoku informacji o motywacji pracodawcy wiedzą czego chcą ich pracownicy, co im daje największą energię do pracy?

Mówi się, że każdego da się zmotywować – trzeba tylko znaleźć odpowiedni „klucz”.

Celem tego Raportu jest pokazanie najskuteczniejszych czynników motywujących pracowników.



# CO MOTYWUJE PRACOWNIKÓW?



Z badań wynikają ciekawe wnioski: ankietowani stawiają na siebie i swoje najbliższe otoczenie ( dom, rodzina). Nie patrzą na zdanie innych, motywacją jest chęć rozwoju swojej pasji, swojej specjalizacji. Pracownik z silną motywacją obsadzony na właściwym stanowisku pracy będzie miał większą chęć rozwoju, a tym samym przyczyni się do ogólnego rozwoju firmy.

*Dodatkowo: W polu „inne” ankietowani nie wprowadzali dodatkowych odpowiedzi takich jak „praca w zespole”, „poznanie nowych ludzi”, „samorozwój”. Być może jest to spowodowane szybkimi odpowiedziami podczas wypełniania ankiety ale też możemy zwrócić uwagę na to, że nikt nie wyszedł poza schemat, nie dodał nic od siebie, pomimo, że wiele badań wskazuje, że pokolenie młodych ludzi dąży do wychodzenia poza schemat.*



## A CO MNIEJ MOTYWUJE? CHOĆ WCIAŻ DLA WIELU WAŻNE

Firma, w której chcę pracować

68%

Rówieśnicy, którym się udaje

58%

Chęć sprostania ambicjom otoczenia

52%





# Dla pracodawców: Motywowanie, idealny pracownik

Zatrudnienie najlepszych ludzi w swojej organizacji - to połowa sukcesu. Pamiętaj, że oni zawsze mają wybór i mogą odejść z firmy, jeżeli nie zapewnisz im atrakcyjnych warunków pracy oraz rozwoju. Często właśnie w pierwszym okresie swojej pracy młody pracownik podejmuje decyzję jak długo chce pozostać w organizacji.

Jeśli chcesz utrzymać talenty i budować ich zaangażowanie, przygotuj plan wprowadzenia nowego pracownika do organizacji.

Autor: Izabela Surmacz - konsultant ds. rekrutacji i rozwoju pracowników, doradca rozwoju kariery, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Biuro Karier SWPS Warszawa



Zapoznaj pracownika z kulturą organizacyjną, zasadami i swoimi oczekiwaniami. Przekaż niezbędne informacje, to wpłynie pozytywnie na poczucie bezpieczeństwa nowego członka zespołu.

Przygotuj program szkoleń dopasowany indywidualnie do potrzeb oraz preferencji.



Wybierz i zaangażuj w projekt wprowadzenia pracownika do organizacji właściwe osoby.

Podczas realizacji całego procesu zadbaj o szczegóły, które pomogą zmniejszyć stres, związany z podjęciem nowej pracy. Twórz pozytywną atmosferę, dbaj o elementy zabawy oraz świętowania pierwszych sukcesów. W ten sposób zwiększysz zaangażowanie oraz ułatwisz pracownikowi realizację zleczanych mu zadań.



Ciągle udoskonalaj metody, materiały oraz sposoby działania. Dopasowuj je do indywidualnych potrzeb zatrudnianych osób.

Autor: Izabela Surmacz - konsultant ds. rekrutacji i rozwoju pracowników, doradca rozwoju kariery, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Biuro Karier SWPS Warszawa

# Jak stworzyć idealnego pracownika?

Dodatkowo warto wykorzystywać skuteczne i dopasowane formy wsparcia, tak, aby pracownik na każdym etapie swojej drogi zawodowej mógł się rozwijać oraz wносить wartość w działanie organizacji.

Studenci i absolwenci świadomi swoich kompetencji wskazują w dużej mierze na pomoc w pogłębieniu wiedzy specjalizacyjnej. Równie ważne jest nabycie praktyki w swojej specjalizacji. Studenci i absolwenci zwracają również uwagę na możliwość stworzenia indywidualnego planu działania na rozwój kariery. Warto uwzględnić w swoich planach powyższe formy wsparcia, aby możliwie jak najlepiej wyrzeźbić wykwalifikowanego pracownika.

## Formy wsparcia ważne dla młodych pracowników

Pogłębienie wiedzy specjalistycznej

83%

Nabycie praktyki w swojej specjalizacji

80%

Stworzenie indywidualnego planu działania na rozwój kariery

66%

Jaka jest (powinna być) częstotliwość artykułowania przez przełożonych pochwał dla młodego pracownika i udzielania feedbacku oraz jaka jest zazwyczaj reakcja na nie zatrudnionych młodych ludzi?

Badania wskazują, że człowiek potrzebuje przynajmniej 10 gestów uznania dziennie, by mieć dobre samopoczucie. Przełożeni nie do końca wiedzą jak i kiedy należy wzmacniać pracowników, szczególnie młodych. Młodzi ludzie to świadomi swej wartości, wychowywani w dobrostanie oraz powszechnym dostępie do dóbr i technologii, pracownicy z pokolenia Y. Mają duże aspiracje i oczekiwania, głównie z zakresu możliwości rozwoju i wyraźnych ścieżek kariery, elastycznego czasu pracy i wysokich wynagrodzeń, natychmiastowych informacji zwrotnych, czy indywidualnego podejścia do każdego pracownika. Menedżerowie często bywają nieprzygotowani do zarządzania młodymi pracownikami, nie wiedzą czego oczekiwać od nowej generacji. Kiedy zatem i jak chwalić takie osoby? Zawsze, gdy chcemy utrwalić konkretne zachowania i zaangażowanie, które doprowadzają do wyniku lub pozytywnych zmian. Pochwała powinna być autentyczna, przydatna i natychmiastowa. Pracownicy potrafią odróżnić „grę menedżerską” i znamiona „manipulacji” od prawdziwego, szczerego uznania.

