

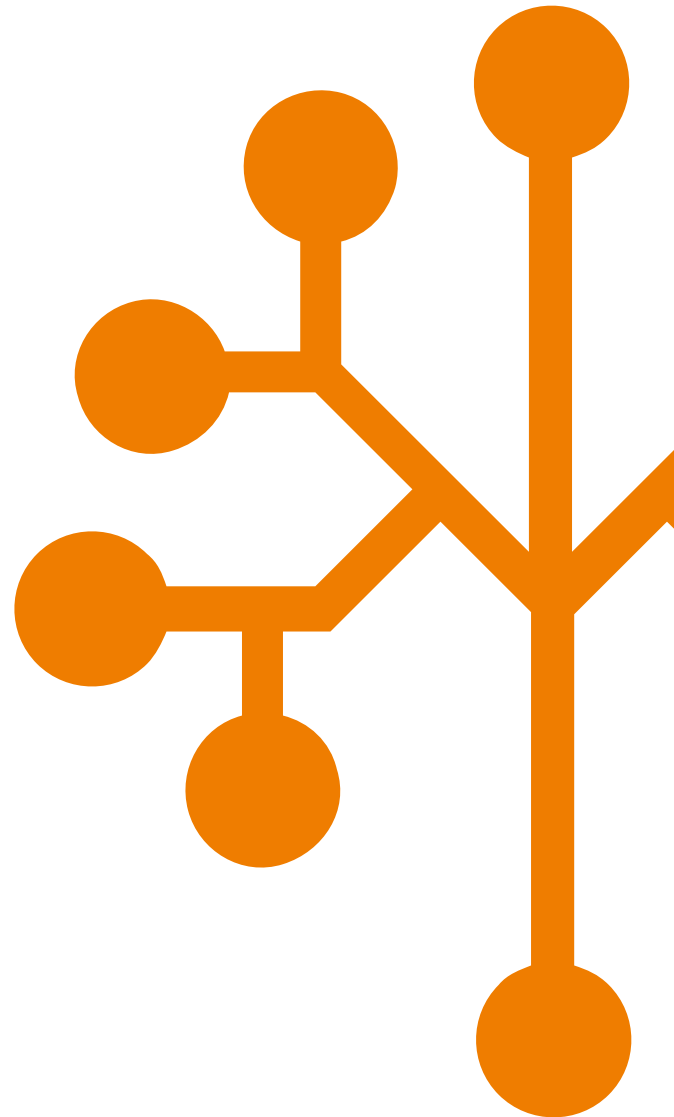
# Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym

---

## Raport z badania

### AUTORZY:

dr hab. Łukasz Sienkiewicz, dr Gabriela Ziewiec-Skokowska, dr Emilia Danowska-Florczyk,  
Katarzyna Trawińska-Konador, Marcin Budzewski



## Spis treści

---

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>3</b>
<b>Streszczenie</b> .....	<b>5</b>
<b>Executive summary</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Metodologia badania</b> .....	<b>11</b>
1.1. Cel badania i pytania badawcze .....	11
1.2. Charakterystyka próby zrealizowanej w badaniu CAWI .....	13
1.3. Charakterystyka respondentów IDI i FGI .....	19
<b>2. Atrakcyjność firm sektora finansowego dla pokolenia Z – wyobrażenia i oceny</b> .....	<b>20</b>
2.1. Motywacje pokolenia Z do rozpoczęcia pracy w firmie sektora finansowego .....	21
2.2. Przygotowanie do pracy i kompetencje pokolenia Z .....	25
2.3. Ogólna satysfakcja z pracy w firmie sektora finansowego .....	32
2.4. Ocena rekrutacji i wdrożenia do pracy .....	42
2.4. Trudności w pierwszym okresie zatrudnienia.....	47
2.5. Motywacja do pracy i rozwoju .....	48
2.6. Przywiązanie do obecnego pracodawcy i chęć dalszej pracy w sektorze.....	53
<b>3. Jak przyciągnąć i utrzymać talenty pokolenia Z? – wnioski i rekomendacje</b> .....	<b>58</b>
3.1. W które kompetencje młodego pokolenia warto inwestować? .	58
3.2. Wymarzone środowisko pracy pokolenia Z .....	60
3.3. Wyobrażenia na plus i na minus o pracy w firmie sektora finansowego .....	62
3.4. Rekomendacje dla pracodawców .....	65
3.5. Rekomendacje dla uczelni .....	69
<b>Bibliografia</b> .....	<b>71</b>
<b>Załączniki</b> .....	<b>73</b>
1. Metodologia badania .....	74
2. Scenariusz wywiadu indywidualnego (IDI) z młodymi pracownikami .....	78
3. Scenariusz wywiadu indywidualnego (IDI) z przedstawicielami kadry menadżerskiej .....	82
4. Scenariusz wywiadu grupowego (FGI) z młodymi pracownikami .....	86
5. Scenariusz wywiadu grupowego (FGI) z przedstawicielami kadry menadżerskiej .....	92

## Wprowadzenie

---

Niniejszy raport pt. „Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym?” przedstawia wyniki badania zrealizowanego przez Instytut Analiz Rynku Pracy na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego.

Wśród trendów, które kształtują obecnie i mają w kolejnych latach wciąż silnie kształtować procesy transformacyjne i ewolucyjne we wszystkich obszarach branży finansowej (tj. w bankowości, ubezpieczeniach oraz w branży rynku kapitałowego), wymienia się m.in.:

- konsolidację (przejmowanie mniejszych organizacji obecnych na rynku finansowym przez większe podmioty),
- automatyzację i cyfryzację,
- wzrost elastyczności w relacjach pracodawca-pracownik (tzw. zwinne organizacje finansowe),
- klientocentryzm oraz
- rosnące znaczenie długotrwałych i partnerskich relacji z klientami opartych na zaufaniu i społecznej odpowiedzialności organizacji finansowych.

Autorzy badań poświęconych branży finansowej podkreślają, że **spoiwem już obserwowanych i przewidywanych zmian w branży finansowej będzie człowiek – zarówno klient, jak i pracownik**. To na potrzebach i oczekiwaniach tych dwóch grup będą musiały skoncentrować się organizacje finansowe w rzeczywistości silnej konkurencji rynkowej.

Głównym celem badania, którego wyniki i analizę przedstawiamy w niniejszym raporcie, było sformułowanie **rekomendacji dla podmiotów sektora finansowego** (pracodawców, instytucji kształcących na potrzeby sektora oraz organizacji branżowych) **dotyczących warunków tworzących optymalne środowisko pracy dla najmłodszej grupy pracowników sektora**, jakimi są osoby urodzone po 1997 roku i zaliczane do tzw. **pokolenia Z**.

Raport zawiera m.in. odpowiedzi na pytania o potrzeby najmłodszej generacji pracowników sektora finansowego w odniesieniu do optymalnego środowiska pracy, ich potrzeb rozwojowych, preferowanego trybu pracy, a także czynników warunkujących przywiązanie tzw. Zetek do wybranego pracodawcy i chęci związania się z sektorem finansowym na dłużej. Aby dopełnić obrazu młodego pokolenia pracowników sektora, badaniem objęci zostali także pracodawcy, którzy opowiedzieli o swoich obserwacjach i dostrzeganych przez nich charakterystycznych cechach

pracowników z pokolenia Z. W wielu kwestiach opinie obu stron są zbieżne, jednak w części obszarów dotyczących środowiska pracy opinie młodych pracowników i zatrudniających ich pracodawców są wyraźnie różne. Z czego to wynika? Gdzie leży przyczyna tych rozbieżności? W jaki sposób zbliżyć do siebie obie strony na korzyść rozwoju przedsiębiorstw sektora finansowego oraz na korzyść młodych pracowników? Autorzy raportu dokonali próby odpowiedzi na te pytania, formułując wnioski i rekomendując zmiany, które mogą przyczynić się do stworzenia miejsc pracy, które lepiej wpisywałyby się w potrzeby najmłodszych pracowników sektora.



## Streszczenie

---

Autorzy raportu pt. „Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym?” dokonali próby odpowiedzi na pytania o potrzeby najmłodszej generacji pracowników sektora finansowego w odniesieniu do optymalnego środowiska pracy, potrzeb rozwojowych, preferowanego trybu pracy, a także czynników warunkujących przywiązanie „Zetek” do wybranego pracodawcy i chęci związania się z sektorem finansowym na dłużej. Aby dopełnić obrazu młodego pokolenia pracowników sektora, badaniem objęci zostali również pracodawcy, którzy opowiedzieli o swoich obserwacjach i dostrzeganych przez nich charakterystycznych cechach pracowników młodego pokolenia. W wielu kwestiach opinie obu stron są zbieżne, jednak w części obszarów dotyczących środowiska pracy opinie młodych pracowników i zatrudniających ich pracodawców są wyraźnie różne. Zatem w jaki sposób zbliżyć do siebie obie strony na korzyść rozwoju przedsiębiorstw sektora finansowego oraz młodych pracowników? Na podstawie przeprowadzonych badań autorzy raportu sformułowali wnioski i zarekomendowali zmiany, mogące przyczynić się do stworzenia miejsc pracy, które lepiej wpisująby się w potrzeby najmłodszych pracowników sektora finansowego.

Zakres i specyfika zrealizowanego w drugiej połowie 2022 roku badania wymagały przyjęcia kompleksowego podejścia badawczego, które

uwzględniło różne perspektywy oceny i źródła danych oraz zestaw uzupełniających się metod i technik badawczych – zarówno tych jakościowych jak i ilościowych. W badaniu wykorzystano następujące metody i techniki badawcze:

- badanie ilościowe metodą CAWI z pracownikami sektora finansowego ze stażem pracy do 5 lat,
- analizę danych zastanych (desk research), w tym analizę literatury i dostępnych badań oraz analizę ekspercką,
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami pracowników i kadry menadżerskiej,
- zogniskowane wywiady grupowe (grupy fokusowe FGI) z przedstawicielami pracowników i kadry menadżerskiej.

Dzięki przyjętej koncepcji badania pozyskano materiał analityczny, który umożliwił sformułowanie wniosków na temat istotnych cech pracowników sektora finansowego należących do pokolenia Z oraz wynikających z nich rekomendacji skierowanych do pracodawców sektora i przedstawicieli uczelni kształcących na jego potrzeby.

## Kompetencje charakterystyczne dla pracowników pokolenia Z (osób urodzonych po 1995 roku)

Pokolenie to nazywane jest w literaturze również pokoleniem M (*multitasking*) lub C (*connected generation, click generation*). Najmłodszych pracowników charakteryzuje otwartość na nowe doświadczenia i wielozadaniowość połączone z wysoką kreatywnością i poczuciem niezależności. „Zetki” potrzebują przestrzeni do bycia sobą i wyrażania siebie i chociaż doceniają współpracę z innymi i lubią mieć poczucie wspólnoty, to mocno skoncentrowane są na realizacji własnych celów zarówno zawodowych jak i osobistych. Przełożeni osób z tego pokolenia zwracają uwagę na problem z odpowiedzialnością młodych pracowników i trudnością z kończeniem („dowożeniem”) zadań, a także brak potrzeby wzmacniania więzi z konkretną organizacją a nawet konkretnym sektorem.

## Oczekiwania pokolenia Z wobec środowiska pracy

Młodzi pracownicy sektora oczekują, że praca będzie źródłem satysfakcji i przyjemności, a nie jedynie źródłem utrzymania. Wydaje się, iż dla tego pokolenia praca nie stanowi celu samego w sobie. Kariera zawodowa jest istotną, lecz nie najważniejszą składową ich życia. „Zetki” przywiązują szczególną wagę do wartości wyznawanych przez ich pracodawcę (m.in. społeczną odpowiedzialność biznesu), które mają być spójne z wartościami wyznawanymi przez pracowników. Ponadto praca ma mieć sens i rozwijać potencjał pracownika wszechstronnie, nie tylko na drodze

awansu pionowego. Przedstawiciele pokolenia Z oczekują wsparcia ze strony profesjonalnych przełożonych, potrafiących budować zespół, klimat współpracy, a także precyzyjnie formułować zadania i dawać konstruktywną informację zwrotną (pozytywną i negatywną).

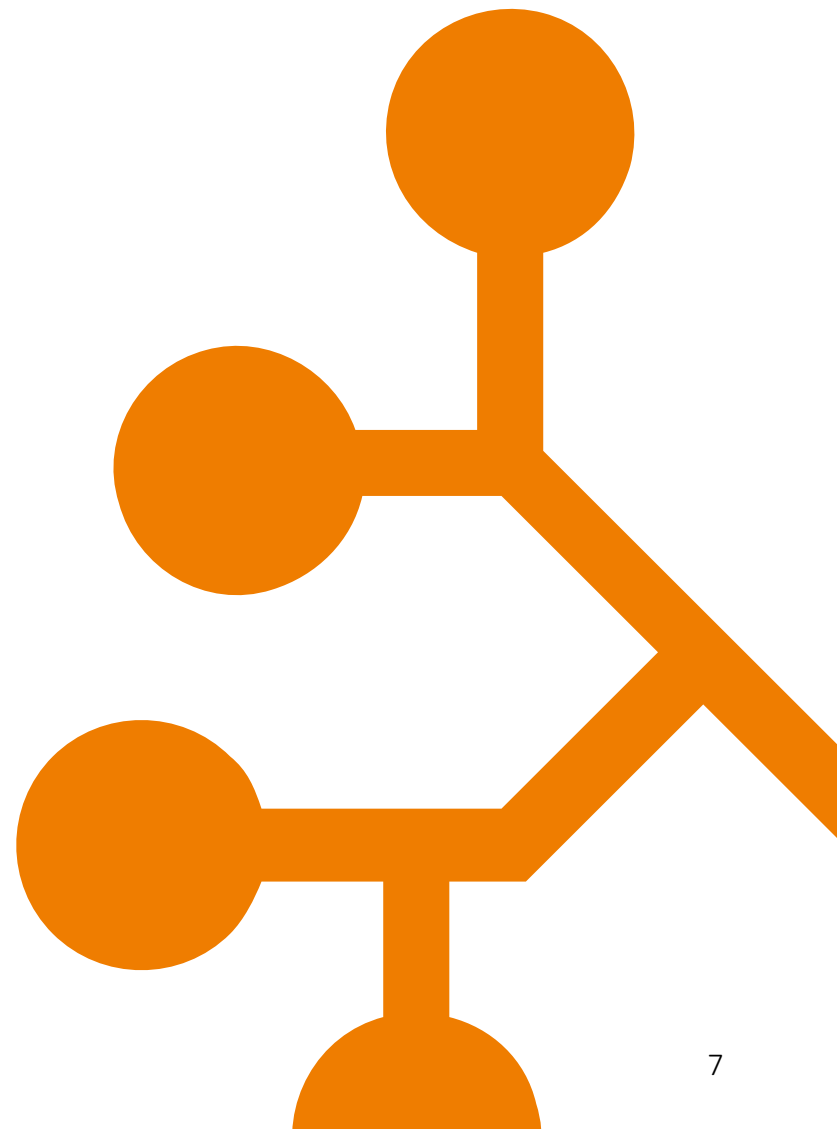
## Rekomendacje dla pracodawców

Pracodawca chcąc zatrzymać młodych pracowników rozpoczynających karierę w sektorze finansowym, powinien wziąć pod uwagę specyfikę pokolenia Z i wynikające z niej nastawienie „Zetek” do pracy i życia. Oferta kierowana do najmłodszych pracowników powinna w szczególności zawierać możliwości wszechstronnego rozwoju i planu wynagrodzenia sprawiedliwego i adekwatnego do przyrostu kompetencji. Ważne, by poszczególnych pracowników traktować indywidualnie – budować przestrzeń, w której młodzi pracownicy mogą rozmawiać o swoich potrzebach i wychodzić z inicjatywą działań. Warto też, by pracodawcy brali pod uwagę możliwości budowania indywidualnych planów rozwojowych („szytych na miarę”) i elastycznego trybu pracy, który dla tego pokolenia zdaje się mieć znaczenie szczególne. Wiąże się to z pożądanym przez nich konkretnym komunikowaniem oczekiwanych zadań i terminów ich wykonania. Dużym uznaniem „Zetek” cieszy się wykorzystywanie przez pracodawców nowoczesnych technologii i korzystanie z najnowszych metod analizy i przetwarzania danych, big data, data science. Chcąc przyciągnąć i zatrzymać na dłużej przedstawicieli młodego pokolenia, warto postawić na zaangażowanie organizacji i jej pracowników w działalność społeczną.

## Rekomendacje dla uczelni

Badanie pozwoliło dostrzec rozbieżność pomiędzy samooceną młodych pracowników sektora finansowego a oceną ich przełożonych co do wiedzy i kompetencji wyniesionych ze studiów. Mimo iż przedstawiciele pokolenia Z wysoko oceniają swoje kompetencje jeszcze przed zdobyciem pierwszych doświadczeń zawodowych, o tyle wywiady przeprowadzone z pracodawcami sektora wskazują na te obszary w programach kształcenia, które wymagają wzmocnienia i rozwinięcia. Wskazano m.in. na konieczność zwiększenia ilości ćwiczeń praktycznych i warsztatów, zajęć wykorzystujących zaawansowane technologie i poświęconych obsłudze programów do analizy danych, rozwijaniu umiejętności autoprezentacji i wystąpień publicznych, a także zarządzania projektami.

Młodzi pracownicy i menedżerowie są natomiast w pełni zgodni co do tego, że bardzo istotne jest zacieśnianie współpracy pomiędzy uczelniami i pracodawcami. Współpraca ta jest korzystna dla wszystkich zaangażowanych stron: studentów i absolwentów, mających ułatwiony dostęp do staży i pierwszej pracy, uczelni podążającej za najnowszymi trendami i oczekiwaniami rynku pracy oraz pracodawców, mających szansę zatrudnić absolwentów dobrze przygotowanych do pracy i świadomych zadań przed nimi stawianych.



## Executive summary

---

The authors of the report entitled „Young people in the financial sector: how to attract, retain and develop talents of Z Generation in the financial sector?“ made an attempt to answer the questions about the needs of the youngest generation of employees from the financial sector in relation to the optimal work environment, development needs, preferred mode of work, as well as factors determining Z-ers commitment to the selected employer and the willingness to stay connected with the financial sector for longer.

To complete the picture of the young generation of employees in the sector, the study also covered employers who told about their observations and the characteristic features of employees of the young generation that they perceived. On many issues, the opinions of both parties are similar, but in some areas related to the work environment, the opinions of young employees and the employers are clearly different. So how to bring the two sides together for the benefit of the enterprises from the financial sector and their young employees?

Based on the research, the authors of this report formulated conclusions and recommended changes that could contribute to the creation of jobs that would better fit the needs of the youngest employees.

The scope and specificity of the research carried out in the second half of 2022 required the adoption of a comprehensive research approach that took into account various evaluation perspectives and data sources as well as a set of complementary research methods and techniques – both qualitative and quantitative. The following research methods and techniques were used in the study:

- quantitative research using the CAWI method with employees of the financial sector with up to 5 years of work experience,
- desk research analysis,
- individual in-depth interviews (IDI) with representatives of employees and managerial staff,
- focus group interviews with representatives of employees and managerial staff.

Thanks to the adopted research concept, analytical material was obtained, which made it possible to formulate conclusions on the significant features of the financial sector employees belonging to generation Z and the resulting recommendations for employers and representatives of universities educating in the fields of financial services.



## Characteristics of generation Z employees (born after 1995)

This generation is also referred to in the literature as the M (multitasking) or C (connected, click) generation. The youngest employees are open to new experiences and multi-tasking, combined with high creativity and a sense of independence. Z-ers need a space to be themselves and express themselves. They appreciate cooperation with others and they feel good about being part of the community, but at the same time they are strongly focused on achieving their own professional and personal goals. Their superiors point out to the problem of the responsibility of young employees and the difficulty of completing tasks, as well as the

lack of the need to be associated with a specific employer or even a specific sector for a long time.

## Generation Z expectations towards the work environment

Young employees in the financial sector expect work to be a source of satisfaction and pleasure, and not only a source of income. For this generation, it seems that work is not an end in itself. A professional career is an important, but not the most important component of their lives. Z-ers attach particular importance to the values professed by their employer (including corporate social responsibility), which are to be consistent with the values professed by employees. In addition, the work should make sense and develop the employee's potential comprehensively, not only through vertical promotion. Generation Z representatives expect

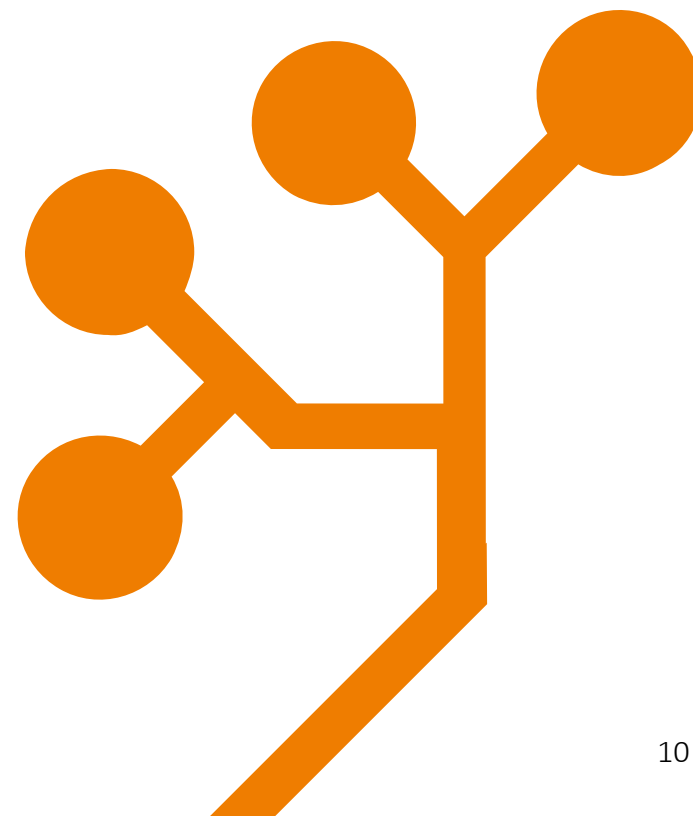
support from professional superiors who are able to build a team, create a climate of cooperation, as well as precisely formulate tasks and provide constructive feedback (positive and negative).

## Recommendations for employers

An employer wishing to keep young employees for longer should take into account the specificity of generation Z and the attitude of Z-ers to work and life. The offer addressed to the youngest employees should, in particular, include the possibility of comprehensive development and a fair remuneration plan adequate to the increase of competences. It is important to treat young employees individually – to build a space where Z-ers can talk about their needs and take the initiative. It is also worth taking into account the possibility of building tailored development plans and introduce a flexible work mode, which seems to be crucial to this generation. This is related to the expectation of young employees that the expected tasks and deadlines for their completion will be clearly communicated. Z-ers appreciate the use of modern technologies by employers and the use of the up-to-date methods of data analysis and processing, big data and data science. If you want to attract and keep representatives of the young generation for longer, it is worth focusing on the involvement of the organization and its employees in social activities.

## Recommendations for universities

The conducted research allowed to notice the discrepancy between the self-esteem of young employees of the financial sector and the assessment of their superiors with regard to their knowledge and competences acquired in higher education. Despite the fact that the representatives of generation Z highly appreciate their competences obtained in the course of university education, the interviews with the employers of the sector indicate those areas in the education programs which require strengthening and development. They indicated, inter alia, on the need to increase the number of practical exercises and workshops, classes using advanced technologies and devoted to the use of data analysis programs, developing the skills of self-presentation and public speaking, as well as project management. Both young employees and managers fully agree that it is very important to tighten cooperation between universities and employers. This cooperation is beneficial for all parties involved: students and graduates with easier access to internships and first job, universities following the current trends and expectations of the labor market, and employers having the opportunity to employ graduates who are well prepared for work and aware of the tasks they face.



## 1. Metodologia badania

---

Poniżej zebrano podstawowe informacje metodologiczne dotyczące badania „Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym”.

### 1.1. Cel badania i pytania badawcze

---

Celem badania **Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego** była analiza doświadczeń z pierwszych lat pracy młodych pracowników sektora oraz ewaluacji tego okresu przez pracodawców, w tym:

- kompetencje pracowników oraz oczekiwania kompetencyjne pracodawców na starcie pracy młodego pracownika, absolwenta uczelni w instytucji finansowej,
- cechy środowiska pracy oczekiwane przez pracowników i oferowane przez pracodawców,
- proces szkoleniowo-rozwojowy młodego pracownika w trakcie pierwszych lat pracy.