**Komentujący:**

Monika Iwaniec

Ekspert rynku i prawa pracy

Praca.pl, międzynarodowy trener zarządzania

# Cz. 3/4

## ZARZĄDZANIE POKOLENIEM

### WORK-LIFE BALANCE

#### Wyzwania lidera!



Pojęcie work-life balance stało się w ostatnich czasach bardzo modnym i jest szczególnie ciekawe w kontekście pokolenia, którego pierwsze szeregi już zasilają rynek pracy. Generacja, o której mowa doczekała się już kilku określeń – pokolenie *Millenium*, pokolenie *Ja*, *Generacja Y* lub *pokolenie WLB* (work-life balance). Zarządzanie tymi ludźmi staje się wyzwaniem dzisiejszych przywódców. Powód jest prosty – pokolenie to znacznie różni się od wcześniejszych, a mianowicie Generacji X lub pokolenia wyżu demograficznego. Celem niniejszego Raportu jest ukazanie sposobu, w jaki generacja ta jest postrzegana przez pracodawców oraz przedstawienie przekonań, jakie młodzi ludzie mają na swój temat. Skonfrontowane zostanie to z ogólną charakterystyką pokolenia WBL, co doprowadzi finalnie do przedstawienia sposobów zarządzania młodymi ludźmi tak, aby byli oni jak najbardziej efektywni, lojalni i zmotywowani do pracy.



**Pokolenie WLB** chce pracować w przyjemnej atmosferze i mieć jasno określone, krótkoterminowe cele.

**Dużą rolę odgrywa** nawiązywanie dobrych relacji między członkami zespołu (ankietowani deklarują, że potrafią nawiązywać dobre relacje w 81%), co może być kluczowym elementem budowania lojalności wobec firmy u młodych ludzi, u których potrzeba poczucia przynależności jest wysoko rozwinięta.

**Ponadto** nie boją się powierzania im odpowiedzialnych zadań, które stwarzają im szansę na samorozwój. Warto zaznaczyć, że elastyczność u pokolenia WLB jest silnie zarysowana w dwóch obszarach.

**Po pierwsze**, mimo komfortu, jaki czują pracując w zespole (wierzą w to, że dzięki współpracy i solidarności można osiągnąć zamierzone cele), potrafią także być samodzielni (83%).

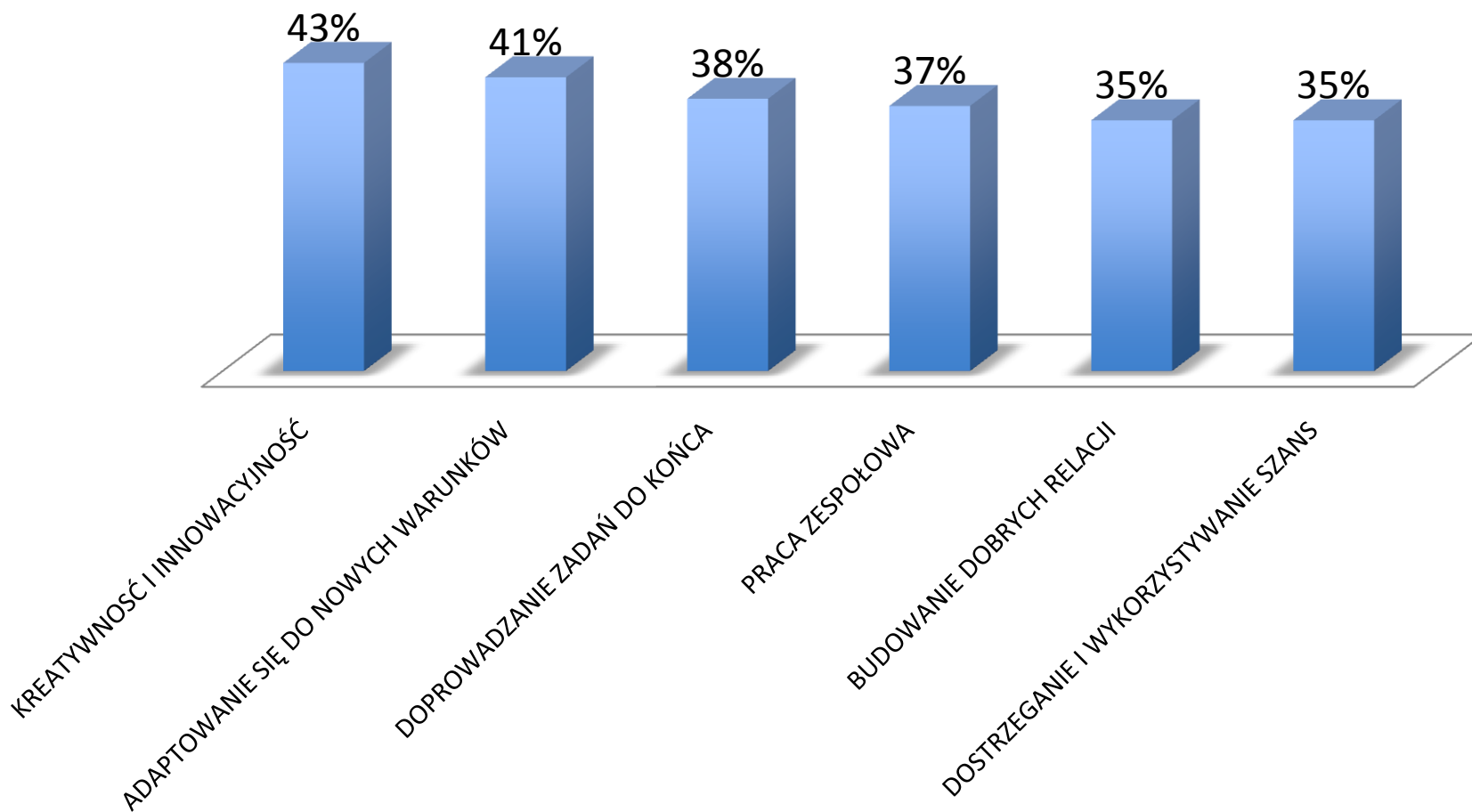
**Drugim** ważnym jej wyznacznikiem jest nastawienie na zadaniowy system pracy. Przeciętny przedstawiciel pokolenia WLB potrafi robić kilka rzeczy jednocześnie, wielozadaniowość jest wpisana w ich kulturę.

**Podobnie** jak obcowanie z nowymi technologiami. Samo *bycie w kontakcie*, nieważne jaką drogą, jest dla nich codziennością. Dlatego też w obliczu przytoczonych charakterystyk, nie powinien dziwić fakt, że ważniejsza jest dla nich relacja z przełożonym, a nie stanowisko jakie zajmuje.



## 6 cech charakteryzujących pokolenie work-life-balance według oceny pracodawców

6 cech najczęściej wybieranych



## 6 cech charakteryzujących młode pokolenie według nich samych

Badanie realizowaliśmy dwukrotnie. **W wersji papierowej** podczas targów pracy Jobbing w marcu 2013.

Mieli za zadanie każdą z 24 kompetencji określić na skali 1-5, zobacz, które z nich wskazywali jako swoje mocne strony.

Drugi raz **w wersji online**, w czerwcu 2013. Za drugim razem, studenci i absolwenci mieli za zadanie wybrać 7 głównych, bez skali.

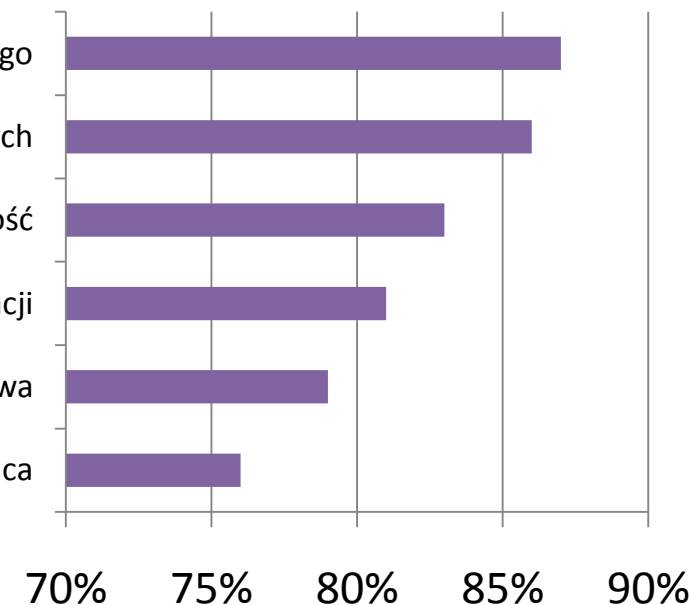
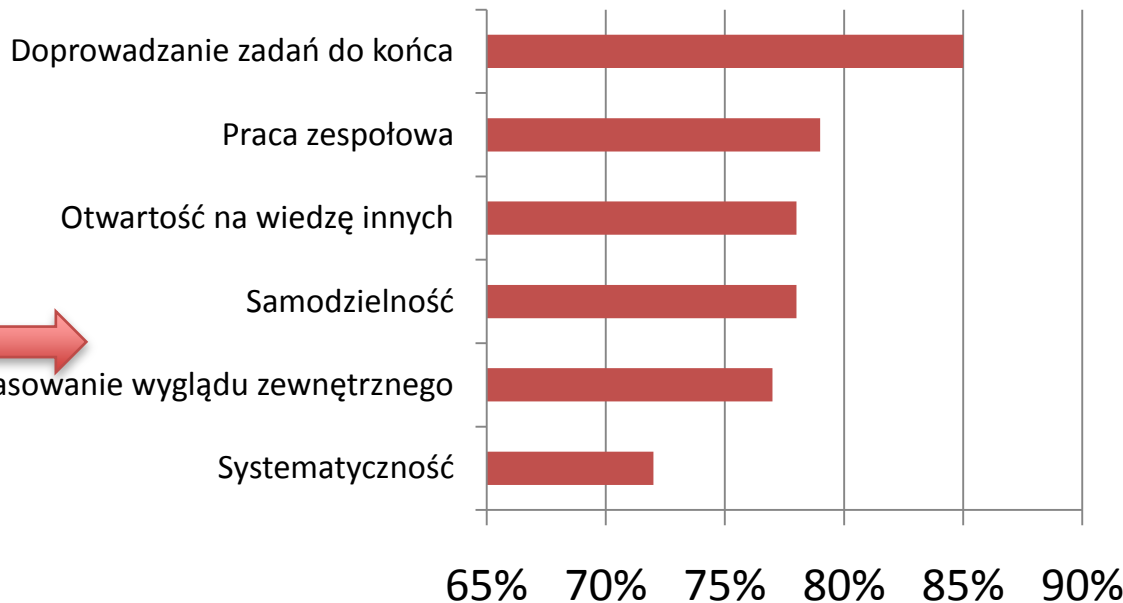
W obu przypadkach przebadaliśmy ponad 300 młodych ludzi. Różna forma badań ukazuje różne wyniki.