Badanie przeprowadzono w drugiej połowie 2022 roku. Wykorzystanie ankiety CAWI (n=266), wywiadów indywidualnych oraz grupowych z przedstawicielami młodych pracowników i kadry menadżerskiej firm

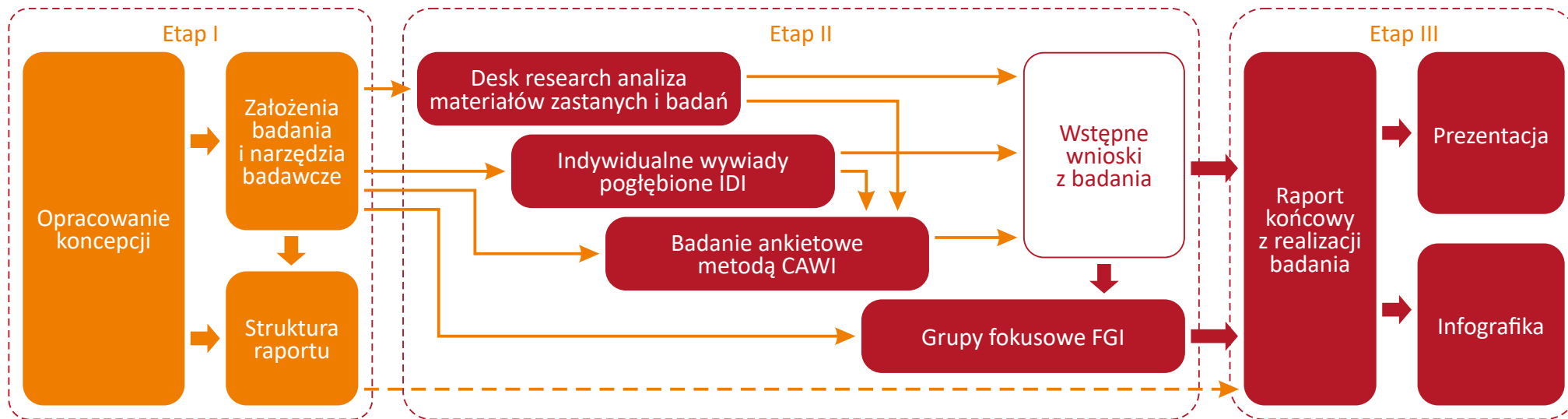
sektora finansowego pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakimi kompetencjami (wiedza, umiejętności, postawy) dysponują absolwenci uczelni na starcie pracy w sektorze finansowym: mapa kompetencji startowych, niedobory jakościowo-ilościowe?
2. Jakie kompetencje powinny być domeną rozwoju realizowanego dla pracowników przez pracodawców, do rozwinięcia w trakcie pracy?
3. Jaki jest obraz wymarzonego środowiska pracy w oczach nowych pracowników, po okresie pierwszych lat pracy?
4. Czym różni się (na plus i na minus) wyobrażenie o pierwszych trzech latach pracy w instytucji finansowej od doświadczenia tego pierwszego okresu?
5. Co pomogłoby w lepszym wejściu do pracy w instytucji finansowej i satysfakcjonującej pracy w ciągu pierwszych 3 lat, w tym obszar komunikacji pracodawców? Perspektywa pracowników i pracodawców (360°)?
6. Jakie są rekomendacje dla pracodawców w zakresie lepszego kształtowania środowiska pracy w sektorze finansowym zgodnie z oczekiwaniami młodych pracowników?

7. Jakie są rekomendacje dla uczelni w zakresie trafniejszego dopasowania programów i metod kształcenia na uczelniach do potrzeb pracodawców sektora finansowego?

Badanie przeprowadzono w kilku etapach, przedstawionych na rysunku 1.

**Rysunek 1.** Schemat realizacji badania



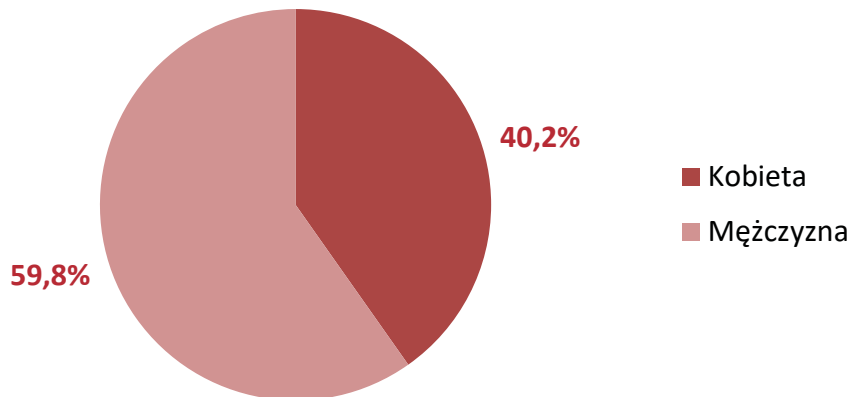
Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowy opis metodologii badania znajduje się w Załączniku 1.

## 1.2. Charakterystyka próby zrealizowanej w badaniu CAWI

Badaniem ilościowym CAWI objęto 266 respondentów – pracowników sektora finansowego ze stażem w sektorze do 5 lat. Jak wskazano na wykresie 1, pod względem parametrów demograficznych wśród badanych nieznacznie przeważali mężczyźni (59,8% wobec 40,2% kobiet).

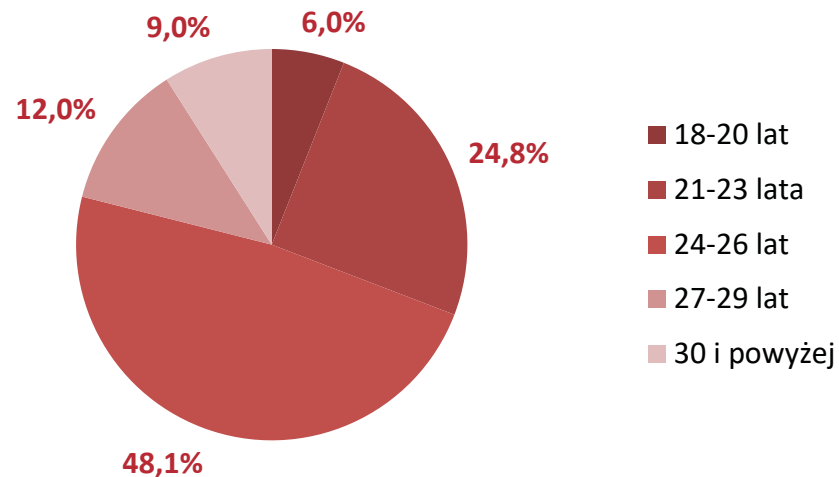
**Wykres 1.** Struktura zrealizowanej próby ze względu na **pleć** (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na przyjęte cele badania dominującą grupą wiekową badania ilościowego były osoby w wieku 24–26 lat oraz 21–23 lata (łącznie blisko 73% ankietowanych). Osoby starsze – w wieku 27–29 lat stanowiły 12% badanych, pracownicy w wieku 30 lat i więcej – 9%. Najmniej (6%) respondentów biorących udział w badaniu było w wieku 18–20 lat.

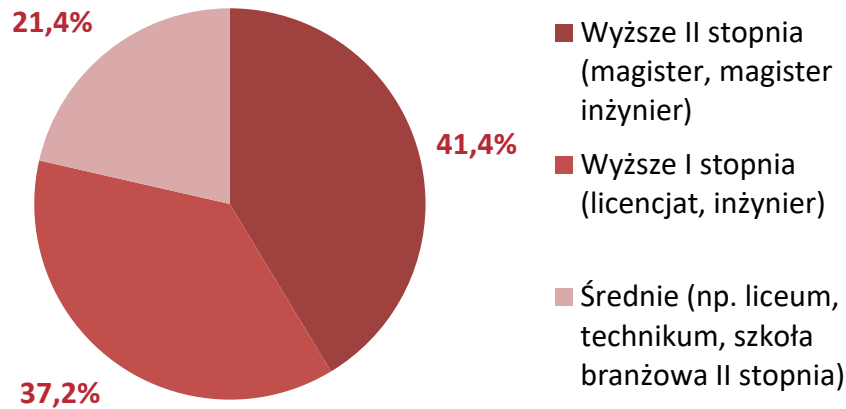
**Wykres 2.** Struktura zrealizowanej próby ze względu na **wiek** (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3. prezentuje wykształcenie respondentów biorących udział w badaniu. Jak można zaobserwować, najwięcej respondentów w próbie legitymowało się wykształceniem wyższym II stopnia (magister, magister inżynier) – 41,4% oraz wykształceniem wyższym I stopnia (licencjat, inżynier) – 37,2%. Około jednej piątej próby to respondenci z wykształceniem średnim (21,4%).

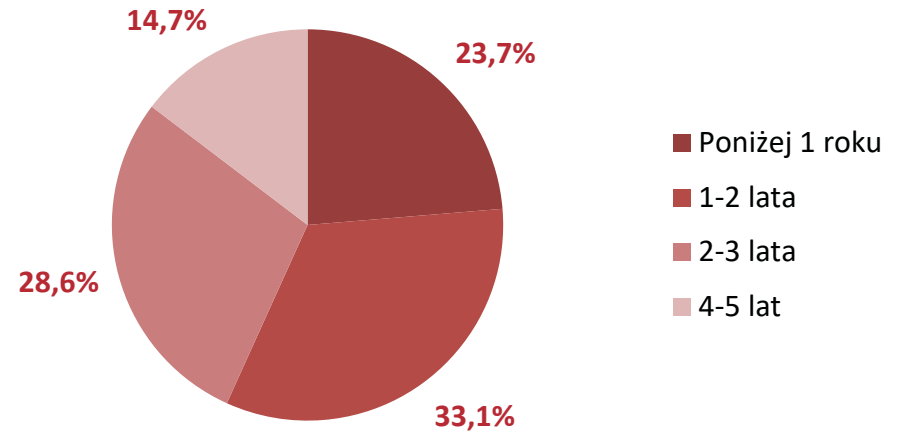
**Wykres 3.** Struktura zrealizowanej próby ze względu na **wykształcenie** (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Co trzeci badany deklaruował swoją aktywność zawodową w sektorze na okres roku – dwóch lat. Kolejne niemal 29% wskazywało na 2–3-letni staż pracy w sektorze. Mniej niż roczny staż zadeklarowało ponad 23% respondentów. Wśród uczestników badania 14,7% pracowało w sektorze od 4–5 lat.

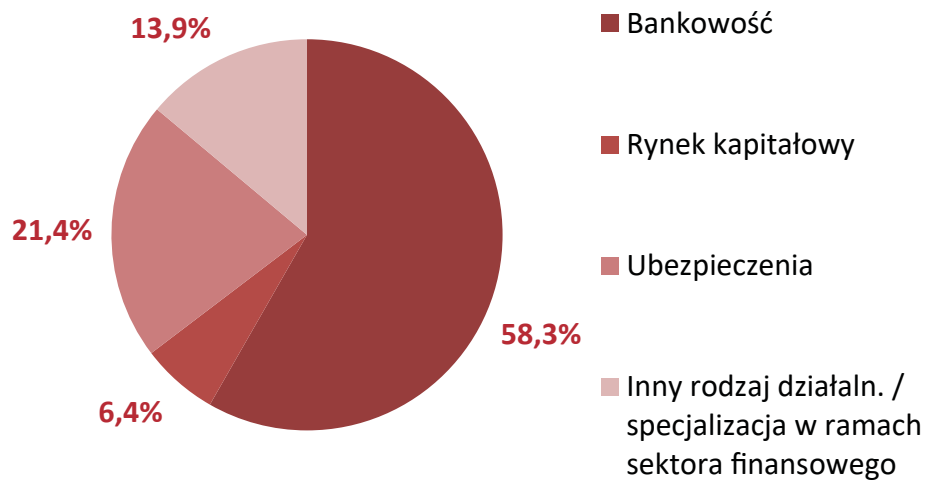
**Wykres 4.** Struktura zrealizowanej próby ze względu na **staż pracy w sektorze finansowym** (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazano na wykresie 5, obszarem zatrudnienia większości (58,3%) respondentów jest bankowość. Z ubezpieczeniami jest związany co piąty ankietowany (21,4%). Nieco ponad 20% ankietowanych deklaruowało pracę w obszarze rynku kapitałowego (6,4%) lub innego rodzaju działalności czy specjalizacji w ramach sektora finansowego (blisko 14%).

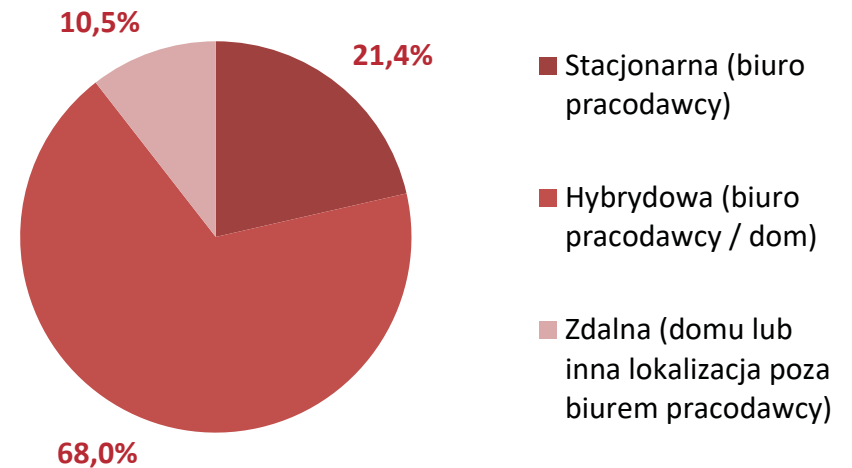
**Wykres 5.** Struktura zrealizowanej próby ze względu na **obszarze zatrudnienia w sektorze finansowym** (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Przeważająca większość respondentów (aż 68%) wskazywała, że pracuje obecnie w formie hybrydowej – częściowo w biurze pracodawcy, częściowo w domu. W formie zdalnej pracę świadczy co dziesiąty respondent. Co piąty badany (21,4%) pracuje stacjonarnie w biurze pracodawcy.

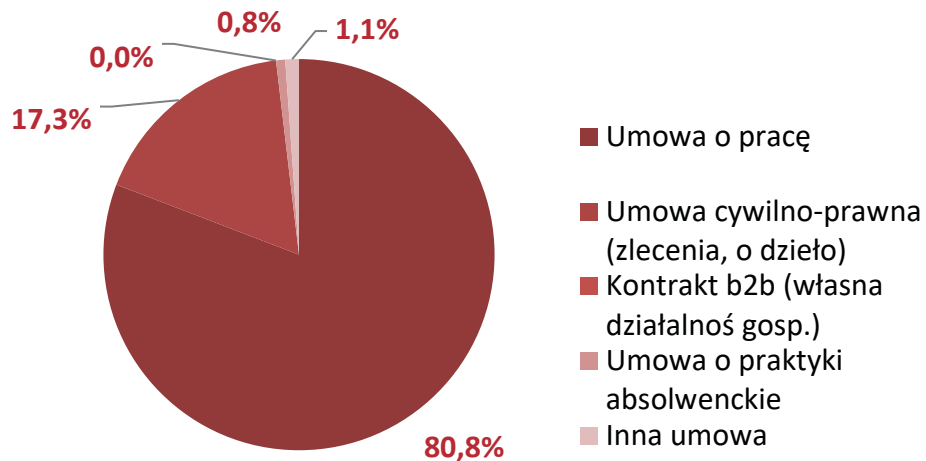
**Wykres 6.** Struktura zrealizowanej próby ze względu na **miejsce/formę świadczenia pracy** (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Wśród ankietowanych wyraźnie przeważającą formą świadczenia pracy jest umowa o pracę (80,8%). Osoby zatrudnione w ramach umów cywilno-prawnych (umowa zlecenia, o dzieło) stanowią 17,3% respondentów. Niecałe 2% badanych deklaroowało inną formę zatrudnienia, np. umowę o praktyki absolwenckie.

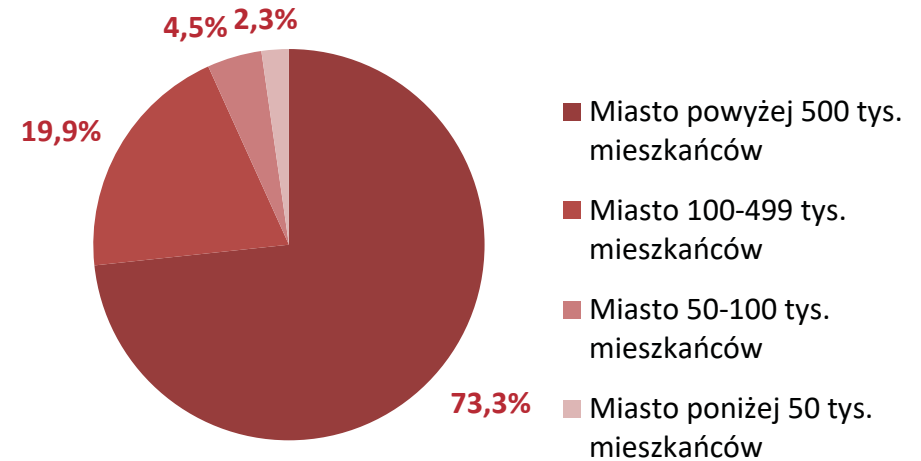
**Wykres 7.** Struktura zrealizowanej próby ze względu na **formę świadczenia pracy/wykonywania obowiązków** (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Rozkład badanej populacji ze względu na miejscowość świadczenia pracy przedstawiono na wykresie 8. Zdecydowana większość respondentów (73,3%) wskazywała, że ich miejscem pracy jest miasto powyżej 500 tys. mieszkańców. Co piąty badany deklaroował, że świadczy pracę w mieście od 100 do 499 tys. mieszkańców. Miasta do 50–100 tys. mieszkańców, a także poniżej 50 tys. mieszkańców i inne miejscowości wskazało jako miejsce pracy niecałe 7% ankietowanych.

**Wykres 8.** Struktura zrealizowanej próby ze względu na **miejscowość świadczenia pracy** (n=266)

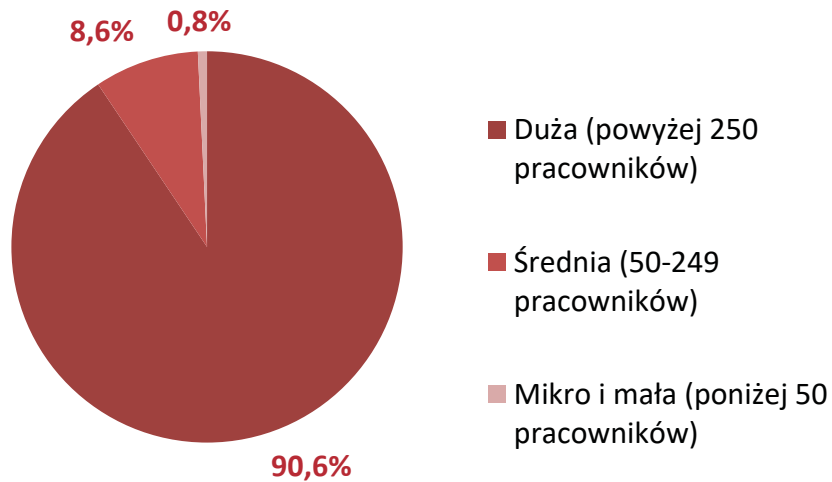


Źródło: opracowanie własne.



Przeważająca większość badanych (90,6%) deklaruowała pracę w dużych firmach (powyżej 250 pracowników). W średnich firmach (50–249 pracowników) zatrudnionych jest 8,6% respondentów. Niecały procent ankietowanych pracuje w mikro i małych firmach (poniżej 50 pracowników).

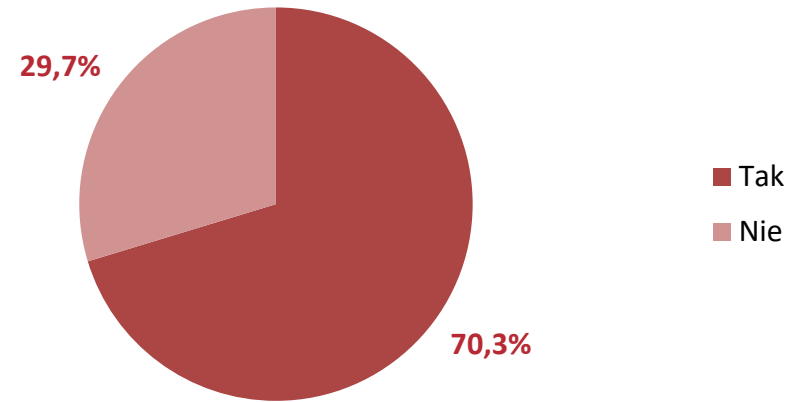
**Wykres 9.** Struktura zrealizowanej próby ze względu **wielkość firmy** (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych (ok. 70%) potwierdziła, że ich praca w firmie sektora finansowego jest zgodna z kierunkiem studiów (ukończonych lub w trakcie realizacji).

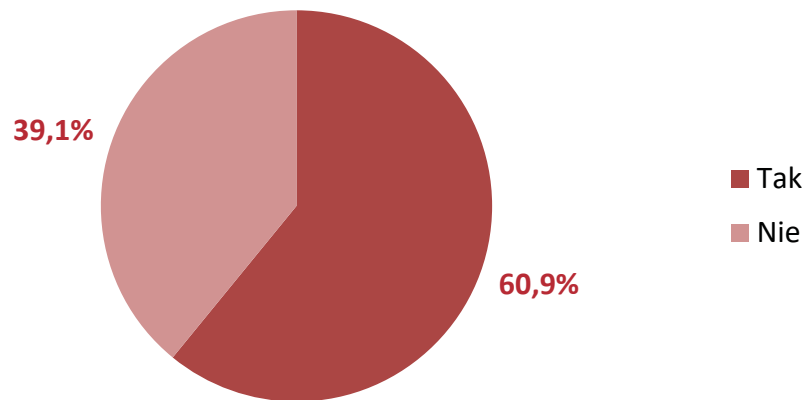
**Wykres 10.** Powiązanie pracy z kierunkiem studiów: **Czy praca, którą obecnie wykonujesz jest związana z kierunkiem studiów, które ukończyłeś (aś) lub realizujesz?** (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Ok. 60% młodych pracowników sektora finansowego zadeklarowała, że zakończyła już naukę w ramach edukacji formalnej. Pozostała część badanych jeszcze pobiera naukę w szkole lub uczelni.

**Wykres 11. Zakończenie etapu edukacji: Czy zakończyłeś/łaś już studia lub inną naukę w ramach instytucji edukacyjnych (szkoły, uczelnie)? (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.



### 1.3. Charakterystyka respondentów IDI i FGI

W ramach badania zostało zrealizowanych **30 indywidualnych wywiadów pogłębionych** (IDI) z ekspertami dysponującymi wiedzą i doświadczeniem do udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze, w tym:

- 15 wywiadów z przedstawicielami kadry menadżerskiej – wywiady zostały przeprowadzone w sposób zapośredniczony poprzez wideorozmowy,
- 15 wywiadów z przedstawicielami pracowników, ze stażem w sektorze finansowym do 5 lat – wywiady zostały przeprowadzone w sposób zapośredniczony poprzez wideorozmowy.

W związku z łatwiejszą dostępnością oraz oczekiwaniami respondentów wywiady IDI zrealizowane zostały metodami online – za pośrednictwem platform internetowych takich jak MS Teams oraz Zoom. Wybór konkretnej platformy zależał od preferencji oraz możliwości technicznych poszczególnych rozmówców. Scenariusze wywiadów IDI zamieszczono w załącznikach 1 i 2 raportu.

Rozmówcy reprezentowali duże firmy sektora finansowego (głównie banki, np. BNP Paribas, Bank Millennium, PKO BP, ING, Bank Pekao S.A.; przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe, np. Warta, PZU, ERGO Hestia, Uniqua). Wywiady przeprowadzono w czerwcu i lipcu 2022 roku.

W projekcie zostały zrealizowane także **grupy fokusowe** (FGI) z reprezentantami pracowników, ze stażem w sektorze do 5 lat oraz przedstawicielami kadry menadżerskiej w sektorze. Wywiady te przeprowadzono we wrześniu 2022 roku. Scenariusze wywiadów FGI zamieszczono w załącznikach 3 i 4 raportu.