Dopasowanie wyglądu zewnętrznego



Dopasowanie wyglądu zewnętrznego  
Otwartość na pomysły i wiedzę innych  
Samodzielność  
Budowanie dobrych relacji  
Praca zespołowa  
Doprowadzanie zadań do końca



## Zatem jaki powinien być lider, wychodzący naprzeciw oczekiwaniom młodych ludzi?



Profil idealnego przywódcy wyłania się z charakterystyki pokolenia WLB. To przede wszystkim osoba otwarcie dzieląca się swoją wiedzą. Przy podziale zadań zwraca uwagę na możliwości swoich pracowników, jasno wyznacza cele, których realizacja pozwala im się wykazać. Lider, mający w swoim zespole młodych ludzi, powinien pamiętać, aby nie szczędzić im pochwał i udzielać częstych informacji zwrotnych oraz – w razie potrzeby, wskazówek. To daje młodemu pokoleniu poczucie, że dobrze wykonuje swoje zadanie i motywuje je do dalszej pracy. Czasy sztywnych rozmów biurowych wydają się również być odległe w perspektywie współczesnego lidera – komunikuje się on z pokoleniem WBL na wiele sposobów, nie wykluczając maili, smsów lub rozmów w drodze do bufetu. Ponadto lider powinien dawać młodemu pokoleniu okazje do pracy zarówno w zespole (to umocni więzi wewnątrz grupy i będzie rzutowało na lojalność pracowników), jak i indywidualnej. Poza tym, pokolenie WLB potrzebuje jasno określonych reguł i terminów, których trzymają się zarówno przełożeni, jak i pracownicy. Lider musi być więc elastyczny, podążać z duchem czasów, co wiąże się z *byciem na Ty* z technologią. Taka osoba wzbudzi szacunek u młodych pracowników i będzie wpływała na podwyższenie ich efektywności.



# Dla pracodawców: Zarządzanie pokoleniem WLB

Wiele napisano już o pokoleniu młodych ludzi, pokoleniu Y. Tym razem spójrzmy na nie przez pryzmat idei work-life balance, czyli balansu między pracą, a życiem osobistym. Z moich obserwacji i analiz wynika, że to pokolenie ma trzy twarze:

## **WORK**

Liczą się efekty w pracy, aby praca przyniosła duże, wymierne korzyści. Najlepiej, jeśli byłoby to szybciej, ale pracownik jest gotowy to bardzo ciężkiej pracy, jeśli tylko ma przed sobą wizję osiągnięć. Silne nastawienie na ten kierunek tworzy trend pracoholika, całkowicie oddanego projektom zawodowym i zyskom.

## **LIFE**

Liczy się życie, a nie praca. Ważne są przyjemności, radość z życia, doświadczanie pasji i rozwój hobby. Skrajność tego podejścia może prowadzić do postawy całkowicie pozbawionej ambicji oraz do lenistwa.

## **BALANCE**

Istotne jest pogodzenie i harmonia między pracą, a życiem prywatnym. Ani jedna, ani druga strona nie powinna przeważać. Jedna i druga jest ważna. Liczą się efekty zawodowe i przyjemność życia.

Autor: Adam Dębowski - Instytut Liderów Zmian, doradca i coach w zakresie zmiany mentalnej, rozwoju osobowości i podnoszenia efektywności zawodowej, psycholog biznesu



# Dla pracodawców: Zarządzanie pokoleniem WLB

Warto pamiętać, że młode pokolenie niejedno ma oblicze i nie warto podążać tylko za jednym nurtem. Obserwuj, w którą stronę kierują się Twoi pracownicy i sprawdź, czy jest to bliskie Twojej filozofii.

Jednocześnie niezależnie, w którą stronę idą Twoi obecni albo przyszli pracownicy, na pewno ważne jest wykazywanie uważności na kluczowe wartości tego pokolenia:

## Szacunek

Szacunek do niego, jako człowieka i pracownika, który okazuje się poprzez pytanie go o jego zdanie oraz szczerść, czyli nie ukrywanie, nie granie, ale mówienie jasno i prosto o danej sytuacji.

## Otwartość

Otwartość, czyli chęć poznania i ciekawość, którą możesz realizować poprzez uważne słuchanie.

## Poczucie pracy z wartościowym człowiekiem

Pokolenie WLB nie ceni autorytetu z zasady, tylko dlatego, że jest starszy albo wyżej w hierarchii. Gdy patrzą na przełożonego liczy się: wartość jego wiedzy, umiejętność pokazania swojego doświadczenia oraz wizja tego, do czego dążysz jako lider. Dlatego nie bądź przełożonym, ale bądź mentorem, nauczycielem. Bądź świadomy tego, co potrafisz i naucz się o tym mówić oraz wykorzystywać to w pracy. Gdy pokażesz swoją realną wartość, jako specjalisty, wtedy będziesz naturalnym liderem, autorytetem, a o motywację swoich ludzi nie będziesz musiał się martwić.

Autor: Adam Dębowski - Instytut Liderów Zmian, doradca i coach w zakresie zmiany mentalnej, rozwoju osobowości i podnoszenia efektywności zawodowej, psycholog biznesu

Mówi się o tym, że pokolenie młodych pracowników ma trudność w okazywaniu szacunku względem przełożonego i nie są dla niego istotne autorytety.

**Komentujący:**

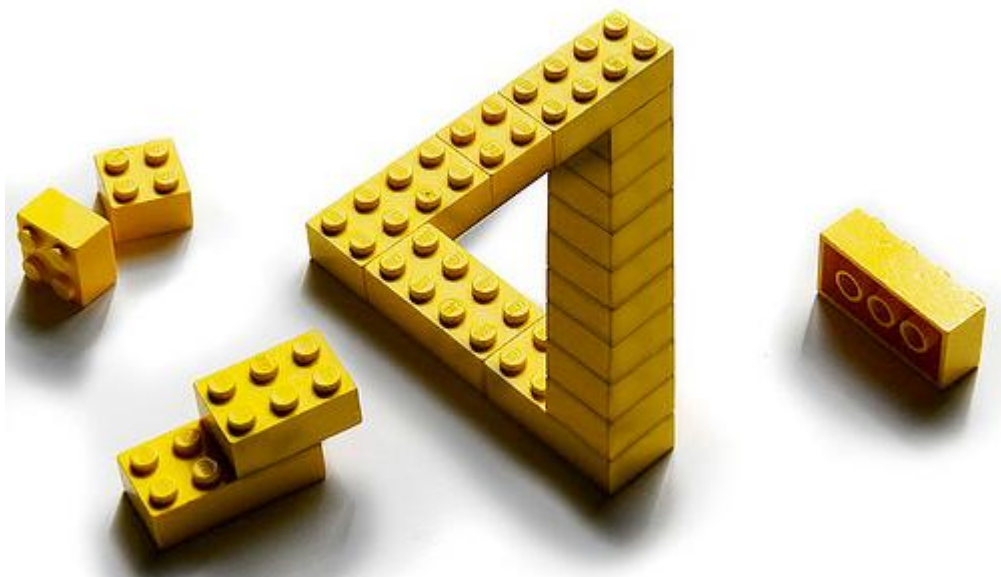
Magdalena Pancewicz, Specjalista ds. Employer Branding, HRK S.A.

Zarządzanie pokoleniem Y to niełatwe zadanie. Młodzi ludzie oczekują, że będą mogli wykazać się w pracy swoimi umiejętnościami, realizować własne pomysły i dynamicznie się rozwijać. Stawiają sobie ambitne cele, chcą mieć dużą niezależność i wykonywać odpowiedzialne zadania, co nie zawsze jest możliwe na starcie kariery zawodowej. Są także skłonni do formułowania szybkich, czasem nie do końca uzasadnionych ocen dotyczących środowiska pracy i menedżerów, z którymi współpracują. W zarządzaniu z młodymi ludźmi nie sprawdza się budowanie pozycji w oparciu o autorytet formalny, wynikający z zajmowanego stanowiska. Zwłaszcza, że w dzisiejszych czasach dystans między pracownikami wyraźnie się skraca. - W wielu firmach wszyscy pracownicy zwracają się do siebie po imieniu, od prezesa do recepcjonistki. Menedżer musi sobie zapracować na to, jak jest postrzegany przez współpracowników swoimi umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem. Ważne, by z jednej strony budował otwarte relacje z pracownikami, traktował ich indywidualnie, dbał o ich rozwój, a z drugiej, umiejętnie stawiał granice, zarządzał i budował zintegrowany zespół. Powinien także mieć wizję, dokąd zmierza zarządzany przez niego zespół. Bycie przywódcą czy liderem jest więc dziś raczej wyzwaniem niż przywilejem.

## Cz. 4/4

# CO BLOKUJE TWOJEGO PRACOWNIKA?

Poznaj go, aby był skuteczniejszy!