## 2. Atrakcyjność firm sektora finansowego dla pokolenia Z – wyobrażenia i oceny

Pokolenie Z to grupa osób urodzonych po 1995 roku<sup>1</sup>, najmłodsza generacja pracowników na rynku pracy. Poniższa tabela przedstawia cechy charakteryzujące tzw. Zetki, na które różne opracowania (naukowe i inne) uwagę zwracają najczęściej.

Cechy charakterystyczne pokolenia Z w literaturze
<ul style="list-style-type: none"><li>nie znają świata bez komputera, Internetu, telefonu;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> pewni siebie, ambitni;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> otwarceni na nowe doświadczenia, nie chcą stać w miejscu;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> wielozadaniowi, ciekawi;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> doceniają sytuacje, w których mają możliwość wyboru;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> nastawieni na osiągnięcie celów, pragmatyczni;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> niecierpliwi – oczekują szybkiego załatwienia spraw, rozwiązywania problemów;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> wychowani w znacznie większym dobrobycie niż poprzednie generacje, przyzwyczajeni do komfortu życia;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> stawiają na dobrą atmosferę pracy, relacje z ludźmi, elastyczny czas pracy, możliwości rozwoju i szybki dojazd do pracy;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> pragną mieć poczucie sensu wykonywanej pracy (swoimi działaniami pozytywnie wpływać na otoczenie);</li></ul>

Cechy charakterystyczne pokolenia Z w literaturze
<ul style="list-style-type: none"><li> czują się zmotywowani, gdy mają możliwość samodzielnego wykonywania zadań;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> chcą być częścią firm, które są odpowiedzialnie społecznie;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li> nierzadko źle sobie radzą ze stresem i mają tego świadomość (stąd dużą wagę przywiązują m.in. do zachowania równowagi między pracą i życiem osobistym i dbaniem o swoje dobre samopoczucie).</li></ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu opracowań o pokoleniu Z.*

W toku badania skupiono się na szukaniu odpowiedzi na pytania o: motywacje młodych pracowników do podjęcia pracy w firmie sektora finansowego, ich realne doświadczenia z pierwszego okresu zatrudnienia i chęć dalszej pracy w banku lub innej instytucji finansowej. Opinie przedstawicieli pokolenia Z przybliżają wyniki z ankiety (n=266) oraz wnioski z wywiadów, indywidualnych i grupowych. Źródłem wiedzy, w jakim zakresie potrzeby młodych pracowników są rozumiane i uwzględniane przez pracodawców, stanowią wywiady indywidualne i grupowe z menadżerami firm sektora finansowego.

1 Niektóre źródła za dolną granicę przyjmują rok 1993 lub 1995 rok. Pokolenie Z bywa też nazywane zoomersami, post-milenialsami, iGen (*Internet Generation*).

## 2.1. Motywacje pokolenia Z do rozpoczęcia pracy w firmie sektora finansowego

Rozmowy z przedstawicielami pokolenia Z pozwalają opracować katalog przesłanek, które są dla nich istotne przy wyborze pracy w firmach sektora finansowego. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, do najważniejszych spośród nich należą:

- **duże możliwości rozwoju**, rozumiane przez respondentów jako szansa na rozwój talentów i pełne wykorzystanie swojego potencjału – firmy sektora (w szczególności te duże) posiadają wiele różnych działań, między którymi można się przemieszczać, szukając zadań zawodowych optymalnie wpisujących się w predyspozycje i zainteresowania;
- **stabilne, bezpieczne zatrudnienie** – firmy sektora finansowego to instytucje, które dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa, niezależnie od społeczno-gospodarczej sytuacji w kraju i na świecie. Ten aspekt pracy w firmach sektora młodzi pracownicy wyraźnie docenili w ostatnim czasie

” *Gdy przyszła pandemia, wszyscy moi znajomi tracili pracę; banki przetrwały* – IDI, młody pracownik

- **prestż i rozpoznawalność instytucji** – praca w firmie sektora finansowego budzi uznanie;
- **możliwość pracy w firmie, która jest nowoczesna i społecznie odpowiedzialna** – stale dostosowuje się do zmian zachodzących w otocze-

niu społecznym, gospodarczym i kulturowym, nie stoi w miejscu. Zysk finansowy przestaje być dla niej jedynym priorytetem;

- **możliwość zdobycia umiejętności przydatnych w codziennym życiu** – firmy sektora uczą nie tylko zarządzania swoimi pieniędzmi, ale też organizacji czasu, dyscypliny, zarządzania sobą;
- **satysfakcjonujące wynagrodzenie** – niektórzy młodzi pracownicy uważają, że jest ono nawet wyższe, niż wynagrodzenie oferowane przez firmy innego sektora;
- **zgodność oferty pracy z wykształceniem** i możliwość zdobycia praktycznego doświadczenia, czyli zobaczenia, jak to wszystko wygląda od kuchni;
- **możliwość znalezienia pracy za granicą**, w instytucjach, w których funkcjonują podobne stanowiska pracy.

Z rozmów z przedstawicielami pokolenia Z wynika ponadto, że do podjęcia pracy w firmie sektora skłoniła ich m.in. **obietnica samodzielnej realizacji zadań** – zarządzanie różnymi projektami i inicjatywami, wpływ na sposób ich realizacji i kreowanie ich końcowych rezultatów.

Wniosek ten potwierdza, że możliwość decydowania o kształcie wykonywanej pracy (poczucie sprawstwa) ma duże znaczenie dla Zetek, większe niż dla pracowników tzw. pokolenia X i Y<sup>2</sup>.

2 Więcej na ten temat mówi raport z badania *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*, [https://pb.pl/pokoleniez/download/pokolenie\\_z\\_raport\\_spotdata.pdf](https://pb.pl/pokoleniez/download/pokolenie_z_raport_spotdata.pdf), s. 32

Rozmowy z młodymi pracownikami dopełniają więc wyniki badań realizowanych w latach 2020–2021 Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – branża finansowa. Z 1671 wywiadów ilościowych w ramach BBKL zrealizowanych w terminie od 17 grudnia 2020 r. do 8 kwietnia 2021 r. wynikało, że młode osoby podejmowały decyzję o rozpoczęciu pracy przede wszystkim ze względu na:

- wysokość wynagrodzenia,
- ofertę pracy zgodną z zainteresowaniami,
- ofertę pracy zgodną z wykształceniem,
- możliwość godzenia pracy zawodowej z życiem osobistym,
- dużą stabilność pracy w branży<sup>3</sup>.

Podobne korzyści z pracy w firmach sektora finansowego wskazują pracodawcy. W wywiadach z menadżerami powtarza się stwierdzenie, że sektor finansowy zapewnia stabilizację, która jest ogromną zaletą w dynamicznym i nieprzewidywalnym świecie:

*” Można planować przyszłość w bezpieczny sposób w porównaniu ze światem, który jest dynamiczny. Pewnego rodzaju przewidywalność jest doceniana bardziej niż kiedyś – IDI, menadżer.*

Zdaniem menadżerów, korzyścią dla młodych jest też forma umowy – najczęściej umowa o pracę. Wśród czynników ważnych przy wyborze firmy pracodawcy wskazywali także:

- zróżnicowany zakres zadań, wiele możliwości pracy, zgodnej z zainteresowaniami młodych osób, ciekawy, pozwalającej się rozwijać,
- świadomość pracodawcy o konieczności zachowania równowagi między pracą a życiem rodzinnym i towarzyskim (work-life balance),
- jasna ścieżka rozwoju – możliwość awansu nie tylko pionowego, lecz także poziomego (*Jest mniejszy pęd do zarządzania ludźmi, jest chęć bycia wszechstronnym ekspertem* – IDI, menadżer),
- elastyczność godzin pracy

*” Pytanie o możliwość pracy hybrydowej i zdalnej nawet w 100 proc. pojawia się prawie zawsze; (...) przykładowo: czy o 14.00 dalej będę mógł chodzić na crossfit? – IDI, menadżer,*

- wsparcie otrzymywane od menadżera,
- możliwość wpływu na działanie organizacji,
- możliwość dostarczania produktów, usług do szerokiego grona odbiorców.

<sup>3</sup> Szerzej patrz: Worek B., Kocór M., i inni, *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – branża finansowa. Raport podsumowujący II edycję badań realizowanych w latach 2020–2021*, Warszawa 2021, s. 43 i kolejne.

Przeprowadzone badanie uzupełnia katalog czynników, które młode osoby biorą pod uwagę przy wyborze miejsca zatrudnienia, o jeszcze jedną istotną motywację. Jest nią **możliwość samodzielnego podejmowania różnorodnych zadań**.

Młodzi pracownicy widzą w tym szansę na rozwój i optymalne wykorzystanie swojego potencjału. Przypuszczalnie mobilizacja do zdobywania możliwie jak największej liczby zróżnicowanych doświadczeń wynika także z presji, jaką odczuwają młodzi pracownicy – mają świadomość, że od ich indywidualnych decyzji należy ich dalsze życie zawodowe, a w ślad za nim prywatne<sup>4</sup>. Dzięki podejmowaniu wielorakich zadań, konfrontacji z różnymi osobami i wyzwaniami zyskują coraz większą świadomość nie tylko swoich mocnych stron, ale też upodobań. To pozwala im rozważniej dobierać ofertę pracy. Zabezpiecza także m.in. przed pracą poniżej swoich kompetencji. Jak pokazują dotychczasowe badania

pokolenia Z, choć nie brakuje im pewności siebie i wiary we własne możliwości, to są ostrożni w podejmowaniu decyzji<sup>5</sup>.

Ogląd motywacji młodych ludzi do podejmowania pracy w firmach sektora finansowego w wątpliwość poddaje tym samym opinię, która pojawia się w niektórych publikacjach charakteryzujących stosunek pokolenia Z do pracy i wskazuje, że dla nich *celem pracy nie jest realizacja zainteresowań czy pasji, ale kariera zawodowa i osiągnięcie wysokiego statusu materialnego*<sup>6</sup>. Rzeczywistość zdaje się być bardziej złożona – młodzi pracownicy szukają w życiu zawodowym jednego i drugiego: wysokie zarobki są dla nich równie ważne co optymalne warunki do rozwijania swoich predyspozycji i zainteresowań. Pragną, by praca dawała im satysfakcję i przyjemność<sup>7</sup>. By zrozumieć motywacje Zetek, warto patrzeć na nich jak na **pokolenie racjonalnych idealistów** – chcą mieć dobre, udane i harmonijne życie, z którego maksymalnie wiele czerpią dla siebie,

- 
- 4 Do oceny motywacji pokolenia Z mogą być także pomocne teorie socjologiczne, mówiące o nowej *płynnej nowoczesności, ponowoczesności, społeczeństwie konsumentów*. W *płynnym*, niepewnym świecie, który niczego nie obiecuje na pewno, nadrzędna staje się umiejętność szybkiego dokonywania zmian. W związku z tym *czymś typowym stała się praca dorywcza, w niepełnym wymiarze godzin i tylko na czas określony. Często łączy się ona z innymi zajęciami i nie daje jakiegokolwiek gwarancji ciągłości. Sloganem naszych czasów stała się elastyczność, i to coraz modniejsze pojęcie oznacza grę w zatrudnianie i zwalnianie przy przestrzeganiu niewielu reguł, zmienianych zresztą jednostronnie podczas owej gry. Nie można mieć nadziei, że na takich ruchomych piaskach da się wznieść cokolwiek trwałego. Mówiąc jasno i prosto, perspektywa budowania na fundamencie pracy trwałej tożsamości na całe życie jest dla większości ludzi [...] czymś mocno przebrzmiałym* – Z. Bauman, *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*, Warszawa 2006, s. 60–61.
- 5 Zob. np. Kukła D., Nowacka M., *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych, cz. 1*, w: *Edukacja ustawiczna dorosłych*, 4/2019.
- 6 Messyasz K., *Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania w: Acta Universitatis Lodziensis, Folia Sociologica* nr 76/2021, s. 106.
- 7 Warto dodać, że taki obraz pokolenia Z wyłania się nie tylko z przeglądu badań krajowych. Jest spójny z wnioskami płynącymi także z badania *First Steps into tle Labour Market*. 2021 International survey of students and recent graduates, które skupiło się na potrzebach i oczekiwaniach młodych Europejczyków z 19 państw, opracowanego przez Deloitte.

swojego rozwoju i swoich najbliższych. Chcą czuć się spełnieni i mieć szerokie możliwości wyboru<sup>8</sup>. To główna motywacja ich działania.

Nie żyją po to tylko, by pracować. Praca jest jednym z elementów ich codzienności, który idealnie powinien przystawać do innych równie istotnych aktywności, takich jak rozwój zainteresowań, sport, czas z przyjaciółmi, rodziną. *Tam gdzie kiedyś panowała etyka pracy, dziś panuje estetyka konsumpcji [...]. Praca straciła uprzywilejowaną pozycję – pozycję osi, wokół której obracały się wszystkie inne działania [...]. Podobnie jak inne wymiary życia, praca podlega obecnie przede wszystkim kategoriom oceny estetycznej. Jej wartość osądza się przez pryzmat możliwości dostarczenia przez nią przyjemnych doświadczeń. Pracę pozbawioną takiej zdolności – taką, która nie dostarcza wewnętrznej satysfakcji – uznaje się za bezwartościową.*<sup>9</sup>

---

8 Tu też można odwołać się do opisów płynnej nowoczesności, rozwijanych przez badaczy współczesności, takich jak Zygmunt Bauman. By objaśnić różnice między przeszłością a teraźniejszością, polski socjolog pisał: *Wolność wyboru ustanawia hierarchię społeczeństwa konsumpcyjnego oraz ramy, w które jego członkowie, konsumenci, wpisują swoje aspiracje życiowe – ramy, które określają kierunek wysiłków mających poprawić nasz byt i zawierają obraz dobrego życia. Im większą ma się wolność wyboru, a przede wszystkim im więcej wyborów swobodnie się dokonuje, tym wyższe miejsce zajmie się w społecznej hierarchii, na tym większy szacunek innych i własny można liczyć i tym bardziej można się zbliżyć do ideału dobrego życia – Z. Bauman, Praca, konsumpcjonizm..., op.cit., s. 66.*

9 Z. Bauman, op.cit., s. 68 i 69.



## 2.2. Przygotowanie do pracy i kompetencje pokolenia Z

Zdecydowana większość młodych pracowników bardzo wysoko lub wysoko ocenia poziom swoich kompetencji. Jest to zgodne z opiniami przytaczanymi w wielu publikacjach na temat pokolenia Z. Młode osoby znają swoją wartość. Niektórzy badacze tzw. Zetek (np. Justyna Sarnowska z Uniwersytetu SWPS) zwracają uwagę, że *przedstawiciele pokolenia Z są wychowani w jeszcze bardziej indywidualistyczny sposób niż reprezentanci pokolenia Y. Są dowartościowani przez swoich rodziców jak żadne wcześniejsze pokolenie.*<sup>10</sup>

Potwierdzają to także obserwacje pracodawców sektora finansowego. W wywiadach z menadżerami zwracano uwagę na to, że młodzi mają coraz większą świadomość swojej wartości na rynku pracy:

*” To, co wyróżnia młodych, to poziom świadomości swojej wartości, poziom wykształcenia, a co za tym idzie wyższy poziom wymagań względem liderów i organizacji – IDI, menedżer.*

*” Młodzi ludzie są bardzo świadomi tego, czego potrzebują i co mogą dać organizacji – IDI, menedżer.*

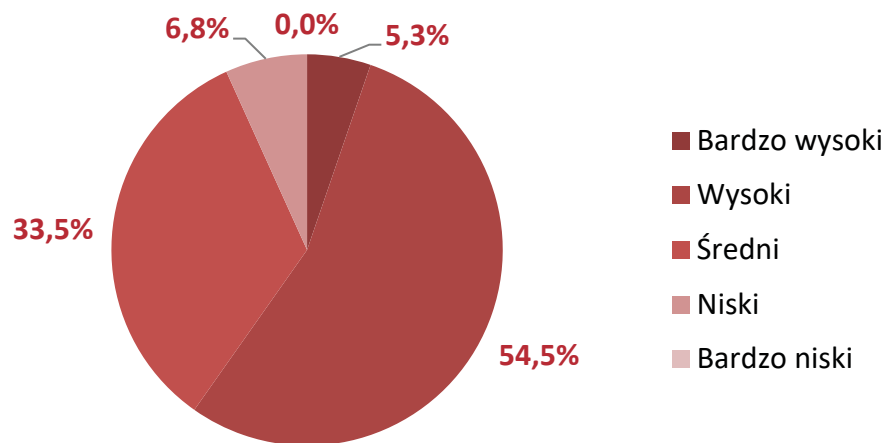
Dodatkowo przedstawiciele pokolenia Z, zdaniem pracodawców, zazwyczaj z łatwością komunikują swoje potrzeby i oczekiwania.

*” Czasami oczekiwania są jasno precyzowane, bardzo ambitnie i my to szanujemy i doceniamy. Bo często nam trudno tak naprawdę indywidualnie dotrzeć do każdego. Jasno sformułowane oczekiwania są dla nas kluczowe. [...] Tego staramy się uczyć młodych pracowników podczas onboardingu – IDI, menadżer.*

<sup>10</sup> Zob. <https://web.swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/19015-co-motywuje-do-pracy-pokolenia-x-y-i-z> (dostęp w dniu 19.09.2022).

Odpowiedzi respondentów potwierdzają także inny wniosek często przytaczany w literaturze przedmiotu – mężczyźni oceniają samych siebie lepiej niż kobiety.

**Wykres 12. Ocena poziomu swoich kompetencji: Jak oceniasz własny poziom kompetencji? (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 1. Ocena poziomu swoich kompetencji według cech respondentów (n=266)**

		Bardzo wysoki	Wysoki	Średni	Niski	Bardzo niski
Ogółem:		5,3%	54,5%	33,5%	6,8%	0,0%
Płeć	Kobiety	4,7%	50,5%	36,4%	8,4%	0,0%
	Mężczyźni	5,7%	57,2%	31,4%	5,7%	0,0%
Staż pracy	4–5 lat	10,3%	59,0%	25,6%	5,1%	0,0%
	2–3 lata	9,2%	60,5%	26,3%	3,9%	0,0%
	1–2 lata	2,3%	72,7%	21,6%	3,4%	0,0%
	Poniżej 1 roku	1,6%	19,0%	63,5%		0,0%
Poziom wykształcenia	Wyższe II stopnia	8,2%	58,2%	26,4%	7,3%	0,0%
	Wyższe I stopnia	5,1%	59,6%	29,3%	6,1%	0,0%
	Średnie	0,0%	38,6%	54,4%	7,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonego badania jasno wynika, że **młode osoby posiadają wysoką samoocенę i pewność swoich kompetencji jeszcze przed rozpoczęciem pracy** i zdobyciem pierwszych poważnych doświadczeń zawodowych. W toku wywiadów młodzi pracownicy byli zgodni, że spełniali wszystkie lub prawie wszystkie wymagania ujęte w ogłoszeniu o pracę (lub staż).

Przekonanie o bardzo wysokim poziomie posiadanych umiejętności zwiększa się wraz ze stażem pracy (zob. tabela 1).

Poniżej pokazano, które dokładnie kompetencje młodzi pracownicy uważają za swoje **najmocniejsze strony** (zob. wykres 13). Odpowiedzi na pytanie w kwestionariuszu „Jak oceniasz poziom kompetencji w relacji do oczekiwań obecnego pracodawcy” pozwalają wnioskować, że w szczególności należą do nich umiejętności:

- szybkiego przyswajania nowej wiedzy,
- dzielenia się informacjami,
- wyszukiwania i porządkowania informacji,
- pracy w zespole i nawiązywania kontaktów,
- analizowania i wnioskowania z danych,
- cyfrowe, w tym korzystania z systemów teleinformatycznych.

Co ciekawe, młodzi pracownicy stosunkowo **wysoko oceniają także swoją odpowiedzialność i rzetelność** – mniej więcej jedna trzecia spośród nich jest zdania, że w tym zakresie przekracza oczekiwania pracodawcy, a 65,8% uważa poziom tych cech za wpisujący się dokładnie w to, czego firma oczekuje.

Ta odpowiedź kontrastuje z wypowiedziami kadry menadżerskiej mającej doświadczenia we współpracy z przedstawicielami pokolenia Z. W wywiadach z menadżerami powtarzają się głosy o mniejszej odpowiedzialności młodych osób za finalizowanie powierzonych zadań oraz mniejszej lojalności względem pracodawcy.

” *Młodzi ludzie mają coraz częściej podejście projektowe do pracy* – IDI, menedżer.

” *[Młodzi] nie mają wykształconego poczucia odpowiedzialności za całą pracę; za kończenie zadań (...) Młody człowiek nawet czasami nie dzwoni, tylko wysyła smsa. Jestem chory i mam w nosie i jego nie interesuje. Ktoś musi przejść, ktoś musi zrobić, (...), bo ten temat jest poza nim* – IDI, menedżer.

” *Jeśli doświadczają jakiegoś dyskomfortu, szybko podejmują decyzję o zmianie. Inny rytm życia, dostęp do możliwości. Chcą pracować w zgodzie ze sobą, są uważni na siebie i otoczenie. Jeśli organizacja nie daje im tego, w takim zakresie, w jakim oczekują, rezygnują* – IDI, menedżer.

Odpowiedź na pytanie „Jak oceniasz własny poziom kompetencji w relacji do oczekiwań obecnego pracodawcy” pozwala także wyodrębnić katalog umiejętności, które w opinii przedstawicieli młodych pracowników mogą nie być satysfakcjonujące dla pracodawców. Wyniki ankiety wskazują, że przede wszystkim należą do nich:

- umiejętność pracy i współpracy z systemami opartymi na sztucznej inteligencji (AI),
- znajomość regulacji prawnych dotyczących różnych aspektów działalności finansowej,
- znajomość cech usług finansowych,
- umiejętność wykonywania obliczeń z zakresu matematyki finansowej,
- umiejętność autoprezentacji.

Kilka z wyżej wymienionych kompetencji wymaga szczególnej uwagi.

**Umiejętność autoprezentacji czy wystąpień publicznych** jest jedną z częściej wskazywanych zdolności, które młodzi ludzie chcieliby rozwinąć w przyszłości i którą uważają za przydatną w dalszej karierze. Jest to zgodne z innym wnioskiem, który wybrzmiewa z przeprowadzonych rozmów. W opinii młodych osób sukces w firmie sektora finansowego jest pochodną umiejętności autoprezentacji, a także otwartej (swobodnej, uczciwej) komunikacji ze współpracownikami i przełożonym, nie tylko na temat swoich pomysłów i inicjatyw, ale także potrzeb i oczekiwań.

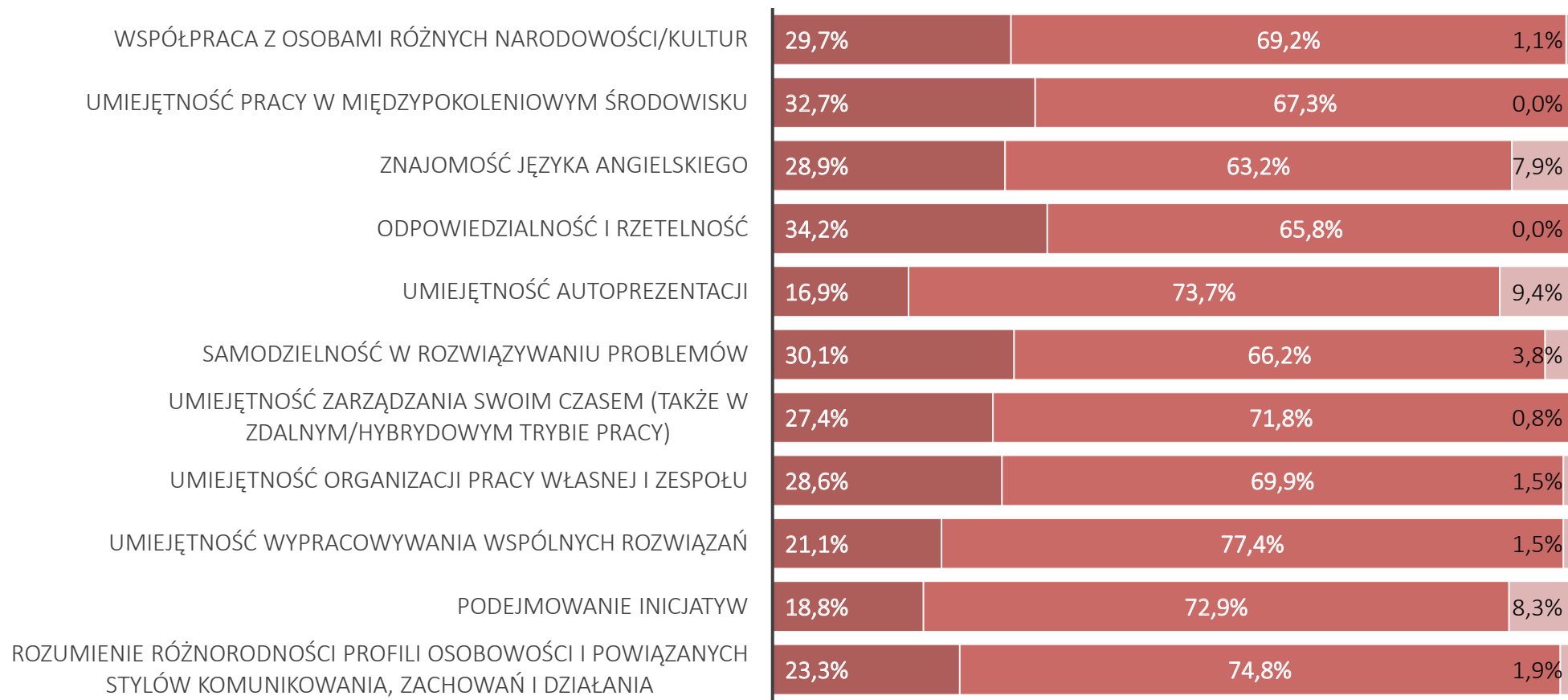
Z przeprowadzonych rozmów wynika, że praca w dużej firmie sektora finansowego nie jest odpowiednia dla osób, które są nieśmiałe – trzeba być tu aktywnym, odważnym i widocznym, umieć walczyć o swoje. Zwraca uwagę wypowiedź jednej z młodych pracownic:

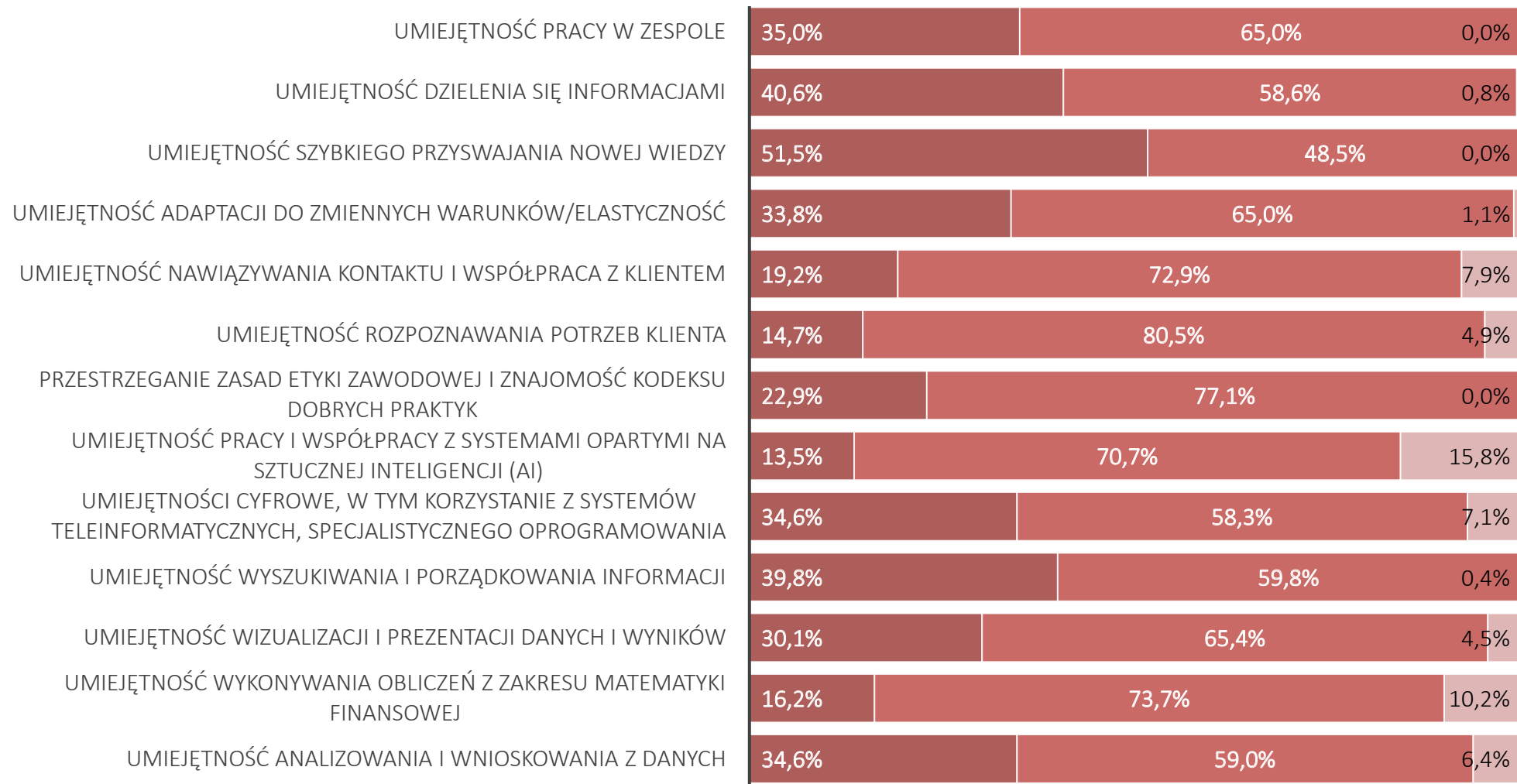
*” Jestem osobą, która potrafi się rozpychać, zawalczyć o siebie. Ja sobie wywalczę to, czego mi brakuje. Ale obserwowałam też inne osoby, które przyszły tu do pracy – IDI, młody pracownik.*

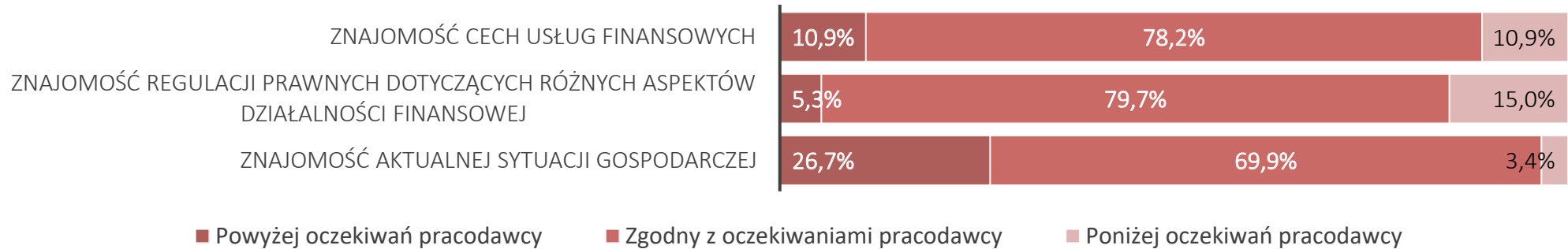
Na nieco inne kompetencje, które warto rozwijać u młodych pracowników, zwracają uwagę menedżerowie. Poza zgłębianiem wiedzy o usługach finansowych, praktycznym funkcjonowaniu tego rynku, pracodawcy zwracają uwagę na wartość szkoleń dotyczących korzystania z big data, wzmacniających świadomość kultury organizacji, umiejętność przyjaznego komunikowania (np. w nurcie komunikowania bez przemocy), kształtowania postaw odpowiedzialności, rzetelności, pracy zespołowej.

Menadżerowie zauważają również, że zainteresowaniem u młodych cieszą się szkolenia z zarządzania projektami (też Agile), wystąpień publicznych, pracy w zespole, analizy danych przy wykorzystaniu programów specjalistycznych, a także szkolenia, kursy dotyczące programowania i szeroko rozumianych umiejętności cyfrowych.

**Wykres 13. Samoocena poziomu kompetencji w relacji do oczekiwań  
obecnego pracodawcy (n=266)**





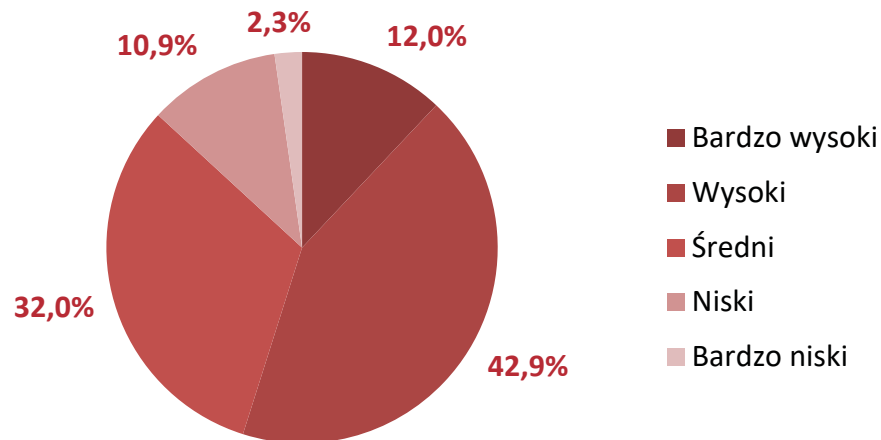


Źródło: opracowanie własne.



## 2.3. Ogólna satysfakcja z pracy w firmie sektora finansowego

**Wykres 14. Ocena poziomu zadowolenia z zadań wykonywanych w pracy (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.

Badanie pokazuje, że młodzi pracownicy są zadowoleni z pracy w firmie sektora finansowego, także – jak pokazały przeprowadzone wywiady – ci spośród nich, którzy przypadkowo związali się z bankowością czy ubezpieczeniami. Wysoko swój poziom satysfakcji z pracy oceniło 42,9% badanych, bardzo wysoko – 12% spośród nich. Mniej więcej jedna trzecia respondentów swój poziom zadowolenia określiła jako średni, ok. 11% jako niski, a tylko 2,3% jako bardzo niski (zob. Wykres 14).

Biorąc pod uwagę staż pracy, najbardziej zadowoleni z wykonywanej pracy są osoby związane z firmą 4 lub 5 lat, najmniej – pracownicy ze stażem dwu- lub trzyletnim. Bardzo wysoko lub wysoko swój poziom zadowolenia z pracy oceniły także osoby, które w momencie wypełniania ankiety z firmą sektora finansowego były związane krócej niż 1 rok (Tabela 2.).

**Tabela 2. Ocena poziomu zadowolenia z pracy według cech respondentów (n=266)**

		Bardzo wysoki	Wysoki	Średni	Niski	Bardzo niski
<b>Ogółem:</b>		<b>12,0%</b>	<b>42,9%</b>	<b>32,0%</b>	<b>10,9%</b>	<b>2,3%</b>
<b>Płeć</b>	Kobiety	11,2%	49,5%	29,0%	7,5%	2,8%
	Mężczyźni	12,6%	38,4%	34,0%	13,2%	1,9%
<b>Staż pracy</b>	4–5 lat	5,1%	59,0%	25,6%	7,7%	2,6%
	2–3 lata	14,5%	32,9%	43,4%	9,2%	0,0%
	1–2 lata	5,7%	44,3%	26,1%	18,2%	5,7%
<b>Poziom wykształcenia</b>	Poniżej 1 roku	22,2%	42,9%	30,2%	4,8%	0,0%
	Wyższe II stopnia	11,8%	48,2%	33,6%	3,6%	2,7%
	Wyższe I stopnia	9,1%	44,4%	31,3%	15,2%	0,0%
<b>Średnie</b>		<b>17,5%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>17,5%</b>	<b>5,3%</b>

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 3. Powiązanie planów zawodowych z sektorem finansowym według cech respondentów (n=266)**

		Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Trudno powiedzieć	Nie zgadzam się	Zdecydowanie się nie zgadzam
Płeć	Ogółem:	<b>20,7%</b>	<b>27,4%</b>	<b>45,5%</b>	<b>4,9%</b>	<b>1,5%</b>
	Kobiety	20,6%	30,8%	39,3%	5,6%	3,7%
	Mężczyźni	20,8%	25,2%	49,7%	4,4%	0,0%
Staż pracy	4–5 lat	28,2%	35,9%	28,2%	7,7%	0,0%
	2–3 lata	14,5%	32,9%	44,7%	7,9%	0,0%
	1–2 lata	26,1%	18,2%	52,3%	0,0%	3,4%
Poziom wykształcenia	Poniżej 1 roku	15,9%	28,6%	47,6%	6,3%	1,6%
	Wyższe II stopnia	21,8%	27,3%	43,6%	4,5%	2,7%
	Wyższe I stopnia	22,2%	28,3%	46,5%	2,0%	1,0%
	Średnie	15,8%	26,3%	47,4%	10,5%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Ze stwierdzeniem „W przyszłości wciąż chcę pracować w firmie sektora finansowego” zgodziło się łącznie ok. 48% badanych. 45,5% miało natomiast trudność z jednoznaczną odpowiedzią na postawione pytanie. Stosunkowo nieliczna grupa respondentów (6,4%) była pewna, że w świetle

zebranych doświadczeń nie chce wiązać swojej przyszłości z sektorem finansowym. Do grona tych osób należały przede wszystkim kobiety.

Ci przedstawiciele pokolenia Z, którzy wiążą swoją przyszłość zawodową z branżą finansową, doceniają, że firmy sektora dają im bardzo dużo możliwości rozwoju – zdobywania kompetencji ważnych i w codziennym życiu, i w pracy. Jak wynika z przeprowadzonych rozmów, można się tu wiele się nauczyć, sprawdzić i rozwinąć swoje umiejętności przy realizacji bardzo różnych zadań i poprzez bycie częścią wewnątrznie zróżnicowanych zespołów pracowniczych.

” *Nie ma lepszej szkoły życia niż korporacja działająca w sektorze finansowym* – IDI, młody pracownik.

Jest kilka czynników, które mają decydujące znaczenie dla młodych pracowników i rozstrzygają o ich zadowoleniu i satysfakcji z pracy.

**Możliwość zdobycia różnorodnych doświadczeń** w ciągu pierwszych lat pracy jest dla młodych osób szczególnie istotna – pozwala uważnie zaplanować dalszą ścieżkę kariery zawodowej, daje szansę na trafny dobór przyszłych stanowisk pracy nie tylko do swoich kompetencji, ale i zainteresowań.

Wiem, że na pewno przyjdzie czas na zmianę, ale na pewno zostanę w banku. Mamy bardzo dużo wewnętrznych ofert pracy, mamy tak szeroką skalę działań, które możemy wykonywać.

*” Bank daje bardzo dużo możliwości rozwoju. Jeśli będę chciała iść w innym kierunku i z innym zespołem, to mi na to pozwolą. Pomogą w tym, w razie potrzeby doszkołą – IDI, młody pracownik.*

Dla młodych osób możliwość podejmowania wielu różnych zadań stanowi także gwarancję, że w pracy nie będą się nudzić. To nie tylko **szansa na harmonijny rozwój różnorodnych umiejętności**, ale i ochrona przed monotonią i rutyną.

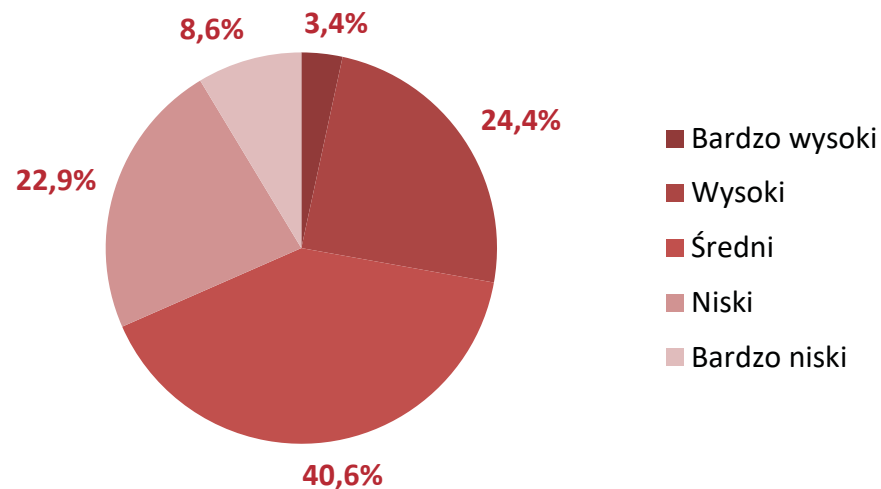
Rozwijając wątek poczucia zadowolenia z wykonywanej pracy, niektórzy respondenci wskazywali, że sektor jest dla nich sprawą drugorzędną (te opinie były najczęściej wyrażane przez osoby, które albo są studentami lub absolwentami kierunków studiów innych niż finanse czy bankowość, albo wykonują zadania na stanowiskach pracy, które funkcjonują też w innych sektorach, np. w działach HR czy *public relations*):

*” Tak [jestem zadowolona], ale sektor jest tu drugorzędną kwestią – IDI, młody pracownik.*

*” Sektor nie był istotny; program talentów – umożliwi rotację i poznanie różnych działów; to zadecydowało – IDI, młody pracownik.*

Analiza literatury o pokoleniu Z wskazuje, że najmłodszy pracownicy nie pracują jedynie dla pieniędzy. Choć poziom wynagrodzenia nie determinuje ich wyborów dotyczących miejsca pracy (znaczenie mają też inne czynniki), to wysokość pobieranej pensji jest dla nich ważna. Z badania wynika, że blisko 41% respondentów średnio ocenia swój poziom satysfakcji z wynagrodzenia za pracę, ok. 23% określa go jako niski, a prawie 9% jako bardzo niski. Tylko 3,4% badanych wskazało, że bardzo wysoko ocenia swoje zadowolenie z wysokości otrzymywanego wynagrodzenia, a 24,4% – wysoko (Wykres 15.).

**Wykres 15. Ocena poziomu satysfakcji z wysokości wynagrodzenia (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.

Do pozyskanych danych trzeba oczywiście podchodzić z pewną rezerwą – każdy pracownik, niezależnie od branży, z którą jest na co dzień związany, ma poczucie, że mógłby zarabiać więcej i do tego dąży. Warto tu jednak zwrócić uwagę na fakt, że mężczyźni częściej niż kobiety swój poziom satysfakcji z wynagrodzenia określili jako bardzo wysoki. Może to świadczyć o tym, że w firmach sektora finansowego (podobnie jak w innych polskich przedsiębiorstwach) kobiety wciąż zarabiają mniej niż mężczyźni, niezależnie od poziomu kompetencji i zakresu wykonywanych zadań. Osobny problem sygnalizują wskazania osób, które w firmach sektora finansowego są zatrudnione krócej niż rok. 19% spośród nich swój poziom satysfakcji z wynagrodzenia ocenia bardzo nisko, a 12,7% – nisko. O zbyt niskiej płacy młodzi pracownicy mówili także w wywiadach indywidualnych – przede wszystkim stażyści (Tabela 4.).

Warto dodać, że zadowolenie z pracy w firmie sektora finansowego jest zdecydowanie wysokie wśród tych osób, które – jak wynika z wywiadów – czują się dostrzeżone i docenione. Można przypuszczać, że w dużym stopniu stanowi pochodną dobrych relacji z bezpośrednim przełożonym. Rozmowy przeprowadzone z przedstawicielami pokolenia Z pozwalają zbudować **portret idealnego szefa**. To osoba, która jest merytoryczna (*dobrze zna się na fachu*), ma wysokie kompetencje społeczne (takie jak rzetelność, odpowiedzialność, szacunek do współpracowników, tolerancja, otwartość na różnorodność), pozostaje w stałym kontakcie

z pracownikiem – ufa mu, pozostawia przestrzeń na samodzielne działanie, znajduje czas na rozmowę, udziela bieżących informacji zwrotnych (niekoniecznie tylko pozytywnych)<sup>11</sup>, reaguje na zgłaszane trudności i problemy, też pomaga w planowaniu dalszej ścieżki kariery.

**Tabela 4. Ocena poziomu satysfakcji z wynagrodzenia według cech respondentów (n=266)**

		Bardzo wysoki	Wysoki	Średni	Niski	Bardzo niski
Ogółem:		3,4%	24,4%	40,6%	22,9%	8,6%
Płeć	Kobiety	1,9%	27,1%	37,4%	25,2%	8,4%
	Mężczyźni	4,4%	22,6%	42,8%	21,4%	8,8%
Staż pracy	4–5 lat	0,0%	35,9%	33,3%	25,6%	5,1%
	2–3 lata	2,6%	27,6%	36,8%	31,6%	1,3%
	1–2 lata	0,0%	25,0%	44,3%	21,6%	9,1%
Poziom wykształcenia	Poniżej 1 roku	11,1%	12,7%	44,4%	12,7%	19,0%
	Wyższe II stopnia	1,8%	26,4%	28,2%	34,5%	9,1%
	Wyższe I stopnia	5,1%	27,3%	46,5%	15,2%	6,1%
Średnie		3,5%	15,8%	54,4%	14,0%	12,3%

Źródło: opracowanie własne.

<sup>11</sup> O dużym znaczeniu jakie Zetki przywiązują do systematycznego otrzymywania informacji zwrotnej mówią też inne badania. Młodzi pracownicy podkreślają, że *powinna być przekazywana na bieżąco, aby mieli konkretną wiedzę na temat tego, czego się od nich wymaga. Korzyścią z udzielania informacji zwrotnych jest to, że w sytuacji realizowania zadań przynosi pracownikowi satysfakcję z dobrze wykonanej pracy i daje impuls do dalszych działań* (np. Gajda, J., op. cit, s. 168).

Młodzi pracownicy oczekują, że informacja zwrotna od przełożonego będzie merytoryczna (a nie powierzchowna, szablonowa, wyuczona na szkoleniu z udzielania informacji zwrotnej). Krótki komunikat „Świetna robota” nie satysfakcjonuje ich.

Doceniają możliwość omówienia wykonanej pracy, też wskazania, jak ten produkt będzie dalej wykorzystany w organizacji, komu i w jakim zakresie może służyć.

*” Komunikat Super! OK! Działaj dalej – to nie ma wartości – FGI, młody pracownik.*

Przełożony, który mobilizuje do pracy i zachęca do związania się z daną firmą na dłużej, powinien też być uważny na potrzeby osób, które rozpoczynają swoją karierę, otwarty na ich pomysły i inicjatywy. To osoba, która prowadzi dialog, a nie tylko komunikuje, co i na kiedy należy wykonać. Jest wyrozumiałym wspierającym partnerem, a nie wymagającym surowym nadzorcą. Ważne też, by szef był konkretny i potrafił otwarcie i jasno mówić o swoich oczekiwaniach (bo to sprzyja oszczędności czasu i efektywności pracy), a także by, dzielił się swoim doświadczeniem.

*” Mam niedosyt jasnej komunikacji. Klarownie przedstawione oczekiwania byłyby pomocne, dzięki temu można efektywniej pracować – IDI, młody pracownik.*

Szef, który jest pozytywnie odbierany przez młodych pracowników, autorytet buduje na swoich kompetencjach, a nie na strachu (nie jest

wszechobecnym despota, który dąży do kontrolowania każdej czynności realizowanej przez pracownika, poprzez tzw. mikrozarządanie). Dobrze, jeśli ma poczucie humoru i potrafi trochę spuścić z tonu, dbając w ten sposób o rozluźnienie atmosfery. Warto, by innych zarażał pozytywnym myśleniem.

Młode osoby oceniają, jak przełożony komunikuje się z nimi. Równie ważne jest dla nich, jak szef dba o cały zespół – jak wspiera współpracę, dzieli zadania, czuwa, by wspólnie celebrować sukcesy i przyjmować odpowiedzialność za ewentualne niepowodzenia. Niedopuszczalne, by przełożony wywierał presję – naciskał na zespół i eskalował napięcia wynikające z pracy pod presją czasu.

Młodzi pracownicy wysoko sobie cenią dobrą **atmosferę pracy**, o której – jak wynika z przeprowadzonych wywiadów – pozytywnie świadczą m.in. możliwość swobodnej komunikacji (też o problemach), otwartość innych pracowników (także tych z wieloletnim stażem pracy) na ich pytania, pomysły i inicjatywy. Dane zebrane w tabeli 5 pokazują, że dużym atutem pracy w firmie sektora finansowego jest dobra atmosfera pracy. Budzi ona bardzo wysokie lub wysokie zadowolenie u ok. 80% młodych pracowników (przede wszystkim tych, którzy posiadają najdłuższy staż pracy; umiarkowane zadowolenie z atmosfery pracy daje się zauważyć wśród osób, które z firmą sektora finansowego są związane dłużej niż 2 lata, a krócej niż 3). Warto dodać, że – jak pokazały rozmowy z przedstawicielami pokolenia Z – dobra atmosfera w pracy w firmie sektora finansowego pozytywnie zaskoczyła wielu badanych.