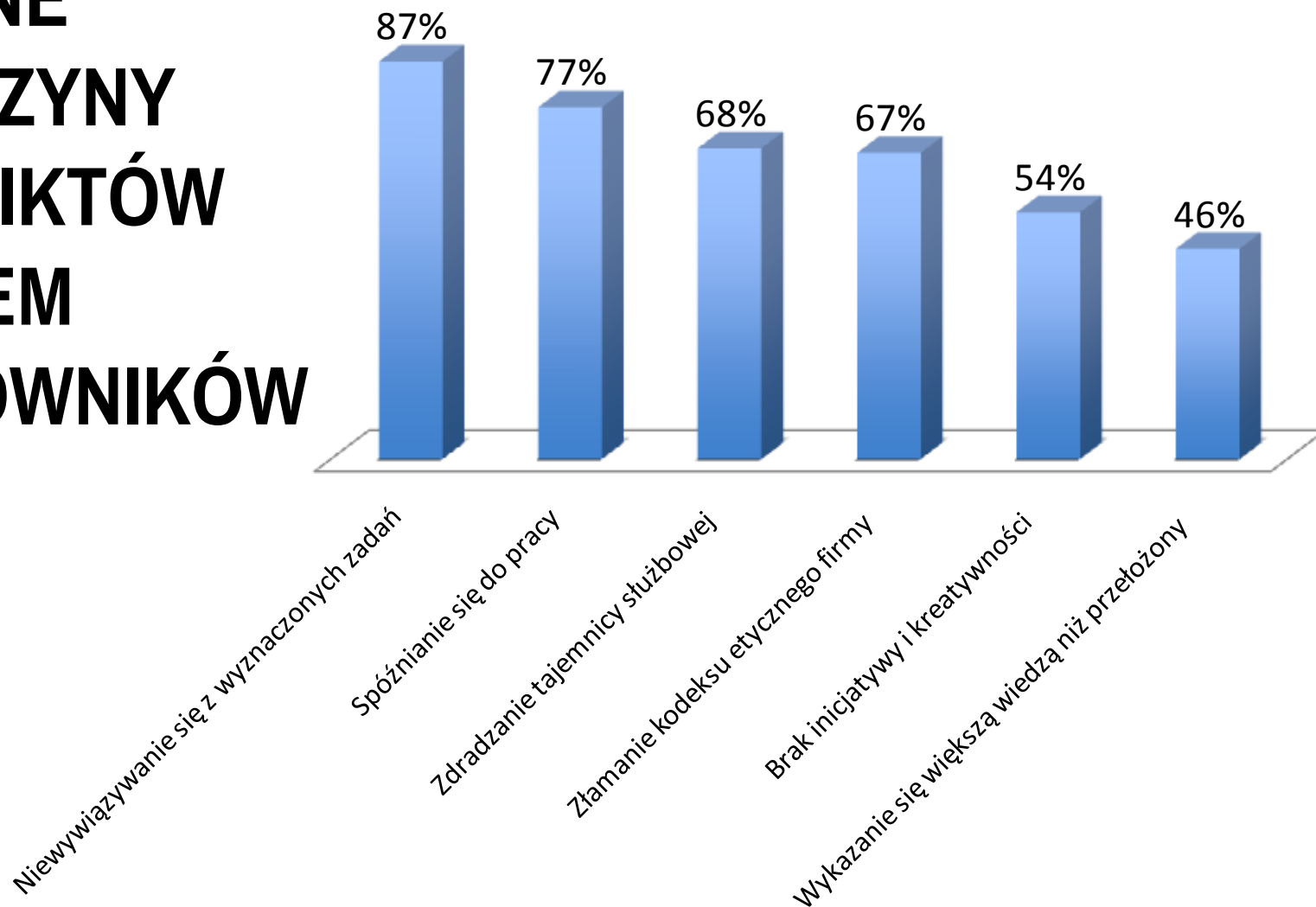
Czy czujesz, że Twój pracownik stał się wolniejszy? Może jest coś co go blokuje, sprawia trudność, przeszkadza w rozwoju?

W tym raporcie przeczytasz o najważniejszych trudnościach i barierach w rozwoju zawodowym, przyczynach konfliktów oraz formach wsparcia podawanych przez studentów/absolwentów.

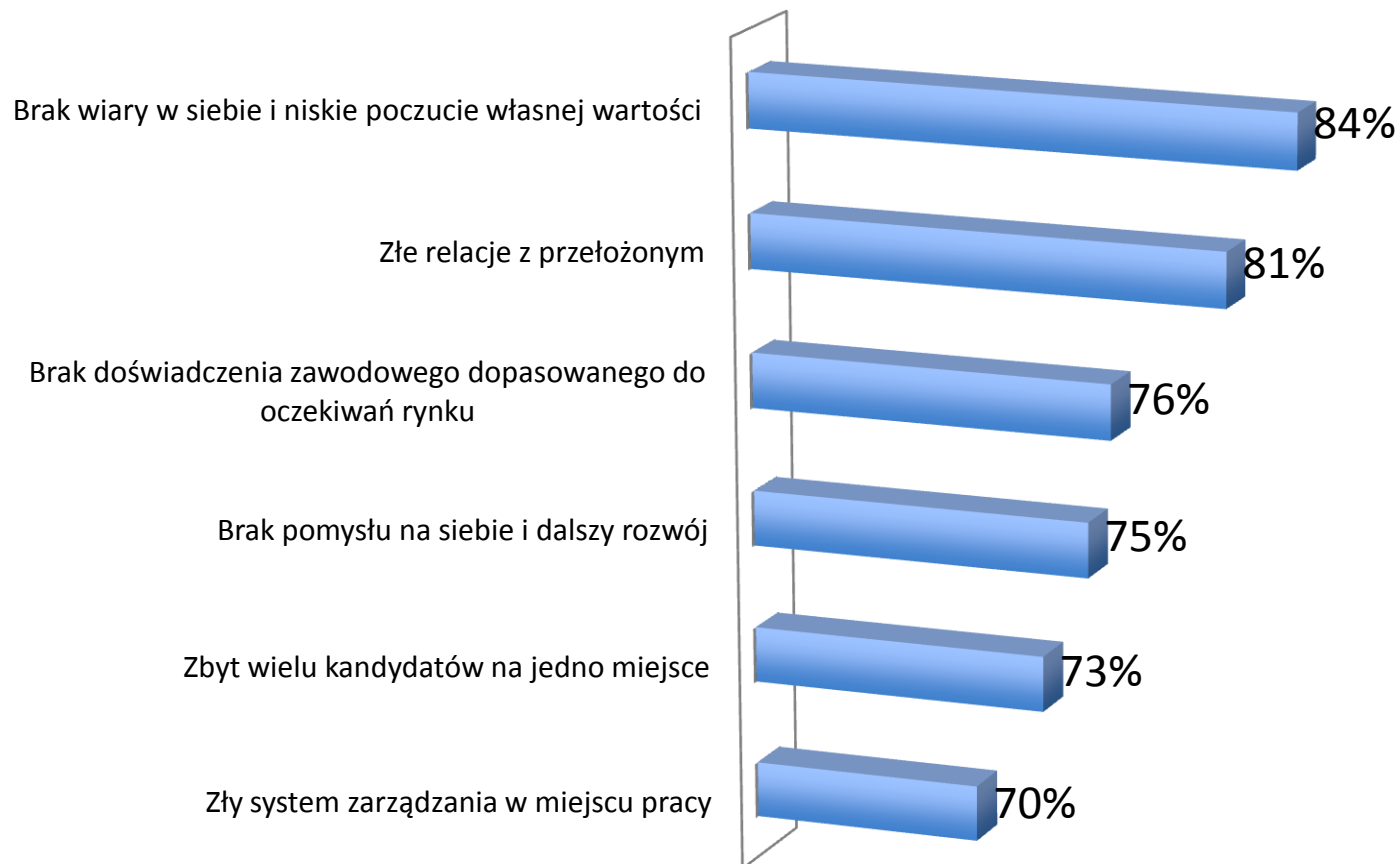
Być może do tej pory skupiałeś się na innych aspektach, nie tak ważnych w poprawie efektywności Twojego pracownika?