**Tabela 5. Ocena poziomu zadowolenia z atmosfery w pracy według cech respondentów (n=266)**

		Bardzo wysoki	Wysoki	Średni	Niski	Bardzo niski
Ogółem:		<b>28,2%</b>	<b>52,6%</b>	<b>16,2%</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,9%</b>
Płeć	Kobiety	34,6%	49,5%	13,1%	1,9%	0,9%
	Mężczyźni	23,9%	54,7%	18,2%	0,6%	2,5%
Staż pracy	4–5 lat	35,9%	59,0%	5,1%	0,0%	0,0%
	2–3 lata	22,4%	51,3%	23,7%	1,3%	1,3%
	1–2 lata	20,5%	63,6%	10,2%	2,3%	3,4%
Poziom wykształcenia	Poniżej 1 roku	41,3%	34,9%	22,2%	0,0%	1,6%
	Wyższe II stopnia	32,7%	52,7%	11,8%	0,9%	1,8%
	Wyższe I stopnia	25,3%	58,6%	14,1%	1,0%	1,0%
	Średnie	24,6%	42,1%	28,1%	1,8%	3,5%

Źródło: opracowanie własne.

*”Obawiałam się, że relacje będą sztywne, hierarchiczne, uregulowane. To nie jest współpraca między robotami, tylko pomiędzy ludźmi, ze wszystkimi da się porozmawiać. Jeśli czegoś nie wiem, mogę się zwrócić o pomoc – IDI, młody pracownik.*

W publikacjach poświęconych młodym pracownikom mowa jest również o tym, że dla przedstawicieli pokolenia Z – w jeszcze większym stopniu niż dla innych pokoleń pracowników – ważna jest **równowaga między pracą i życiem osobistym**. Przedstawiciele pokolenia Z charakteryzowani są w literaturze jako osoby, dla których życie osobiste i praca powinny stanowić całość, i które dążą do harmonii w życiu prywatnym oraz zawodowym<sup>12</sup>. Autorzy raportu opracowanego przez Ośrodek Ewaluacji (2022) na zlecenie Uniwersytetu Warszawskiego zwracają uwagę, że 46% młodych pracowników *ceni bardziej swój wolny czas kosztem niższych zarobków*<sup>13</sup>. Z raportu *Workmonitor 2022* wynika natomiast, że 56% Zetek zrezygnowałaby z pracy, gdyby ta kłóciła się z ich życiem osobistym<sup>14</sup>.

12 Cyt. Za: Kukła D., Nowacka M., *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – preferowany model życia a praca zawodowa. Cz. 2, w: Edukacja ustawiczna dorosłych* nr 4/2019, s. 177. Warto podkreślić, że dążenie do zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym nie znaczy, że pokolenie młodych pracowników jest leniwe. Jak pisze Joanna Gajda, choć młode pokolenie jest ambitne, praca stanowi dodatek do ich życia, w którym powinno być miejsce na prowadzenie życia towarzyskiego, a nie wchodzenie w *wir zadań*, dlatego ponad połowa respondentów *nie chce pracować po kilkanaście godzin dziennie* (Gajda J., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy, w: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 491/2017, s. 164.

13 Zob. Raport Ośrodka Ewaluacji UW, *Studiując w świecie niepewnego jutra: perspektywy, sprawczość, wizje przyszłości*. JustStart2, 2022.

14 Zob. <https://www.randstad.com/workforce-insights/global-hr-research/randstad-workmonitor/>.

**Tabela 6. Ocena poziomu równowagi między pracą i życiem osobistym (work-life balance) według cech respondentów (n=266)**

		Bardzo wysoki	Wysoki	Średni	Niski	Bardzo niski
Ogółem:		<b>24,4%</b>	<b>44,0%</b>	<b>18,0%</b>	<b>10,5%</b>	<b>3,0%</b>
Płeć	Kobiety	19,6%	39,3%	28,0%	11,2%	1,9%
	Mężczyźni	27,7%	47,2%	11,3%	10,1%	3,8%
Staż pracy	4–5 lat	25,6%	51,3%	12,8%	10,3%	0,0%
	2–3 lata	35,5%	31,6%	15,8%	9,2%	7,9%
	1–2 lata	10,2%	61,4%	15,9%	10,2%	2,3%
Poziom wykształcenia	Poniżej 1 roku	30,2%	30,2%	27,0%	12,7%	0,0%
	Wyższe II stopnia	30,9%	43,6%	18,2%	5,5%	1,8%
	Wyższe I stopnia	19,2%	56,6%	11,1%	11,1%	2,0%
	Średnie	21,1%	22,8%	29,8%	19,3%	7,0%

Źródło: opracowanie własne.

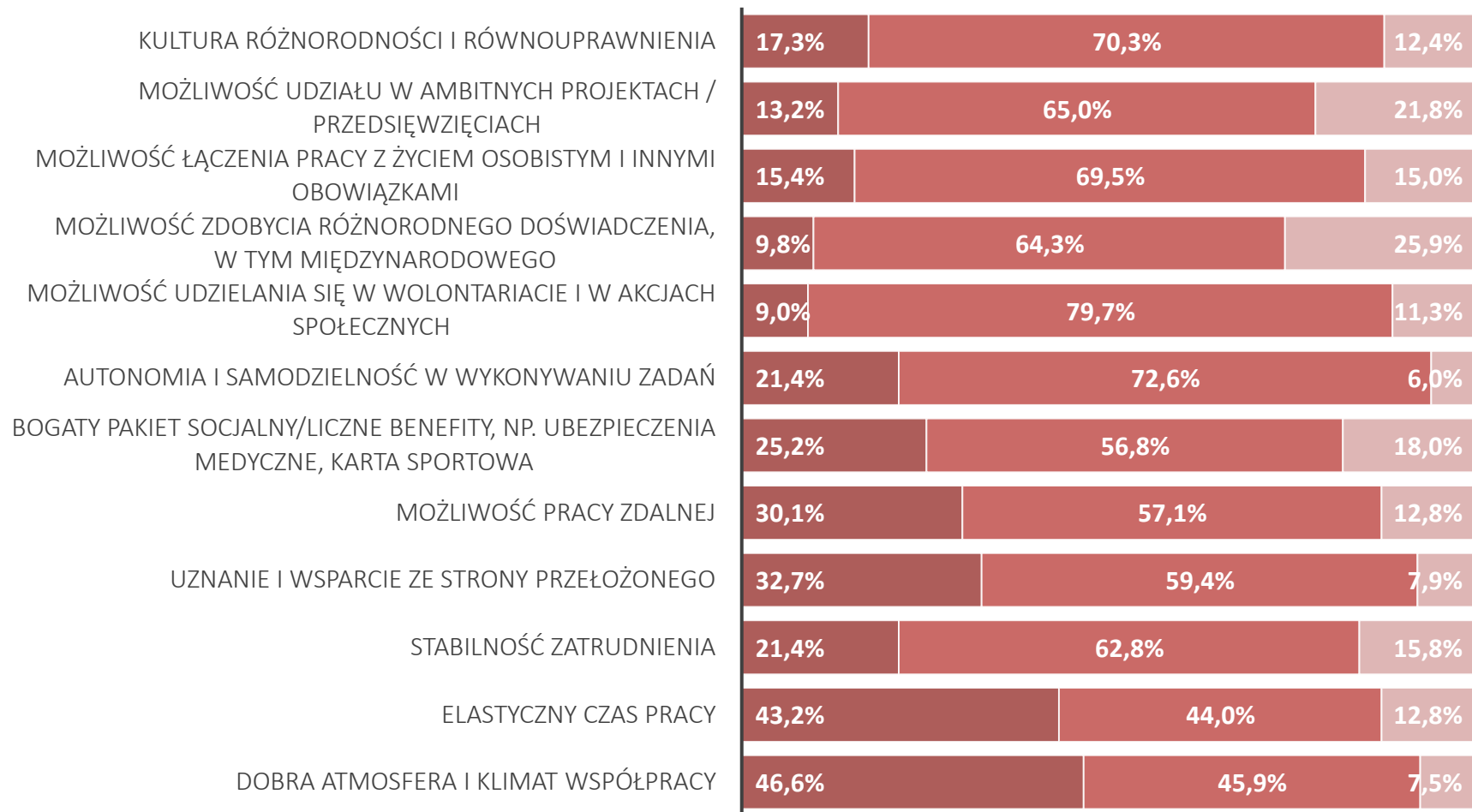
Dane zestawione w tabeli 6. pokazują, że ok. 68% młodych pracowników firm sektora finansowego bardzo wysoko lub wysoko ocenia tzw. work-life balance. Najstąbiej ocena ta wygląda wśród pracowników o najkrótszym stażu pracy (poniżej 1 roku), co może świadczyć o potrzebie dodatkowego wzmocnienia ich we wdrażaniu się – uczeniu się funkcjonowania w organizacji oraz wykonywania poszczególnych zadań. Warto też zwrócić uwagę, że mężczyźni poziom równowagi między pracą i życiem osobistym oceniali wyraźnie lepiej niż kobiety.

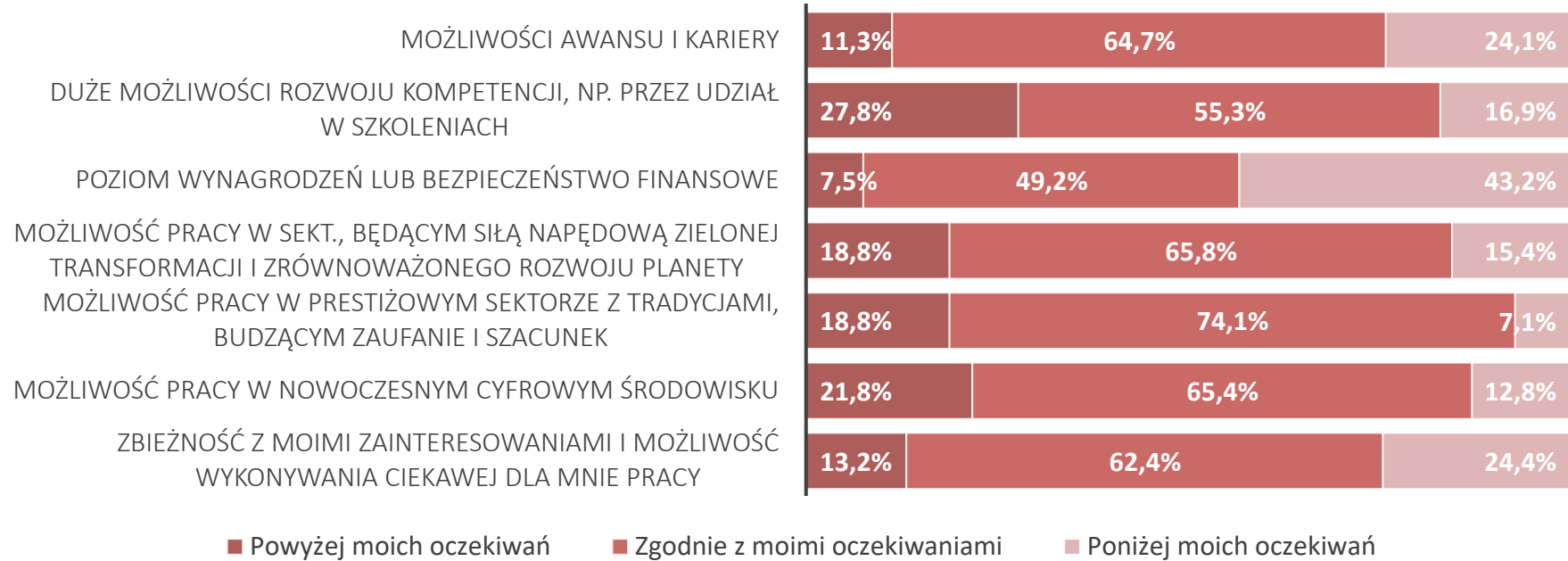
Odpowiedź badanych na pytanie o zgodność elementów oferty obecnego pracodawcy z ich oczekiwaniami (zob. wykres 16) pokazuje, jakie czynniki pokolenie Z szczególnie docenia w pracy w firmie sektora finansowego. Do tych, które wpływają na poziom ich zadowolenia z wykonywanych zadań w szczególności należą:

- dobra atmosfera i klimat współpracy,
- elastyczny czas pracy,
- uznanie i wsparcie ze strony przełożonego,
- możliwość pracy zdalnej<sup>15</sup>,
- duże możliwości rozwoju kompetencji, np. poprzez udział w szkoleniach i stworzenia przestrzeni do zdobywania nowych doświadczeń.

<sup>15</sup> Możliwość pracy zdalnej ułatwia godzenie pracy z nauką. Ma wartość dla młodego pokolenia jednak nie tylko z tego powodu. Może też świadczyć o zaufaniu, jakim pracodawcy ich darzą. Pozwala, by młodzi sami mogli zarządzać swoim czasem. Jest to dla nich ważne. Jak mówi najnowszy raport [Just Start Vol. 2, Studiując w świecie niepewnego jutra: perspektywy, sprawczość, wizje przyszłości](#), przygotowany przez Inkubator Uniwersytetu Warszawskiego: *Młodzi ludzie szczególnie znaczenie przywiązują do tego, czy pracodawca darzy ich zaufaniem, czy raczej kontroluje pracownika. Ogromnie ważne jest samostanowienie w zarządzaniu swoim czasem oraz włączanie młodych pracowników od podejmowania decyzji*, s. 21.

**Wykres 16. Ocena zgodności elementów oferty obecnego pracodawcy w relacji do oczekiwań (n=266)**





*Źródło: opracowanie własne.*



Wydaje się, że przedstawiciele kadry menadżerskiej są świadomi większości tych czynników.

*” Pakiet benefitów (standardowe rozwiązanie) – to nie jest pierwsze pytanie młodych, ważniejsze jest dla nich, co będą robić i z kim będą pracować – IDI, menedżer.*

*” To, co jest najważniejsze, to wartości i kultura organizacji – IDI, menedżer.*

Pozyskane odpowiedzi pozwalają również dostrzec te elementy oferty firm sektora finansowego, które znajdują się poniżej oczekiwań pokolenia młodych pracowników. Należą do nich:

- poziom wynagrodzeń lub bezpieczeństwo finansowe (43,2% wskazań),
- możliwość zdobycia różnorodnego doświadczenia, też międzynarodowego (25,9%),
- zbieżność pracy z zainteresowaniami i możliwość wykonywania ciekawej pracy (24,4%),
- możliwość udziału w ambitnych projektach i przedsięwzięciach (21,8%),
- bogaty pakiet socjalny, zróżnicowanie benefitów, np. ubezpieczenia medyczne, karta sportowa (18%).

Zdaje się, że kadra menadżerska nie jest tego do końca świadoma. Pytana w czasie wywiadów o zalety pracy w sektorze finansowym, najczęściej wskazywała właśnie na wysokie wynagrodzenie oraz ciekawe i różnorodne zadania.

**Tabela 7. Ocena poziomu wynagrodzeń lub bezpieczeństwa finansowego w relacji do oczekiwań według cech respondentów (n=266)**

		Powyżej moich oczekiwań	Zgodnie z moimi oczekiwaniami	Poniżej moich oczekiwań
<b>Ogółem:</b>		<b>7,5%</b>	<b>49,2%</b>	<b>43,2%</b>
<b>Płeć</b>	Kobiety	3,7%	42,1%	54,2%
	Mężczyźni	10,1%	54,1%	35,8%
<b>Staż pracy</b>	4–5 lat	5,1%	48,7%	46,2%
	2–3 lata	7,9%	43,4%	48,7%
	1–2 lata	2,3%	55,7%	42,0%
<b>Poziom wykształcenia</b>	Poniżej 1 roku	15,9%	47,6%	36,5%
	Wyższe II stopnia	6,4%	40,0%	53,6%
	Wyższe I stopnia	6,1%	66,7%	27,3%
	Średnie	12,3%	36,8%	50,9%

*Źródło: opracowanie własne.*

Zilustrowane wyżej wyniki wyraźnie zwracają uwagę, że wynagrodzenie, jakie młodzi pracownicy otrzymują w firmach sektora finansowego, znajduje się poniżej oczekiwań wielu spośród nich (43,2%). Warto dodać, że w grupie rozczarowanych poziomem swojego wynagrodzenia przeważają kobiety. Widać także, że wysokość otrzymanej pensji nie spełnia oczekiwań w szczególności tych osób, które mają dwu- lub trzyletni staż pracy w firmie (Tabela 7.).

O swoich oczekiwaniach względem wysokości i zasad przyznawania wynagrodzeń i premii młodzi pracownicy rozmawiali w czasie wywiadu grupowego. Rozmowa ta potwierdziła, że dla młodych osób jest ważne, by mieli wiedzę, od jakich czynników jest uzależniona podwyżka, kto i kiedy podejmuje o niej decyzję. Zgodzili się z opinią, że chcieliby mieć informację o wysokości wynagrodzeń (choćby orientacyjną), jakie otrzymują pracownicy w firmie – w innych działach, na innych stanowiskach. Ta potrzeba wpisuje się w generalne oczekiwanie młodych pracowników,

by procesy toczące się w przedsiębiorstwie były transparentne, a podejście pracodawcy do pracowników uczciwe i sprawiedliwe. Warto dodać, że młodzi pracownicy byli jednomyślni w krytycznej ocenie uzależniania wysokości premii od wyników, jakie dana osoba osiąga w firmie (w rozmowie skupiono się na osobach, które zajmują się sprzedażą produktów). To rozwiązanie uznali za krzywdzące – potęgujące stres i niszczące relacje między pracownikami. Zdaniem uczestników wywiadu, wysokość podstawowego wynagrodzenia jest kluczowa, premia powinna być prezentem, a nie czymś, o co młodzi pracownicy muszą walczyć.

*” Ja bym nie mogła na takiej premii pracować. [...] Dla mnie to jest masakra, jakieś obciążenie emocjonalne, z którym ja bym na przykład nie mogła pracować. Po prostu wykończyłoby mnie to jakoś psychicznie. Ja nie czuję takiej potrzeby, żeby robić jak chłop pańszczyźniany i pakować pieniądze jakiemuś panu – FGI, młody pracownik.*

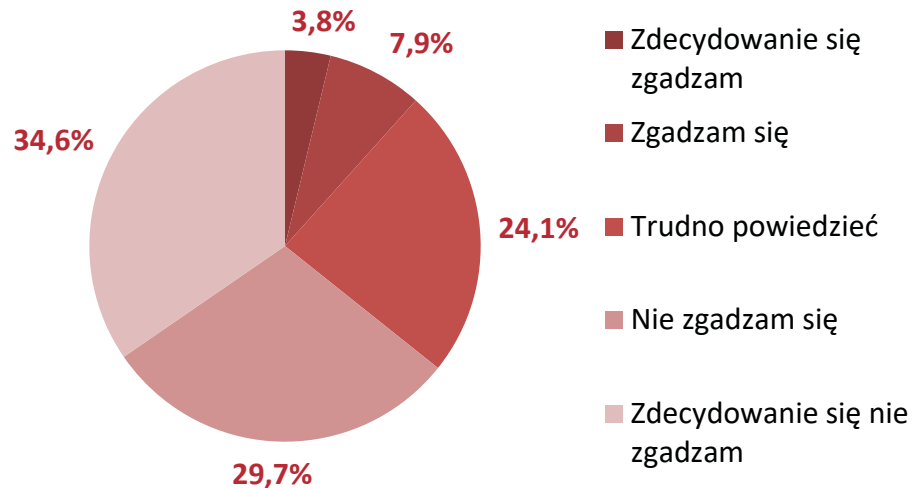
## 2.4. Ocena rekrutacji i wdrożenia do pracy

Osobny blok pytań (zarówno w kwestionariuszu, jak i w scenariuszu wywiadów) dotyczył przebiegu rekrutacji młodych pracowników. Nacisk został położony na to, jak z perspektywy czasu nowo zatrudnione osoby oceniają zgodność oferty pracodawcy z tym, co firma przedstawiała na etapie rekrutacji. Wykresy 15–18 pokazują, w jaki sposób młodzi pracownicy oceniają swój poziom satysfakcji z pakietu korzyści, który faktycznie został im udostępniony.

64,3% badanych nie czuje się rozczarowana tym, że oferta firmy przedstawiana na etapie rekrutacji okazała się inna niż w rzeczywistości (zob. wykres 17). Wątpliwości z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi miało ok. 24% młodych pracowników, co może świadczyć, że osoby te nie były szczegółowo informowane o korzyściach, na które mogą liczyć dzięki podjęciu zatrudnienia w danej firmie. Natomiast prawie 12% młodych

pracowników jest wyraźnie rozczarowana – w ich opinii rzeczywista oferta pracodawcy odbiega od tego, o czym była mowa na etapie rekrutacji.

**Wykres 17. Poczucie rozczarowania ofertą firmy: Czuję się rozczarowany (a) tym, że oferta firmy (np. zakres moich obowiązków, korzyści dla pracowników) przedstawiana w procesie rekrutacji okazała się inna niż w rzeczywistości (n=266)**

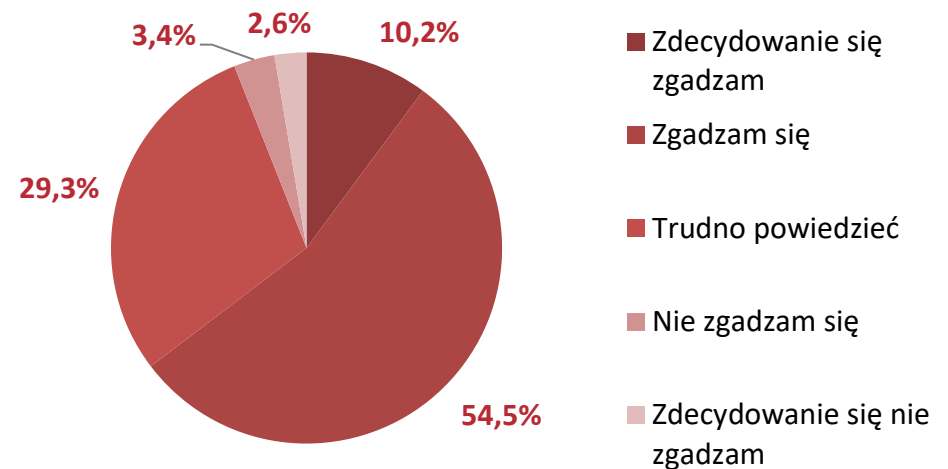


Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem ok. 64% badanych pakiet korzyści dla pracowników jest przyznawany w firmach sektora finansowego na zrozumiałych, sprawiedliwych i jasno określonych zasadach (zob. Wykres 18).

Ok. 29% respondentów nie jest pewna swojej opinii na ten temat, a 6% młodych pracowników ma zastrzeżenia do zasad korzystania z dostępnego w firmie pakietu benefitów. W tej grupie mogą przeważać osoby, które ze względu na brak umowy o pracę nie mogą np. korzystać z opieki medycznej. Problem ten kilkakrotnie pojawiał się w wywiadach ze stażystami.

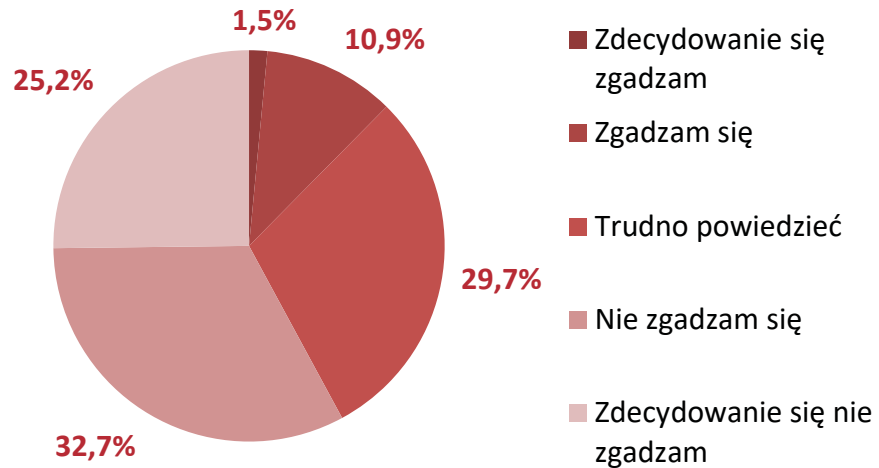
**Wykres 18. Przejrzystość zasad przyznawania pakietu korzyści pracownikom: Pakiet korzyści dla pracowników jest przyznawany na zrozumiałych, sprawiedliwych i jasno określonych zasadach (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.