# GŁÓWNE PRZYCZYNY KONFLIKTÓW ZDANIEM PRACOWNIKÓW



# Co przeszkadza w rozwoju zawodowym? Czyli największe bariery i trudności jakie napotykają pracownicy





## **Brak wiary w siebie i poczucie niskiej wartości**

jest według badanych młodych pracowników największą barierą ograniczającą rozwój zawodowy.

## **Złe relacje z przełożonymi**

aż 81% badanych [ResearchNK] uznało to jako istotną przeszkodę.

## **Dla porównania:**

Na to samo pytanie odpowiadali ankietowani w badaniu ATP Jobbing, realizowanym trzy miesiące wcześniej. „Złe relacje z przełożonymi” wybrało jedynie 68% osób. Jest to wyraźna różnica. W badaniu ATP Jobbing wzięło udział o 200 więcej studentów niż w ResearchNK. Czy to może mieć wpływ? Jednoznacznie nie możemy powiedzieć, ale jest to ciekawy temat do dyskusji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najpoważniejszą przyczyną konfliktów a w efekcie powodem zwolnień jest

**niewywiązywanie się z wyznaczonych zadań.**

Pracownicy zdają sobie z tego sprawę, a pracodawców też raczej nie powinna dziwić taka naturalna zależność. Ważne jest jednak to, że również młodzi pracownicy (studenci i absolwenci) rozpoznają ten czynnik jako powód zwolnień.

Drugim bodźcem do konfliktu **jest spóźnianie się**

**do pracy**. Studenci i absolwenci mają świadomość jak ważne jest punktualne przychodzenie do pracy, aby budować dobre relacje w grupie.

W dwóch przypadkach występują istotne różnice: 79% ankietowanych z grupy papierowej uznało **zdradzanie tajemnicy służbowej** jako istotną przyczynę konfliktu, z kolei w ankiecie online wyniki były o 11 % mniejsze.

Wyniki badania zrealizowanego wśród uczestników ankiety papierowej pokazują, że **wykazanie się większą wiedzą niż przełożony** może być bardzo ryzykowne (64% wskazań jako źródła konfliktów).

Ankietowani drogą internetową byli mniej wyczuleni na taki powód konfliktów (46% wskazań). Osoby aktywnie poszukujące pracy są bardziej wyczulone na powody zwolnień i konfliktów i mogą z własnego doświadczenia wskazywać ważne powody.





# Dla pracodawców: Co blokuje pracownika?

W Raporcie zwrócono uwagę na **dwa źródła blokad pracownika**: konflikty w firmie i ich źródła oraz bariery, z którymi się spotykają, czy to wewnętrzne, osobiste, relacyjne, czy organizacyjne. Ja skupię się na tym, jak jako lider, czy przełożony, **możesz wspierać w usuwaniu blokad**, które mogłyby się pojawić. Po co? Ponieważ jeśli masz do czynienia z pracownikiem utalentowanym, zdolnym, który jest lub będzie dla Ciebie źródłem wzrostów i efektów, warto, jako jeden z celów postawić sobie wspieranie go w rozwoju. Jednym ze sposobów, jest **lokalizowanie przeszkód, które napotyka**.

Autor: Adam Dębowski - Instytut Liderów Zmian, doradca i coach w zakresie zmiany mentalnej, rozwoju osobowości i podnoszenia efektywności zawodowej, psycholog biznesu



W ciągu miesiąca zaplanuj sobie minimum jedno spotkanie, na omówienie potencjalnych przeszkód, które już się pojawiły albo mogą się pojawić.

Buduj kulturę otwartości i zaufania, aby pracownik z Tobą lub wspólnie z zespołem mógł szukać rozwiązań.