Nieco ponad 12% młodych pracowników zgodziło się ze stwierdzeniem, że pakiet korzyści, o którym informowała firma na etapie rekrutacji, okazał się w rzeczywistości mniejszy i trudniej dostępny.

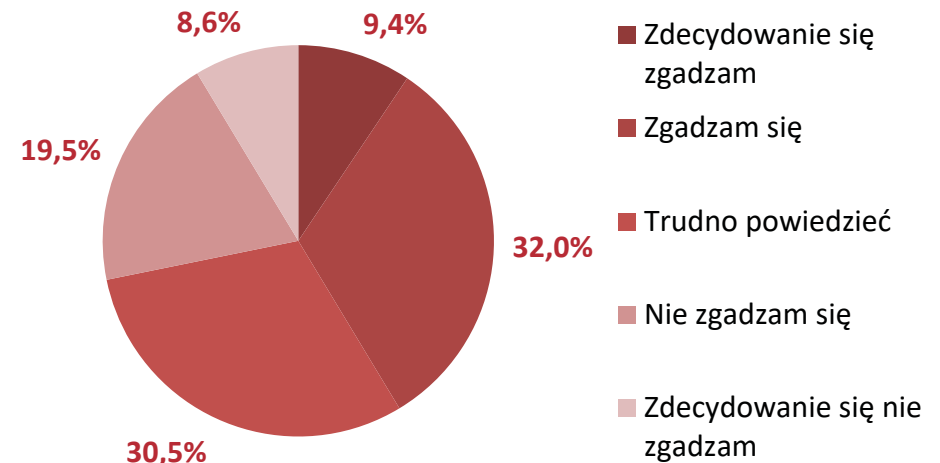
**Wykres 19. Ocena dostępności pakietu korzyści: Pakiet korzyści, o którym informowała firma w procesie rekrutacji, okazał się w rzeczywistości mniejszy i trudniej dostępny (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.

Ponad 40% badanych deklarowało z kolei, że udostępniony im pakiet korzyści był nawet większy, niż się spodziewali.

**Wykres 20. Ocena otrzymanego pakietu korzyści w stosunku do oczekiwań: Pakiet korzyści, który otrzymałem (am) w firmie, okazał się większy niż się spodziewałem (am) (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.

W wywiadach z młodymi pracownikami dopytywano, jak z perspektywy czasu oceniają rozmowy rekrutacyjne, które były z nimi prowadzone, w szczególności ich atmosferę. Respondenci byli m.in. proszeni o odpowiedź na pytanie, czy na etapie rekrutacji była mowa o ważnych z ich punktu widzenia korzyściach z pracy w firmie sektora finansowego, na które z nich był kładziony nacisk przez pracodawcę. Z wypowiedzi młodych pracowników wynika, że **większość z nich w toku rekrutacji nie miała informacji o atutach pracy w firmie**. Podczas rozmów rekrutacyjnych przedstawiciele pracodawcy skupiali się na informacjach o zadaniach do wykonania, o specyficze działu, do którego dana osoba miała dołączyć.

*” Nie miałam wiedzy o korzyściach pracy w firmie sektora. Podczas rekrutacji dużo informacji o dziale, o specyficze pracy w nim – IDI, młody pracownik.*

Warto przytoczyć kilka wypowiedzi młodych pracowników, które sugerują zalety istotne do podkreślenia i wzmocnienia podczas rozmów rekrutacyjnych i w ogłoszeniach o pracę:

*” Bank kojarzył mi się z nudną instytucją, schematyczną, oferującą pracę papierkową. Okazało się, że tak nie jest. Jest przestrzeń na inicjatywy, własne pomysły, praca jest dobrze zorganizowana, efektywna – IDI, młody pracownik.*

*” Jeśli chodzi o relacje z pracownikami, nie byłem pewien, jak to będzie wyglądać. Myślałem, że może będzie, mówiąc tak kolokwialnie, bardziej sztywno – IDI, młody pracownik.*

By osłabiać negatywne stereotypowe wyobrażenia o pracy w firmie sektora finansowego i zachęcać młode osoby do aplikowania o pracę, warto także większy nacisk kłaść na możliwość wykazania się samodzielnością w realizacji zadań. Jedna z wypowiedzi ilustruje to, co dla przedstawicieli pokolenia Z jest szczególnie istotne w pracy:

*” Spodziewałem się, że praca będzie nudna i będę wdrażany powoli, a zadania dostałem od razu, mogłem się wiele nauczyć, samodzielność na plus! – IDI, młody pracownik.*

W czasie wywiadów młodzi pracownicy mieli niewiele uwag do przebiegu etapu wdrożenia ich do nowej pracy. Doceniali zakres i zróżnicowanie metod onboardingu. Pojedyncze osoby mówiły o chaotycznym przebiegu wdrożenia i braku jednej osoby odpowiedzialnej za opiekę nad nowym pracownikiem. Szczególnie pozytywnie oceniana była efektywność wchodzenia w nowe środowisko pracy przy wsparciu tzw. „buddy’ego”.

*” Miałem przydzieloną osobę, która zajęła się mną. Mieliśmy tabelkę w Excelu, gdzie były wymienione zadania, które robi się w danym zespole i miałem stworzony dobry plan, kiedy i z kim będę się uczył. Ludzie byli zawsze pomocni – IDI, młody pracownik.*

W rozmowach młodzi pracownicy doceniali także udostępniony im pakiet szkoleń wdrożeniowych, wskazując jednocześnie, że warto rozszerzyć go o szkolenia z obsługi specjalistycznych programów wykorzystywanych w danej firmie. Niektóre osoby wyrażały także swoje zadowolenie z otrzymanych gadżetów powitalnych.

Biorąc pod uwagę specyfikę pokolenia Z oraz potrzeby akcentowane przez nich w trakcie rozmów z nimi, warto przytoczyć jedną wypowiedź, która zdaje się pokazywać model zatrudnienia optymalny dla młodych osób, rozpoczynających swoją karierę zawodową – dający im szansę na lepsze poznanie siebie, swoich możliwości i oczekiwań:

*” Nie zostałam ograniczona do jednego zespołu i do działań jednego zespołu, była rotacja co dwa lub trzy tygodnie, mogłam poznać specyfikę różnych działów, to było bardzo dobre rozwiązanie (ostatecznie zostałam przypisana do jednego zespołu) – IDI, młody pracownik.*



## 2.4. Trudności w pierwszym okresie zatrudnienia

W rozmowach o trudnościach w pierwszym okresie zatrudnienia młodzi pracownicy najczęściej wskazywali na pracę w zespole rozproszonym – wchodzenie do nowej firmy i podejmowanie pierwszych zadań zawodowych w czasie pandemii i zamknięcia biur. Jak wynika z wywiadów, brakowało im kontaktów, relacji z ludźmi.

Niektórzy rozmówcy wskazywali też na lęk przed opanowaniem wielości procedur i regulacji, których stale przybywa i które tworzą specyfikę pracy w firmie sektora finansowego.

*” Wyzwaniem dla mnie było pokonanie lęku, czy ja to wszystko ogarnę, jest tak dużo procedur, procesów, ciągle wszystko się zmienia, trudno być na czasie ze wszystkim – IDI, młody pracownik.*

Inną trudnością, o której mówili respondenci, była nauka obsługi specjalistycznych programów wykorzystywanych w danej firmie np. do analizy danych (tego nie uczy się na uczelniach). Dla niektórych wyzwaniem było także oswojenie się z pracą w korporacji – jej ogromną strukturą, wielością działów i pracowników.

Z wywiadów z młodymi osobami, które rozpoczęły pracę (lub staż) w firmie sektora finansowego, wynika, że pomimo pewnych trudności w pierwszym okresie wykonywania swoich zadań, wzmocniły swoje pozytywne myślenie o pracy w branży. Jak wynika z przeprowadzonych rozmów, przekonali się oni, że bank nie jest instytucją wymagającą

od pracowników jedynie powagi, powściągliwości w kontaktach i zunifikowanych białych kołnierzyków.

Choć z rozmów wprost na temat trudności, które ujawniły się w pierwszym okresie zatrudnienia, wyłania się raczej pozytywny obraz środowiska pracy, to niepokoją niektóre wypowiedzi młodych pracowników. Wiele młodych osób mówiło o niedostatecznym komunikowaniu perspektyw rozwoju w danej firmie.

*” Nie mam takiej perspektywy rozwojowej: jeśli będziesz robiła to i to, to za dwa lata, będziesz mogła awansować – IDI, młody pracownik.*

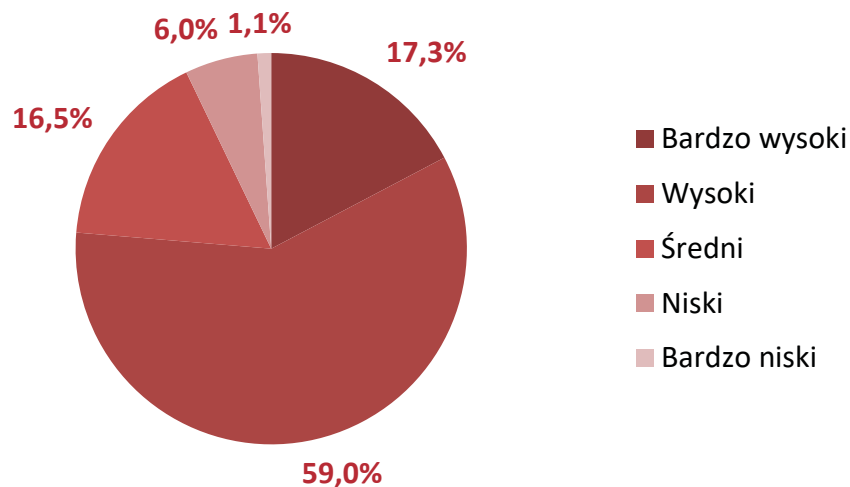
Warto więc, by pracodawcy w sektorze finansowym większy nacisk kładli na akcentowanie i jasne komunikowanie perspektyw rozwoju w danej firmie. Ponadto – w świetle przeprowadzonych rozmów z młodymi pracownikami – zasadna wydaje się większa troska o:

- bieżącą informację zwrotną dla młodych pracowników od współpracujących z nimi osób (informacja merytoryczna i dość szczegółowa),
- poszerzenie oferty benefitów dostępnych dla stażystów,
- integrację pracowników i sprzyjanie budowaniu relacji między nimi,
- docenianie pracowników, którzy znajdują czas i chęci na wspieranie osób, które stawiają pierwsze kroki w firmach sektora finansowego.

## 2.5. Motywacja do pracy i rozwoju

Przedstawiciele pokolenia Z, którzy w ostatnim czasie rozpoczęli pracę w firmie sektora finansowego, są zmotywowani do pracy (Wykres 21.)

Wykres 21. Ocena własnego poziomu motywacji (n=266)



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Ocena motywacji do pracy według cech respondentów (n=266)

		Bardzo wysoki	Wysoki	Średni	Niski	Bardzo niski
Ogółem:		17,3%	59,0%	16,5%	6,0%	1,1%
Płeć	Kobiety	16,8%	57,0%	19,6%	4,7%	1,9%
	Mężczyźni	17,6%	60,4%	14,5%	6,9%	0,6%
Staż pracy	4–5 lat	23,1%	59,0%	15,4%	0,0%	2,6%
	2–3 lata	17,1%	53,9%	18,4%	10,5%	0,0%
	1–2 lata	9,1%	73,9%	8,0%	6,8%	2,3%
Poziom wykształcenia	Poniżej 1 roku	25,4%	44,4%	27,0%	3,2%	0,0%
	Wyższe II stopnia	20,0%	63,6%	9,1%	4,5%	2,7%
	Wyższe I stopnia	13,1%	73,7%	8,1%	5,1%	0,0%
	Średnie	19,3%	24,6%	45,6%	10,5%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika ze szczegółowych danych nieznacznie wyższą motywację do pracy wykazują młodzi mężczyźni (Tabela 8.) Warto zwrócić uwagę, że bardzo wysoko lub wysoko poziom swojej motywacji do pracy oceniają przede wszystkim dwie grupy badanych – osoby, które zawodowo z firmami sektora finansowego są związane dłużej niż rok, ale krócej niż 2 lata, oraz osoby posiadające staż pracy mieszczący się w przedziale



4–5 lat. Ocena motywacji do pracy dwóch pozostałych grup pracowników (pracujących krócej niż rok oraz z doświadczeniem zawodowym dwu- lub trzyletnim) jest nieco bardziej powściągliwa. W przypadku grupy z najkrótszym stażem może wynikać ona z niedostatecznego jeszcze poznania specyfiki pracy w firmie sektora. Odpowiedzi osób z doświadczeniem w pracy mieszczącym się w przedziale 2–3 lata mogą natomiast sugerować, że nie czują się one dostatecznie zmotywowane przez pracodawcę: liczą na podwyżkę lub awans w firmie.

**Tabela 9. Przydatność studiów/szkoły do wykonywania pracy w sektorze finansowym według cech respondentów (n=266)**

		Tak	Nie
Płeć	Ogółem:	<b>46,2%</b>	<b>53,8%</b>
	Kobiety	34,6%	65,4%
Staż pracy	Mężczyźni	54,1%	45,9%
	4–5 lat	53,8%	46,2%
	2–3 lata	36,8%	63,2%
	1–2 lata	40,9%	59,1%
	Poniżej 1 roku	60,3%	39,7%
Poziom wykształcenia	Wyższe II stopnia	39,1%	60,9%
	Wyższe I stopnia	53,5%	46,5%
	Średnie	47,4%	52,6%

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem 46,2% respondentów studia dobrze przygotowały ich do pracy w sektorze finansowym (zob. tabela 9). Przeciwnie uważa 53,7% młodych osób. Najwięcej wątpliwości dotyczących odpowiedniego przygotowania do wykonywanych zadań zadeklarowały osoby z dwu- lub trzyletnim stażem pracy w firmie.

**Tabela 10. Ocena poziomu motywacji do zdobywania nowych kompetencji według cech respondentów (n=266)**

		Bardzo wysoki	Wysoki	Średni	Niski	Bardzo niski
Płeć	Ogółem:	<b>30,1%</b>	<b>51,1%</b>	<b>13,5%</b>	<b>5,3%</b>	<b>0,0%</b>
	Kobiety	32,7%	53,3%	12,1%	1,9%	0,0%
Staż pracy	Mężczyźni	28,3%	49,7%	14,5%	7,5%	0,0%
	4–5 lat	41,0%	56,4%	2,6%	0,0%	0,0%
	2–3 lata	34,2%	34,2%	17,1%	14,5%	0,0%
Poziom wykształcenia	1–2 lata	11,4%	78,4%	8,0%	2,3%	0,0%
	Poniżej 1 roku	44,4%	30,2%	23,8%	1,6%	0,0%
	Wyższe II stopnia	34,5%	46,4%	8,2%	10,9%	0,0%
	Wyższe I stopnia	26,3%	63,6%	9,1%	1,0%	0,0%
	Średnie	28,1%	38,6%	31,6%	1,8%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Młodzi pracownicy są mocno zmotywowani do dalszego rozwoju i zdobywania nowych kompetencji. Ponad 80% badanych swój poziom motywacji w tym zakresie oceniło bardzo wysoko lub wysoko. Jak pokazują dane zebrane w tabeli 10, kobiety są zmotywowane do dalszego uczenia się nieco bardziej niż mężczyźni. Warto też zwrócić uwagę, że najwyższą motywację do zdobywania nowych kompetencji oceniły dwie grupy osób: o najkrótszym (poniżej 1 roku) i najdłuższym stażu pracy (4–5 lat). Dość niska zdaje się być natomiast motywacja osób z dwu- lub trzyletnim doświadczeniem pracy w firmie sektora finansowego. Także te dane mogą sugerować, że ta grupa pracowników nie czuje się dostatecznie doceniona przez pracodawcę i przez niego zmotywowana do dalszych starań –doskonalenia obecnych i zdobywania nowych umiejętności.

Z pozyskanych danych wynika ponadto, że blisko połowa młodych osób jest przekonana, że po zakończeniu studiów (już w toku pracy) planuje zdobywać kolejne kwalifikacje – dyplomy lub certyfikaty. Ok. 11% badanych zdaje się natomiast nie wierzyć w celowość ubiegania się o kolejne dokumenty poświadczające wiedzę i umiejętności. Najbardziej zdeterminowane do zdobywania dodatkowych kwalifikacji są kobiety (zob. tabela 11).

**Tabela 11. Plany rozwojowe w zakresie zdobywania kwalifikacji (dyplomów, certyfikatów, itp.) według cech respondentów (n=266)**

		Tak	Nie	Brak danych
<b>Ogółem:</b>		<b>49,6%</b>	<b>11,3%</b>	<b>39,1%</b>
<b>Płeć</b>	Kobiety	63,6%	2,8%	33,6%
	Mężczyźni	40,3%	17,0%	42,8%
<b>Staż pracy</b>	4–5 lat	79,5%	5,1%	15,4%
	2–3 lata	50,0%	18,4%	31,6%
	1–2 lata	39,8%	11,4%	48,9%
<b>Poziom wykształcenia</b>	Poniżej 1 roku	44,4%	6,3%	49,2%
	Wyższe II stopnia	76,4%	13,6%	10,0%
	Wyższe I stopnia	32,3%	15,2%	52,5%
	Średnie	28,1%	0,0%	71,9%

*Źródło: opracowanie własne.*

Mimo dość dużego odsetka młodych osób, które mają motywację do dalszego uczenia się, niespełna 38% ma poczucie, że po podjęciu pracy w firmie sektora finansowego w dalszym ciągu aktywnie się rozwija, korzystając z różnych form podnoszenia kompetencji, natomiast 12% osób uważa, że nie rozwija swoich umiejętności. Przekonanie o doskonaleniu swoich kompetencji jest wyraźnie większe wśród osób z dłuższym stażem pracy (por. tab. 12).

**Tabela 12. Aktywne korzystanie z innych form podnoszenia kompetencji według cech respondentów (n=266)**

		Tak	Nie	Brak danych	
<b>Ogółem:</b>		<b>37,6%</b>	<b>12,0%</b>	<b>50,4%</b>	
<b>Płeć</b>	Kobiety	47,7%	15,9%	36,4%	
	Mężczyźni	30,8%	9,4%	59,7%	
<b>Staż pracy</b>	4–5 lat	64,1%	15,4%	20,5%	
	2–3 lata	48,7%	1,3%	50,0%	
	1–2 lata	28,4%	11,4%	60,2%	
<b>Poziom wykształcenia</b>	Poniżej 1 roku	20,6%	23,8%	55,6%	
	Wyższe II stopnia	64,5%	11,8%	23,6%	
	Wyższe I stopnia	25,3%	7,1%	67,7%	
		Średnie	7,0%	21,1%	71,9%

Źródło: opracowanie własne.

Większość przedstawicieli pokolenia Z, z którymi zostały przeprowadzone pogłębione wywiady indywidualne, miała poczucie, że firmy sektora finansowego inwestują w ich rozwój, co oznacza zapewnianie dobrych warunków do stałego doskonalenia kompetencji i zdobywania kolejnych. W rozmowach wskazywali przede wszystkim na stosunkowo łatwy dostęp do szkoleń, także on-line. Doceniali także, że dzięki swojemu pracodawcy mogą inwestować w kompetencje, które nie są wprost powiązane z wykonywanymi zadaniami zawodowymi.

” Jest bogata oferta dla wszystkich pracowników, tzw. piątki z rozwojem. Jest możliwość kształtowania kompetencji twardych, jak i rozwoju zainteresowań, są też wewnętrzne kluby w banku, gdzie pracownicy mogą rozwijać swoje pasje. Mogę sama wychodzić z inicjatywą i zyskać wsparcie firmy – IDI, młody pracownik.

” Jest dostęp do różnorodnej oferty szkoleniowej, możliwość zdobywania nie tylko tych umiejętności, które są niezbędne do wykonywania powierzonych zadań – IDI, młody pracownik.

W wywiadach młodzi pracownicy wskazywali, że w najbliższym czasie chcieliby zdobyć przede wszystkim umiejętności:

- zarządzania projektami, też przy wykorzystaniu zwinnych metod Agile,
- wystąpień publicznych,
- pracy w zespole,

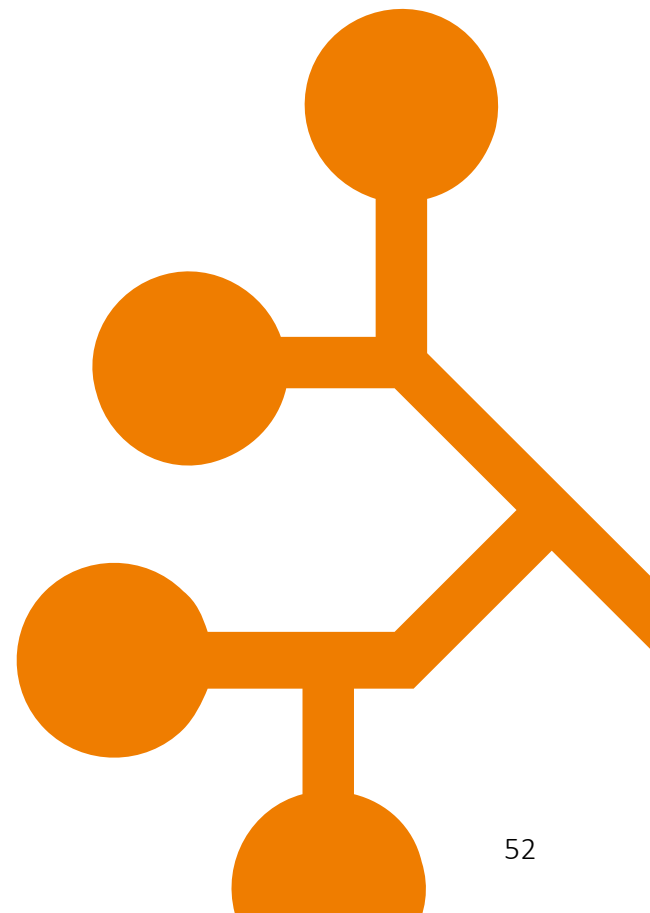
- analizy danych przy wykorzystaniu programów specjalistycznych,
- z zakresu programowania.

Na niedostateczne wsparcie firmy w rozwój kompetencji wskazywały natomiast osoby, które nie są zatrudnione na etacie. Nie mają one dostępu do szkoleń, które są oferowane pracownikom.

Z rozmów z młodymi pracownikami wynika ponadto, że duże znaczenie mają dla nich indywidualne plany rozwoju. Część respondentów narzekają na ich brak i choć doceniają wsparcie przełożonego w rozmowach o ich mocnych i słabych stronach, a także wszelkie podpowiedzi współpracowników dotyczące tego, które kompetencje i w jaki sposób mogliby wzmocnić, z jakich szkoleń warto skorzystać, to brakuje im konkretnego planu rozwoju. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że indywidualny plan rozwoju (indywidualny, czyli dopasowany do predyspozycji i potrzeb danej osoby) jest dla młodych pracowników najlepszym dowodem na to, że firma traktuje ich poważnie, zauważa ich potrzeby i stwarza im warunki do pełnego wykorzystania ich potencjału. Warto przywołać jedną z wypowiedzi młodego pracownika, która dobrze ilustruje oczekiwania i motywacje przedstawicieli pokolenia Z:

*” Mam możliwości rozwoju, ta oferta banku jest bogata i kompletna. Super być częścią organizacji, której nie zależy tylko dla zyskach – IDI, młody pracownik.*

Firma, która jest zorientowana na pracownika i podejmuje próby podążania za jego potrzebami i potencjałem, to miejsce pracy, którego szukają przedstawiciele młodego pokolenia. Zetki odnajdą się w firmie, dla której liczą się ludzie, a nie tylko zysk finansowy.



## 2.6. Przywiązanie do obecnego pracodawcy i chęć dalszej pracy w sektorze

Cechy pokolenia Z wskazują, że młode osoby zmianę uważają za coś naturalnego, nieuchronnego, a nawet pożądanego. Młodzi mają stronić od monotonii, rutyny, stagnacji. W związku z tym rzadko zapuszczają korzenie na dłużej. Dotyczyć to ma także ich stosunku do relacji z pracodawcą. Przeprowadzone rozmowy pozwalają doprecyzować ten obraz. Przybliżają odpowiedź na jedno z ważniejszych pytań: „Czy pokolenie Z faktycznie przychodzi do pracy tylko na chwilę? ”.

Wypowiedzi rozmówców wyraźnie pokazują, że młode osoby rozpoczynające dziś swoją karierę zawodową nie chcą popełniać błędów swoich rodziców czy dziadków, którzy całe swoje życie przepracowali w jednej firmie, a ich oddanie, lojalność i profesjonalizm często w ogóle nie były dostrzegane, raczej przyjmowane jako coś oczywistego (należnego). Młodzi ludzie boją się związać z pracodawcą, który będzie ich traktował przedmiotowo – jak podwładnego, który ma rzetelnie wywiązywać się z powierzonych zadań i nie wymagać zbyt wiele, nie mieć prawa głosu. Ich największym lękiem jest to, że podejmą pracę, która nie rozwija ich potencjału i zainteresowań, nie daje im ani satysfakcji, ani przyjemności, a odbiera czas potrzebny na odpoczynek i dbanie o siebie (też o swoje zdrowie psychiczne), budowanie relacji z bliskimi, kontakty z przyjaciółmi,

podróże, rozwój swoich pasji. Oczekiwania i potrzeby pokolenia Z wyraźnie się zmieniały:

” *Nikt z nas nie ma takiego poczucia, że zostanie w swojej pierwszej firmie na zawsze. Jest w nas taka ciekawość, nie wiemy, co chcemy robić. Jestem nastawiona na to, żeby szukać, co mnie interesuje, w czym się sprawdzam, co nie będzie dla mnie płatnym niewolnictwem* – FGI, młody pracownik.

” *Nie idzie się do pracy z nastawieniem, że to tylko na chwilę. Chodzi o perspektywę – jeśli uznamy, że nam się nie podoba, że to nie jest dla nas, to świat się nie zawala, możemy to zmienić w każdej chwili, możemy pójść gdzie indziej. Chodzi o elastyczne podejście ze zdrowym rozsądkiem – o to chodzi, żeby szukać miejsca, w którym ta praca będzie nam dawała jakąś radość. Jeśli jest radość, to jest zaangażowanie i chęć do dalszego rozwoju. Poszukiwanie odpowiedniego miejsca to jest główny czynnik, że nie przywiązujemy się do jednego miejsca* – FGI, młody pracownik.

Młodzi ludzie wymagają od pracodawcy dużo więcej niż ich rodzice, wcześniejsze generacje pracowników. Bardziej przywiązują się do zadań, które mają szansę podejmować, niż do pracodawcy. Nie liczy się dla nich jedynie pewność i wysokość wynagrodzenia. Chcą mieć poczucie, że są ważni dla firmy. W rozmowach często wskazują, że wysoko cenią sobie:

- samodzielność oraz zaufanie przełożonych w ich kompetencje i wartość świeżego spojrzenia,
- różnorodność stawianych im zadań, dających możliwość rozwoju różnych kompetencji (nie tylko specjalistycznych, ale także tych uniwersalnych, przydatnych również poza sektorem finansowym, np. umiejętność wystąpień publicznych, autoprezentacji, zarządzania czasem, radzenia sobie ze stresem),
- indywidualne podejście, oparte na analizie nie tylko ich mocnych i słabych stron, ale także rozpoznanych potrzeb, przejawiające się m. in. w cyklicznych rozmowach z przełożonym (mentorem i coachem),
- otwartą komunikację i dobrą atmosferę pracy,
- stymulację do podejmowania nowych zadań i wyzwań, w tym też do stałego uczenia się i zdobywania kolejnych umiejętności,
- jasnej informacji o perspektywach i możliwościach dalszego rozwoju w danej firmie,
- możliwość nawiązywania kontaktów osobistych i zawodowym z pracownikami innych firm funkcjonujących w sektorze.

Przeprowadzone wywiady pokazują, że jeśli młodzi pracownicy mają warunki do rozwoju swoich kompetencji i czują się częścią wspierającego ich zespołu, są gotowi związać się z daną firmą na dłużej.

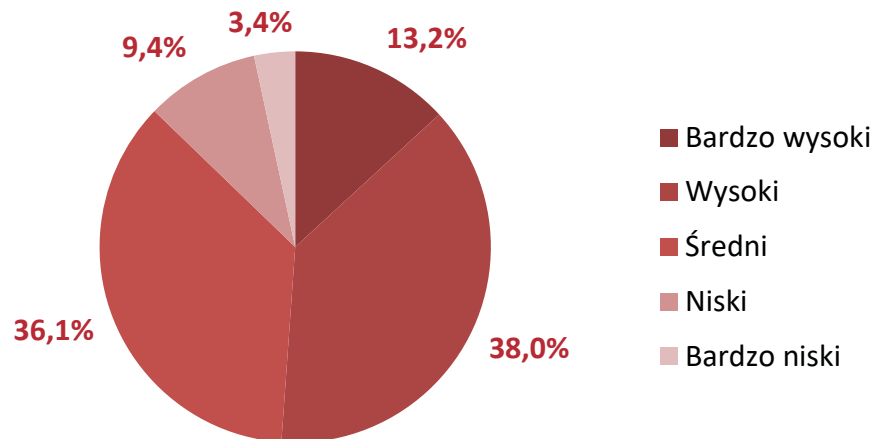
*” Decydujący jest pierwszy rok – to czas weryfikacji, czy oferta pracy jest zgodna z rzeczywistością, jak firma odpowiada na potrzeby młodych osób, na ile poważnie ich traktuje. Dla młodych kluczowe są szanse rozwojowe, plan na rozwój, duża stymulacja – IDI, młody pracownik.*

*” Jest tu duża swoboda w prowadzeniu projektów, jest samodzielność, możliwość wykazania się. Ten empowerment jest super – IDI, młody pracownik.*

Wniosek, że młodzi ludzie z natury nie przywiązują się do pracodawcy, nie jest więc w pełni uprawniony, szczególnie dziś – wobec chwiejności społeczno-gospodarczego ładu, który jeszcze nie odbudował się po pandemii COVID-19, a już musi się mierzyć z nowymi wyzwaniami (wojna w Ukrainie, inflacja, kryzys energetyczny).

Stwierdzenie, że przedstawiciele pokolenia Z nie przywiązują się do pracodawcy podważają także dane z ankiety: wysoko lub bardzo wysoko swoje przywiązanie do pracodawcy oceniła ponad połowa respondentów (ok. 51%) (Wykres 22.)

**Wykres 22. Ocena poziomu przywiązania do obecnego pracodawcy: Jak oceniasz własny poziom zaangażowania/przywiązania do obecnego pracodawcy? (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.

Warto też zwrócić uwagę, że kobiety swój poziom zaangażowania w aktualną pracę oceniają wyraźnie wyżej niż mężczyźni. Pozyskane dane pokazują ponadto, że ten poziom zadowolenia jest zróżnicowany wśród pracowników o różnym stażu pracy w firmie sektora finansowego: najwyższe swoje przywiązanie do pracodawcy oceniają osoby ze stażem pracy mieszczącym się w przedziale 4–5 lat, najniższe – pracownicy związani z firmą krócej niż 2 lata (Tabela 13.).

**Tabela 13. Ocena poziomu zaangażowania/przywiązania do obecnego pracodawcy według cech respondentów (n=266)**

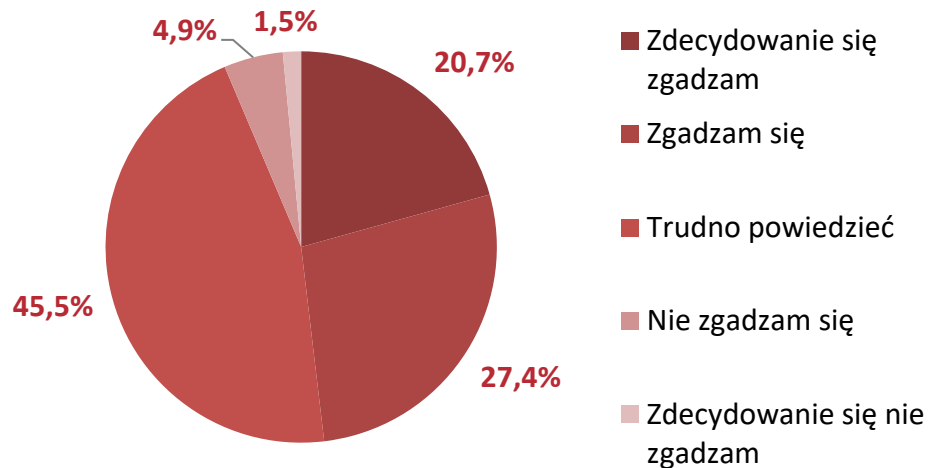
		Bardzo wysoki	Wysoki	Średni	Niski	Bardzo niski
<b>Ogółem:</b>		<b>13,2%</b>	<b>38,0%</b>	<b>36,1%</b>	<b>9,4%</b>	<b>3,4%</b>
<b>Płeć</b>	Kobiety	17,8%	39,3%	29,9%	8,4%	4,7%
	Mężczyźni	10,1%	37,1%	40,3%	10,1%	2,5%
<b>Staż pracy</b>	4–5 lat	7,7%	56,4%	33,3%	2,6%	0,0%
	2–3 lata	14,5%	26,3%	47,4%	11,8%	0,0%
	1–2 lata	8,0%	39,8%	29,5%	15,9%	6,8%
	Poniżej 1 roku	22,2%	38,1%	33,3%	1,6%	4,8%
<b>Poziom wykształcenia</b>	Wyższe II stopnia	12,7%	30,9%	50,0%	3,6%	2,7%
	Wyższe I stopnia	8,1%	52,5%	18,2%	18,2%	3,0%
	Średnie	22,8%	26,3%	40,4%	5,3%	5,3%

Źródło: opracowanie własne.

Wykresy 23–25 ilustrują odpowiedzi badanych na jedno z ważniejszych pytań – ich wskazania, czy w świetle zgromadzonych doświadczeń wiąże swoją przyszłą karierę zawodową z firmą sektora (obecną lub inną).

Mniej więcej 48% badanych dalej chce pracować w firmie sektora finansowego (zob. wykres 23). Trudność z jednoznaczną odpowiedzią na tak postawione pytanie miało ok. 45% młodych osób. Niewielki odsetek respondentów (nieco ponad 6%) nie wiąże swojej przyszłej kariery z omawianą branżą.

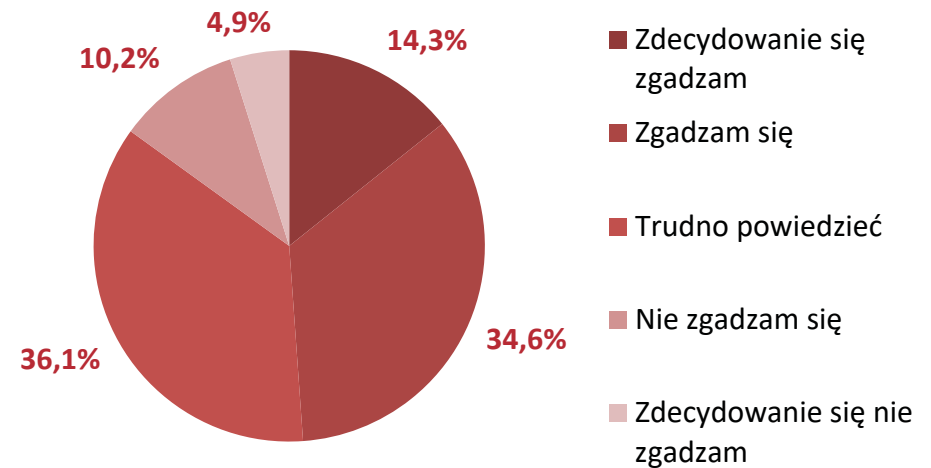
**Wykres 23. Plany pracy: W przyszłości wciąż chcę pracować w instytucji sektora finansowego (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 24 pokazuje natomiast, że ok. 49% młodych osób nie myśli o zmianie pracodawcy, a 36,1% badanych nie ma pewności, czy chce dalej pracować konkretnie w tej firmie, z którą jest związana. 10,2% młodych pracowników bliska jest myśl o zmianie pracodawcy.

**Wykres 24. Plany pracy: Jestem przekonany (a), że chcę dalej pracować w tej firmie (n=266)**

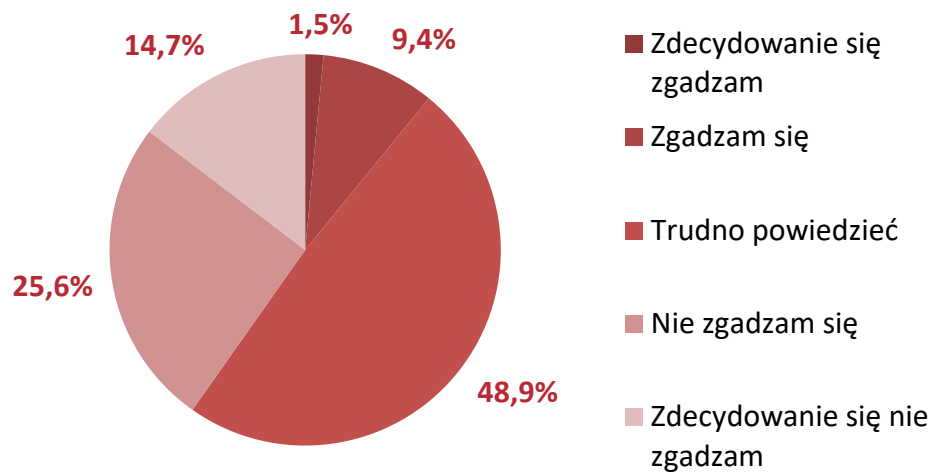


Źródło: opracowanie własne.



Odpowiedzi badanych zilustrowane na wykresie 25 pokazują z kolei, że tylko 1,5% młodych pracowników jest przekonana, że nie chce dalej pracować w żadnej firmie sektora finansowego.

**Wykres 25. Plany pracy w innej firmie sektora finansowego:  
Jestem przekonany (a), że chcę dalej pracować w tym  
sektorze, ale nie w tej firmie (n=266)**



Źródło: opracowanie własne.



## 3. Jak przyciągnąć i utrzymać talenty pokolenia Z? – wnioski i rekomendacje

### 3.1. W które kompetencje młodego pokolenia warto inwestować?

Pokolenie Z to osoby urodzone po 1995 roku (według niektórych źródeł po 1989 lub 1997 roku). W literaturze bywają nazywani pokoleniem M (*multitasking*) lub C (*connected generation, click generation*). Pokolenie Z to grupa, która – podobnie jak inne pokolenia pracowników – wewnątrznie nie jest jednorodna. Wnioski płynące ze zrealizowanego badania, w tym z przeglądu literatury, pozwalają mówić o cechach, które osoby rozpoczynające swoją aktywność zawodową różnią od wcześniejszych generacji. Zetki to osoby:

- otwarte na nowe doświadczenia i wielozadaniowe – są przyzwyczajone do tego, że ciągle dużo się dzieje, zmiana jest dla nich czymś naturalnym i pożądanym, dającym szansę na rozwój,
- skoncentrowane na realizacji swoich celów,
- twórcze i kreatywne, potrzebujące przestrzeni do bycia sobą i wyrażania siebie, chcące czuć, że kreują zmiany, a nie tylko za nimi ślepo (bezrefleksyjnie) podążają (zapewne ze względu na potrzebę bycia twórczym młode osoby źle reagują na wielość procedur i regulacji

obowiązujących w firmie sektora finansowego; trudność, jaką sprawia im przestrzeganie obowiązujących norm postępowania, dostrzegają przełożeni),

- zmotywowane do działania na rzecz *lepszego jutra*, chcących zmienić świat –uwalniać go od ślepego dążenia wyłącznie do maksymalizacji zysku finansowego,
- ambitne i zmobilizowane do tego, by stawiać czoła swoim lękom i wątpliwościom – wszystko po to, by zapewnić sobie i swoim najbliższym wysoki komfort życia,
- ceniące współpracę i bycie częścią wspólnoty, z łatwością nawiązujące kontakty<sup>16</sup>.

Rozmowy z pracodawcami pozwalają dopełnić obrazu pokolenia Z. Menedżerowie podkreślają takie zalety młodych pracowników jak:

- wysokie kompetencje cyfrowe,
- otwartość, kreatywność, entuzjizm,

<sup>16</sup> Zob. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, w: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 350/2014, s. 408–409.

- brak lęku przed zmianą,
- bezpośrednia komunikacja.

Jednocześnie menedżerowie są też świadomi trudności związanych z pracą z przedstawicielami pokolenia Z. W rozmowach z nimi powtarzają się takie cechy młodych ludzi jak:

- zbyt duża pewność siebie, wysokie oczekiwania vs. rzeczywiste kompetencje (*Przychodzą z dużym wyobrażeniem o sobie i małą wiedzą*); braki w wiedzy dotyczącej zagadnień finansowych,
- problem z odpowiedzialnością, lojalnością i kończeniem zadań, [młodzi] *nie mają wykształconego poczucia odpowiedzialności za całą pracę; [...] młody człowiek nawet czasami nie dzwoni, tylko wysyła smsa. Jestem chory i mam w nosie i jego nie interesuje. Ktoś musi przejść, ktoś musi zrobić, [...], bo ten temat jest poza nim* (IDI, menedżer),
- coraz mniejsze przywiązanie do pracodawcy, organizacji, ale też branży (konkurencją dla sektora finansowego nie są już tylko firmy tego sektora, lecz także globalny rynek),
- brak przynależności społecznej, trudności w pracy zespołowej.

Z rozmów z menadżerami firm sektora finansowego wynika jednak, że młode osoby są dość dobrze rozumiane przez swoich przełożonych (współpracowników z dłuższym stażem pracy), a ich potrzeby i oczekiwania trafnie odczytywane. Świadczą o tym m.in. następujące wypowiedzi:

” *Młodzi chcą wiedzieć dokładnie, czym będą się zajmowali, wiedzą, czego [konkretnie] chcą się nauczyć. [...] Są sfokusowane na rozwoju swoich kompetencji. [...] Wcześniej ludzie podejmowali pracę, bo tak trzeba, a bank jest stabilnym miejscem pracy. Nie przykładali wielkiej wagi do tego, czego mogą się nauczyć, bardziej były nastawione, aby po prostu się zatrudnić. [...] To pokolenie Z jest troszeczkę inne – ma dużo bardziej sprecyzowane cele, które chce zrealizować. Jest trochę bardziej – można powiedzieć – roszczeniowe. Jeśli coś nie pasuje, szybko to komunikuje. Jeżeli jest problem z szefem, to są w stanie rzucić pracę i pójść gdzieś dalej – IDI, menedżer.*

” *Dużo większe znaczenie ma poczucie sensu pracy. (...) To są też osoby, które zwykle więcej widziały (...) Świat się zmniejszył, mają kontakt, znają języki, to, co się dzieje w zachodnich krajach, to jest trend zauważalny w Polsce. (...) Młodzi ludzie pytają o bardzo różne formy zatrudnienia pracy, patrząc też ich elastyczność, na możliwość pracy w godzinach, które będą zgodne z ich osobistymi potrzebami – IDI, menedżer.*

## 3.2. Wymarzone środowisko pracy pokolenia Z

Wszystkie te cechy Zetek mają przełożenie na ich stosunek do pracy. Oczekiwania młodych pracowników wyraźnie się zmieniły. Są oni zdania, że:

- praca jest po to, by rozwijać swoje predyspozycje i zainteresowania,
- praca ma dawać satysfakcję i przyjemność, a nie tylko pieniądze,
- wartości pracodawcy i wartości pracownika muszą być spójne (inkluzywność, różnorodność to sprawy ważne dla pokolenia Z),
- wynagrodzenie powinno być przyznawane na sprawiedliwych i transparentnych zasadach, przede wszystkim podążać za kompetencjami,
- zakres i złożoność stawianych zadań mają odkrywać potencjał pracownika, a także zmieniać się w ślad za rozwojem jego kompetencji,
- praca ma mieć sens (wartość także dla innych ludzi) – pokolenie Y (milenialsi) dąży do sławy i fortuny, dostrzegając przy tym problemy społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedstawiciele pokolenia Z są natomiast *znacznie bardziej społecznie zorientowani, mocno zainteresowani problemami społecznej odpowiedzialności biznesu.*

*Jeszcze mocniej angażują się w problematykę globalnego ocieplenia, głodu, wojen itd.*<sup>17</sup>,

- w pracy nie chodzi wyłącznie o awans pionowy – wiele Zetek nie chce być liderem (szefem), wyżej ceni możliwość wszechstronnego rozwoju. M.in. z tego powodu młodzi pracownicy bardziej niż poprzednie generacje pracowników doceniają możliwości rozwoju i udziału w różnych aktywnościach rozwojowych (np. szkoleniach)<sup>18</sup>,
- praca i życie osobiste mają stanowić spójną całość – chodzi tu o coś więcej niż tzw. work-life balance: *Życie zawodowe oraz prywatne ma stanowić całość, w której chcą być sobą oraz kierować się tymi samymi wartościami*<sup>19</sup>,
- praca nie może być źródłem stresu, napięć i lęków, dlatego tak ważne są: przyjazna atmosfera pracy i dobre relacje z przełożonym; otwarta i bezpośrednia komunikacja (mobbing, dyskryminacja, dwuznaczne żarty – wykluczone); cenne są bieżące informacje dotyczące pracy, docenianie, ale też wskazywanie obszarów do doskonalenia, wyciąganie lekcji nie w duchu *szukania winnych*, lecz pozytywnej ewaluacji),
- praca ma być efektywna i optymalnie zorganizowana – Zetki negatywnie oceniają przedsiębiorstwa, które są źle zarządzane, *skostnia-*

17 Żarczyńska-Dobiesz A., op. cit., s. 408.

18 Jak wynika z badania, które miało na celu rozpoznać podobieństwa i różnice w oczekiwaniach do pracy przedstawicieli różnych generacji pracowników: X, Y i Z: *Możliwości rozwoju, systematycznych szkoleń, rozwoju zawodowego, możliwości uzyskania niezależnych certyfikatów zostały wskazane przez 64,9% przedstawicieli pokolenia X, 65,2% pokolenia Y i 75,9% pokolenia Z* (Centrum Innowacji ProLearning, Zmiany pokoleniowe na rynku pracy- XYZ, s. 9)

19 Tamże.

te, identyfikują problemy i możliwe sposoby ich rozwiązania, ale nie potrafią wdrożyć potrzebnych zmian,

- firma powinna wychodzić naprzeciw trendom, iść z duchem czasu, być otwarta na zmiany i nowe możliwości działania.

Ze zrealizowanego badania płynie wniosek, że przedstawiciele pokolenia Z swoją decyzję o podjęciu pracy w firmie sektora finansowego i związaniu się z danym pracodawcą na dłużej uzależniają od spełnienia czterech warunków, zilustrowanych niżej (rysunek 3). Wszystkie z nich zdają się być równie istotne.

### Rysunek 3. Elementy oferty pracodawcy kluczowe dla pokolenia Z



Źródło: opracowanie własne.

Samo wynagrodzenie – powtórzmy – nie jest dla Zetek najważniejsze. Warto dodać, że młodzi pracownicy dopytywani w toku realizacji badania o wysokość podwyżki motywującą ich do przejścia do innej firmy wskazali, że jeśli oferowane im wynagrodzenie byłoby wyższe o 1500 zł netto, na pewno poważnie rozważyliby zmianę miejsca pracy. Natomiast podwyżka niższa niż 1000 zł netto nie skłoniłaby ich do związania się z innym pracodawcą.

Młodzi pracownicy oczekują, że w ciągu pierwszych lat swojej aktywności zawodowej zbiorą możliwie wiele różnorodnych doświadczeń, które pozwolą im rozważyć zaplanować dalszą drogę swojego rozwoju. Doceniają, gdy ich bezpośredni przełożony pozostawia im dużo przestrzeni do działania (*daje wolną rękę*), jednocześnie służąc wsparciem w razie potrzeby. Możliwość samodzielnej realizacji zadań jest motywująca.