Część blokad, które się pojawiają to blokady wewnętrzne, psychologiczne. Nie każdy przełożony musi interesować się tym, co dzieje się w emocjach, czy myślach pracownika. Ale, jeśli chcesz umieć dotrzeć do pokolenia work-life balance, które ceni rozwój osobisty i ma większą samoświadomość, to powinieneś zainteresować się coachingiem. Nie mówimy tu stricte o coachingu mającym na celu przyciśnięcie na lepsze efekty. Ważne jest poznanie metod coachingu, których celem jest wsparcie drugiej osoby w jej emocjach, przeżyciach i wątpliwościach.

Hamulce psychiczne, które blokują wielu zdolnych pracowników to brak poczucia wartości, które bierze się m.in. albo z braku sukcesów albo z braku docenienia. Dlatego warto co pewien czas zaplanować działania tak, aby zespół doświadczał efektów, a następnie, aby otrzymywał od Ciebie pochwały - nawet najprostsze: gratulacje! Doceniam to, co robicie! może przynieść wielkie efekty.



Zdolnego pracownika może hamować myśl: *Nie wychylę się, bo nie wiem czy warto, nie wiem czy można*. Jeśli chcesz, aby pracownik pracował efektywniej, dawał z siebie więcej, to twórz na to przestrzeń. Na spotkaniach słuchaj pomysłów, dopytuj, słuchaj. Mów, że cenisz inicjatywę, kreatywność. Dziel się przekonaniem, że zależy Ci na tym, aby byli jak najlepsi.

# AUTORZY RAPORTU I WSPÓŁPRACA

## Stowarzyszenie na Rzecz Akademickich Biur Karier

Stowarzyszenie ABK to grupa specjalistów i entuzjastów mających jeden główny wspólny cel: kreować mocne połączenia między światem pracodawców, uczelni oraz studentów i absolwentów. SABK ma za zadanie zbliżenie tych trzech światów wykorzystując i wspierając aktywność Biur Karier. Zbudowaliśmy konkurencyjną ofertę szkoleń, warsztatów i konsultacji. Największym projektem realizowanym przez SABK są Akademickie Targi Pracy JOBBING (7 edycji, frekwencja ok. 10 tys. osób). [www.stowarzyszenieabk.pl](http://www.stowarzyszenieabk.pl)

## Instytut Liderów Zmian

Organizacja skupiająca się na wspieraniu przyszłych i obecnych liderów, w rozwoju kompetencji przyszłości w zakresie rozwoju osobowości, zmiany mentalności i postaw, podnoszenia efektywności osobistej i zawodowej. Współpracuje z międzynarodowymi organizacjami w zakresie coachingu i rozwoju osobistego w życiu prywatnym i biznesowym. Specjaliści Instytutu pracują osobiście z menadżerami z takich firm jak Smyk, Dell, czy BOS. [www.liderzymian.org](http://www.liderzymian.org)

## RESEARCH.NK

Research.NK jest wyodrębnionym z portalu [nk.pl](http://nk.pl), dedykowanym zespołem badawczym, zajmującym się dostarczaniem i analizą danych. Celem Research.NK jest przekazywanie potencjału portalu na analizy służące partnerom biznesowym, z zachowaniem norm zabezpieczania danych. Hurtownia Danych NK jest największym tego typu wdrożeniem na polskim rynku, miesięcznie obsługuje ok. 120 TB danych.

# AUTORZY RAPORTU



**Izabela Surmacz** - konsultant ds. rekrutacji i rozwoju pracowników, doradca rozwoju kariery, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Biuro Karier SWPS Warszawa

**Ewa Łupinska-Anisimowicz** - psycholog, trener, doradca w karierze, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Biuro Karier AWF Warszawa

**Julita Mucha** - specjalista ds. szkoleń i rekrutacji, wiceprezes Stowarzyszenia na rzecz Akademickich Biur Karier

**Jakub Sokolnicki** - socjolog, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier

#### MERYTORYCZNE PRZYGOTOWANIE KWESTIONARIUSZA:

**Agata Zarzycka**, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Uczelnia Łazarskiego

**Anna Kosińska**, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Uczelnia Łazarskiego

**Aneta Jendrzejczak-Fabisiak**, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Uczelnia Łazarskiego

**Katarzyna Nowak**, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Warszawski Uniwersytet Medyczny

#### TECHNICZNE PRZYGOTOWANIE KWESTIONARIUSZA:

**Agnieszka Ballaun**, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

**Grzegorz Kansy**, Biuro Karier i Monitorowania Losów Absolwentów Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego



ADAM DĘBOWSKI  
INSTYTUT LIDERÓW ZMIAN

**Adam Dębowski** - Instytut Liderów Zmian, doradca i coach w zakresie zmiany mentalnej, rozwoju osobowości i podnoszenia efektywności zawodowej, psycholog biznesu, twórca portalu adamdebowski.tv

**Łukasz Smyczek** - psycholog, certyfikowany Master Coach w Instytucie Liderów Zmian i twórca portalu lukaszsmyczek.pl

#### ANALIZA WYNIKÓW:

**Anna Granieczna**

**Katarzyna Januszkiewicz**

**Berna Kartal**



[www.2014.kompetencjeprzyszlosci.pl](http://www.2014.kompetencjeprzyszlosci.pl)



[www.stowarzyszenieabk.pl](http://www.stowarzyszenieabk.pl)

[doradztwo@stowarzyszenieabk.pl](mailto:doradztwo@stowarzyszenieabk.pl)



[www.adamdebowski.pl](http://www.adamdebowski.pl)

[info@adamdebowski.pl](mailto:info@adamdebowski.pl)