*” Wiara w siebie jako pracownika, na tym początku szczybli kariery, jest bardzo motywująca, pozwala uwierzyć w swoje możliwości, poszerzać swoje kompetencje – FGI, młody pracownik.*

### 3.3. Wyobrażenia na plus i na minus o pracy w firmie sektora finansowego

W trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych badani byli proszeni o sformułowanie trzech słów (lub zdań), które w ich opinii najlepiej opisują zalety pracy w firmie sektora finansowego. Przykładowe odpowiedzi badanych są następujące:

#### 3 słowa (lub zdania) najlepiej opisujące zalety pracy w firmie sektora finansowego

- możliwość rozwoju, możliwość interakcji (poznawania nowych osób), możliwość realizowania swoich ambicji;
- przyjazne miejsce do rozwoju (odkrywania własnej ciekawości i tego, którą drogą chce się dalej pójść), elastyczność (możliwość przejścia do innych działów), bezpieczne miejsce pracy;
- stabilność;
- wysoka kultura organizacyjna;
- stabilność, rzetelna wiedza, większa świadomość konsumencka;
- różnorodność, dostęp do nowych technologii, można migrować w ramach jednej firmy lub sektora;
- wpływ na życie innych;
- prestiż, duży rozwój, szeroko pojęte możliwości;
- praca w firmie sektora pozwala na znaczne poszerzenie kompetencji (finansowych i nie tylko), praca ta daje duże możliwości i szeroki wybór (jeśli chodzi o obszar, w którym chcemy się rozwijać), praca ta jest dość zróżnicowana i motywująca do rozwoju i uczenia się;

#### 3 słowa (lub zdania) najlepiej opisujące zalety pracy w firmie sektora finansowego

- dobre wynagrodzenie, łatwość znalezienia pracy, wygoda (w porównaniu do pracy w innych sektorach, np. medycznym);
- nabywanie kompetencji przyszłości, środowisko elastyczne na zmiany (szybko dostosowujące się, agile), bliskość tematów ważnych dla ludzi i możliwość zdobycia wiedzy przydatnej w codziennym życiu (np. jak inwestować swoje pieniądze).

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z młodymi pracownikami oraz menedżerami*

Młodzi pracownicy oraz pracodawcy byli także proszeni o uzupełnienie zdania: „Słabą stroną pracy w firmie sektora finansowego jest...”. Przykładowe wypowiedzi respondentów to:

#### Słabą stroną pracy w firmie sektora finansowego jest...

- duża struktura organizacji, wydłużanie procesu podejmowania decyzji, papierologia, a także: duże oczekiwania i presja, nie można się pomylić, musi być zrobione idealnie, terminowość, szybkość pracy;
- przeregulowanie sektora;
- stereotypowe postrzeganie pracy w banku przez osoby z otoczenia;
- brak możliwości integracji wszystkich pracowników;
- nuda, stres;
- można popaść w utarty schemat postępowania (to przez regulacje);

### Słabą stroną pracy w firmie sektora finansowego jest...

- długo trwa proces wdrażania decyzji, 10 osób musi podjąć decyzję, żeby coś zmienić, wprowadzić w życie;
- dużo pracy, pod presją czasu;
- praca wymagająca, a więc często w stresie (zdarza się), czas trzeba pracować dłużej niż 8 godzin;
- może brak kontaktu z drugą osobą, częściej praca z danymi i analizą;
- bardzo wysoka intensywność pracy, dużo się dzieje, dużo pracy, nie można sobie pozwolić na błąd, trzeba utrzymywać bardzo wysoką uważność.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z młodymi pracownikami oraz menedżerami.*

Przywołane wyżej ostatnie pytanie w wywiadach z młodymi osobami zwróciło uwagę na czynniki, które są dla nich uciążliwe i mogą wpływać m.in. na motywację do zmiany pracodawcy. Wielu młodych pracowników za słabą stroną pracy w firmie sektora finansowego uznało wielość i złożoność wykonywanych zadań, często pod presją czasu i bez przyzwolenia na jakikolwiek błąd. W świetle przeprowadzonych wywiadów z młodymi pracownikami, brak wsparcia ze strony przełożonego i najbliższych współpracowników przekłada się na decyzję o zmianie pracodawcy.

*” Atmosfera w zespole i relacje w zespole są najważniejsze. Problem na tym poziomie bardzo mocno może rzutować na zdrowie psychiczne – poziom stresu. Gdyby były takie sytuacje, że jest obawa przed wskazaniem błędu, zamiast próba jak najszybszego naprawienia go, to by przekreśliło taką pracę – FGI, młody pracownik.*

Negatywnie wypowiedali się także na temat rozbudowanego i przesadnie w ich opinii skomplikowanego procesu podejmowania decyzji i wdrażania zmiany.

Podczas wywiadów młodzi pracownicy byli również proszeni m.in. o wyjaśnienie, czym się różni (na plus i na minus) ich wyobrażenie o pracy w firmie sektora finansowego od ich doświadczeń z pierwszego okresu zatrudnienia. Odpowiedzi respondentów zostały zestawione w poniższej tabeli. Potwierdzają one, że możliwości bycia samodzielnym, uczenia się, doskonalenia i zdobywania nowych kompetencji mają kluczowe znaczenie dla młodych osób – mobilizują ich do pracy oraz związania się z pracodawcą na dłużej. Zniechęcać mogą natomiast: brak indywidualnego podejścia do pracownika, nadmiar zadań i praca pod presją czasu, brak perspektyw rozwoju oraz poczucie nieefektywnej pracy, rozbijającej się o powolny proces decyzyjny i sztywne procedury.

Wyobrażenia na plus	Wyobrażenia na minus
Możliwości rozwoju, uczenia się, doskonalenia i zdobywania nowych umiejętności (przydatnych nie tylko do realizacji powierzanych zadań)	Rozbudowana struktura organizacji, przekładająca się na powolny proces podejmowania decyzji
Możliwość samodzielnej realizacji zadań, przyjmowania na siebie odpowiedzialności za pomyślność różnych projektów przy cichej asyście opiekuna (w razie potrzeby)	Wielość regulacji i procedur – są one trudne do przyswojenia, w dodatku stale ich przybywa, zawężają przestrzeń do bycia kreatywnym – Są ściśle wytyczne wymyślane przez różne komisje, nadzory, przepisy prawa. I czasem mimo naszych dobrych chęci i kreatywności, którą pragniemy się wykazać, po prostu nie jest to prawnie możliwe
Dobra atmosfera pracy, wspierający zespół – Wszyscy okazali się bardzo pomocni. Ani razu nie spotkałam się z takim odbiciem: czytaj procedurę. Każdy, mimo że to były trudne czasy, znajdował dla mnie czas, żeby mi wytłumaczyć, pokazać, nauczyć	Za mało pracy z wykorzystaniem języka angielskiego

Wyobrażenia na plus	Wyobrażenia na minus
Satysfakcjonujący poziom wynagrodzenia (w porównaniu do zarobków w innych branżach)	Zróznicowany poziom wynagrodzenia pomiędzy zespołami w firmie, też inne wynagrodzenie dla osób z zewnątrz i biorących udział w rekrutacji wewnętrznej
Możliwość rotacji pomiędzy zespołami	Brak indywidualnego podejścia do pracownika
Możliwość pracy zdalnej (dająca oszczędność czasu i wygodę, pozwalająca łączyć pracę z nauką)	Praca w pełni zdalna (ograniczająca możliwości poznania ludzi), brak możliwości wyboru dni na pracę w biurze
Możliwość poznawania ludzi z innych firm sektora na różnych spotkaniach, nawiązywania kontaktów	Nie dość jasne zasady awansu i podwyżki, niedostateczna komunikacja perspektyw rozwoju w danej firmie
Większa wiedza o funkcjonowaniu instytucji finansowych, a dzięki temu bycie bardziej świadomym konsumentem	Ograniczony, często powierzchowny kontakt z przełożonym (brak stymulującej informacji zwrotnej)

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z młodymi pracownikami.*



### 3.4. Rekomendacje dla pracodawców

Rozmowy z młodymi pracownikami oraz z pracodawcami pozwalają wyodrębnić kilka zasad, których wdrożenie w firmach sektora finansowego odpowiadałoby na potrzeby pokolenia Z i być może umożliwiło zatrzymanie Zetek na dłużej:

1. **Indywidualne podejście do pracownika**, przejawiające się przede wszystkim w uważności na potrzeby i inicjatywy poszczególnych osób, w tym we wspieraniu pracowników w planowaniu ich rozwoju w firmie (lub sektorze) – tu, jak wynika z rozmów z młodymi pracownikami, optymalne byłyby **wieloscieżkowe plany rozwoju**, przedstawiające różne warianty rozwoju w danej organizacji (też w różnych jej obszarach działalności). Plany rozwoju powinny być wielowariantowe, a także na tyle skonkretyzowane, by młodzi pracownicy wiedzieli, jakie wymagania muszą spełnić, by podążać daną ścieżką. Kluczowe, by dzięki planom rozwoju młodzi pracownicy zyskali informację, jakie kompetencje mają szansę zdobyć na określonym stanowisku pracy i jakie to stwarza dalsze możliwości rozwoju zawodowego i osobistego.
2. **Wpływ na organizację** – młodzi pracownicy chcą być wysłuchiwani, muszą mieć poczucie wpływu (choćby w niewielkim stopniu) na sposób funkcjonowania organizacji; doceniają otwartość przełożonych i ciekawość, a także elastyczność we wprowadzaniu udoskonalień.
3. **Troska o markę** – w wypowiedziach zarówno młodych pracowników, jak i pracodawców podkreślano znaczenie marki organizacji oraz wartości. Dla Przedstawiciele pokolenia Z zwracają szczególną uwagę na to, czy ich wartości i wartości firmy są spójne, *co firma robi w obszarach, które są dla tych osób ważne*. Co więcej – ważne są dla nich nie tylko wartości deklarowane, lecz przede wszystkim – te realizowane na co dzień. Młodzi pracownicy są wrażliwi na wszelkie niespójności w tym zakresie.
4. W pierwszym okresie pracy, **możliwość bycia zatrudnionym w organizacji, ale nie na danym stanowisku pracy** – młodzi pracownicy wysoko cenią sobie możliwość realizacji różnorodnych zadań (a więc rotacji pomiędzy różnymi zespołami), dzięki temu mają szansę odkryć i optymalnie rozwijać swój potencjał. W ślad za tym warto wspierać pracowników w identyfikacji ich predyspozycji (mocnych i słabych stron).
5. **Większa przejrzystość ofert pracy w firmach sektora finansowego**, możliwa do osiągnięcia poprzez opis zadań możliwych do podejmowania w danej firmie oraz wskazanie konkretnych umiejętności, które w toku danej pracy można zdobyć lub rozwinąć. Z rozmów z młodymi pracownikami wynika ponadto, że wysoko cenią sobie wypowiedzi pracowników danej firmy o zadaniach, które na co dzień realizują.

6. Dążenie do **stałego unowocześniania technik zarządzania zespołem i organizacją**, oznaczające w praktyce m.in. stale uczącą się kadre menadżerską. By sprostać oczekiwaniom młodego pokolenia, pracodawcy firm sektora finansowego powinni inwestować w kompetencje menadżerów, którzy – jak pokazało badanie – mają być nie tylko dobrymi fachowcami, ale też budować klimat współpracy w zespole (czyli np. nie dopuszczać do rywalizacji między jego członkami, ponoszenia odpowiedzialności za ewentualne niepowodzenia przez poszczególne osoby), stale inwestować w rozwój jego potencjału i troszczyć się o wysoki komfort pracy (przede wszystkim osłabiać napięcia związane z pracą pod presją czasu). Młodzi pracownicy oczekują też, że zostaną dostrzeżeni przez swoich przełożonych – będą od nich nie tylko stale otrzymywać konstruktywną informację zwrotną, ale też wskazówki dotyczące ich dalszego rozwoju. Ważne, by byli słuchani, a ich głos brany pod uwagę.
7. **Coraz szersze wykorzystanie nowoczesnych technologii** i korzystanie z najnowszych metod analizy i przetwarzania danych, *big data*, *data science* (tu firmy sektora finansowego zdają być daleko w tyle za mniejszymi przedsiębiorstwami)<sup>20</sup>, zaangażowanie młodych osób do osvajania klientów z technologiami cyfrowymi.
8. Otwartość na zmiany (też organizacyjne) i **sprawne rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów** (powolny proces decyzyjny, brak odwagi lub konsekwencji w działaniu zniechęcają młodych pracowników).
9. Transparentne i **sprawiedliwe zasady ustalania wysokości wynagrodzeń**, podążające za przyrostem kompetencji pracownika.
10. Utrzymanie możliwości **pracy zdalnej i elastyczny czas pracy** (młodzi pracownicy cenią sobie informację, jakie zadanie mają wykonać, chcą mieć swobodę decyzji, jak zorganizują sobie pracę). Pracę stacjonarną w pełnym wymiarze będą postrzegać jako ogromne ograniczenie. Tam, gdzie to możliwe, warto zapewnić im swobodę (nawet w ciągu doby) ustalania godzin wykonywania określonych zadań, z wyraźnym wskazaniem finalnych terminów realizacji.
11. **Włączanie młodych pracowników w proces decyzyjny** – zamiast przedstawiania im oferty i warunków pracy, wspólne jej wypracowanie.
12. **Większe wsparcie dla młodych pracowników** – uważność, by nie pracowali więcej niż 8 godzin dziennie, oraz przyzwolenie, by popełniali błędy i bez stresu wyciągali z nich dla siebie wnioski:

---

<sup>20</sup> Automatyzacja i digitalizacja pracy w firmach sektora finansowego nie była przedmiotem badania. Warto jednak zwrócić uwagę, że z rozmów z młodymi pracownikami nie wyłania się obraz nowoczesnego, nasyconego najnowszymi technologiami środowiska pracy. Wypowiedzi młodych respondentów nie przystają do obrazu, jaki wyłania się np. z raportu *Przyszłość pracy w sektorze finansowym*, zrealizowanym przez DELaB Uniwersytetu Warszawskiego na zlecenie i we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego.

*” Nie nakładać zbyt dużej presji na osoby, które dopiero zaczynają pracę, cierpliwość, wyrozumiałość. Jeśli o pracownika się zadba, to z czasem zwróci on to, co się w niego zainwestowało – IDI, młody pracownik*

*” Zwracamy uwagę na to, by młodzi nie czuli się osamotnieni – IDI, menedżer*

13. Dalsza troska o **różnorodną ofertę benefitów** dla pracowników, uważność, by obejmowała także rozszerzony pakiet opieki medycznej, w tym stomatologicznej, psychologicznej i psychiatrycznej. Niektórzy młodzi pracownicy sugerowali także, by zamiast każdemu pracownikowi oferować stały (uniwersalny) pakiet benefitów, odpowiednio zwiększyć wysokość wynagrodzeń i pozostawić swobodę pracownikom, by samodzielnie decydowały o zakupie odpowiednich dla siebie usług – sportowych, kulturowych, medycznych, innych.
14. **Utrzymanie dostępu do zróżnicowanej oferty szkoleń**, a także dofinansowywanie studiów podyplomowych czy zaocznych (niekoniernie zgodnych z zakresem realizowanych zadań). Warto, by oferowane szkolenia były dostosowywane do potrzeb poszczególnych pracowników – ich doświadczenia, aktualnego stanu wiedzy, ścieżki rozwoju. To znacząco wzmocniłoby postrzeganie firmy jako

zorientowanej na pracownika, jednocześnie dałoby lepsze efekty nauki. Z rozmów z młodymi pracownikami wynika ponadto, że ceniliby sobie **dostęp do jasnej informacji na temat kompetencji, które mają szansę zdobyć lub udoskonalić poprzez zaangażowanie w daną formę aktywności rozwojowej**. Warto, by informacja o konkretnych umiejętnościach, które mogą zyskać poprzez udział np. w szkoleniu, kursie, projekcie realizowanym w organizacji, była uzupełniona o odpowiedź, na jakich stanowiskach pracy i przy realizacji jakich zadań te umiejętności będą szczególnie przydatne. Zasadne (bo dobrze korespondujące z cechami młodych pracowników) jest też coraz szersze uzupełnianie klasycznej oferty rozwojowej o krótkie form szkolenia, tzw. microlearning.

Zdaniem rozmówców **pracodawcy powinni też być bardziej widoczni na uczelniach** – tam w przystępny sposób informować o dostępnych stażach i stanowiskach pracy, informować między innymi, że:

*” Bank to nie jest tylko oddział. Praca w banku to nie jest ta Pani w okienku – IDI, młody pracownik.*

Celowa jest więc realizacja głównej rekomendacji sformułowanej przez Sektorową Radę ds. Kompetencji Finanse po II edycji badania Bilansu Kapitału Ludzkiego w branży finansowej, by banki i inne instytucje sektora finansowego zrealizowały wspólną kampanię informującą studentów (różnych kierunków) o zaletach pracy w sektorze<sup>21</sup>.

21 Por. Praca w sektorze finansowym. SRK Finanse rekomenduje: <https://rada.wib.org.pl/wp-content/uploads/2022/03/SRK-Broszura-Praca-w-sektorze-finansowym-SRK-Finanse-rekomenduje.pdf>

W świetle wniosków płynących ze zrealizowanego badania i dotyczących komunikacji pracodawców firm sektora finansowego ze studentami:

- kluczowy komunikat raczej powinien dotyczyć szerokich, szytych na miarę możliwości rozwoju, stabilności zatrudnienia i komforcie pracy w dobrej atmosferze, a nie nowoczesnego, nasyconego technologiami środowiska pracy,
- warto mówić o awansie i stale pojawiających się nowych możliwościach rozwoju, które pojawiają się w firmach dla osób, które wykazały się wytrwałością w poznawaniu tajników pracy w sektorze finansowym (także tych, które wynikają z regulacji prawnych),
- pewniej mówić o satysfakcjonującym wynagrodzeniu, podążającym za zakresem i złożonością zadań podejmowanych przez pracowników,
- w kampanii warto osłabić postrzeganie instytucji finansowej jako organizacji silnie zhierarchizowanej i zbiurokratyzowanej (a więc odpornej na zmiany i rozwój),
- dalej warto wzmacniać wizerunek firm sektora jako społecznie odpowiedzialnych i angażujących się w rozwiązywanie problemów współczesnego świata (ubóstwo, głód, ocieplenie klimatu, rozwarstwienie dochodowe, wojny, napięcia wynikające z braku tolerancji i otwartości na różnorodność).

Z wypowiedzi respondentów wynika również, że pracodawcy powinni rozważyć **zmianę oferty dla stażystów** – niskie wynagrodzenie (lub jego całkowity brak), wykluczenie z dostępu do szkoleń i innych benefitów zniechęcają do związania się z firmą na dłużej.

Nowa oferta stażu dla studentów także mogłaby być owocem współpracy instytucji sektora finansowego – oferta ta pozwalałaby młodej osobie poznać specyfikę i warunki pracy w kilku różnych firmach. Możliwość podejmowania różnych zadań w wybranych firmach sektora mogłaby być powiązana ze zdobywaniem **cyfrowych odznak lub kwalifikacji sektorowych**. Zdaje się, że takie rozwiązanie wzmocniłoby motywację Zetek do pracy w branży finansowej.

Biorąc pod uwagę głosy niektórych menadżerów i silną motywację młodych do troski o swój dobrostan psychiczny, warto się również skupić na szukaniu odpowiedzi na pytanie, czy na negatywne (a przynajmniej sceptyczne) postrzeganie firm sektora finansowego nie wpływa mocno akcentowane oczekiwanie, by osoby ubiegające się o zatrudnienie posiadały już przynajmniej dwu- lub trzyletni staż pracy. Taki komunikat wywiera dużą presję, a przy obecnym kształcie współpracy szkół i pracodawców, łączenie studiów z pracą stanowi wyzwanie.

Dodatkowo, wnioski z badania każą pracodawcom z sektora finansowego dalszej pogłębionej analizie poddać potrzeby i oczekiwania osób, którzy mają dwu- lub trzyletni staż pracy. Zdaje się, że ich motywacja do pozostania w firmie sektora finansowego jest najniższa.

### 3.5. Rekomendacje dla uczelni

Większość młodych pracowników jest zdania, że studia dobrze ich przygotowały do pracy w sektorze finansowym. Przedstawiciele pokolenia Z wysoko oceniają swoje kompetencje jeszcze przed zdobyciem pierwszych doświadczeń zawodowych. Nieco inaczej zdają się to oceniać pracodawcy. W czasie rozmów niektórzy menedżerowie zwracali uwagę, że absolwenci studiów nie są wystarczająco przygotowani do pracy w firmie sektora finansowego, stąd przeważnie wymagają od osób starających się o zatrudnienie minimum dwuletniego doświadczenia zawodowego. Jak tłumaczą:

*” Mało mamy przestrzeni, żeby szeroko się otworzyć na młode pokolenie, osoby, którym brakuje doświadczenia praktycznego. Nie mamy możliwości przyjmować osób, które musimy szkolić, uczyć wszystkiego od podstaw. 2–3 lata doświadczenia zawodowego to jest minimum, którego wymagamy. Samo przygotowanie po studiach nie wystarcza – IDI, menedżer.*

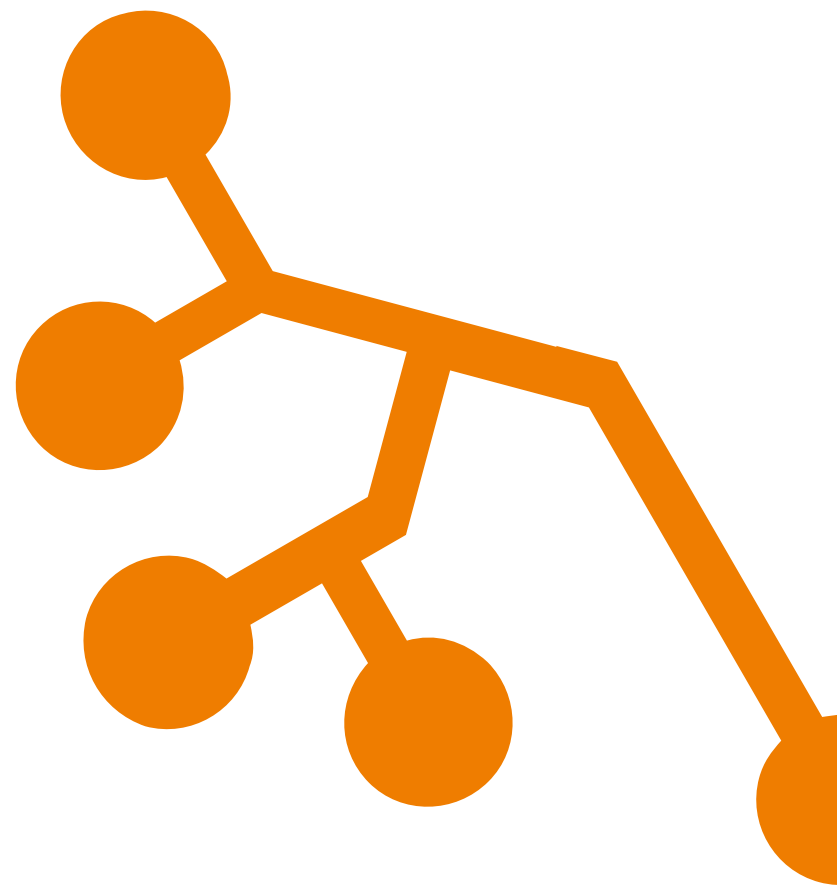
Wywiady indywidualne zrealizowane z młodymi pracownikami i menedżerami dostarczają wiedzy, czego brakuje w programach studiów, jakie metody kształcenia są z ich perspektywy pożądane. Zgodnie z głosami młodych osób i kadry zarządzającej więcej czasu i uwagi warto poświęcić:

- pogłębionej obsłudze programów służących analizie danych (minimum byłby Excel),
  - zajęciom wykorzystującym zaawansowane technologie, big data,
  - nauce języków obcych (przede wszystkim angielskiego),
  - ćwiczeniom praktycznym (przede wszystkim z analizy danych) i symulacjom, mającym na celu zrozumienie, do czego służy teoria przekazywana przez wykładowców,
  - kształtowaniu umiejętności autoprezentacji i wystąpień publicznych,
  - umiejętności planowania i hierarchizacji zadań,
  - umiejętności zarządzania projektami,
  - umiejętności zarządzania czasem,
  - doskonaleniu kompetencji społecznych (komunikacji, współpracy, otwartości na kontakt i potrzeby innych osób),
  - ogólnym umiejętnościom uczenia się, rozwoju, samoświadomości.
- warsztatom i ćwiczeniom praktycznym – pracy na case'ach, dającej możliwość zrozumieć, jak w toku realizacji różnych zadań można czerpać z wiedzy teoretycznej,

Zrealizowane badanie pozwala także dostrzec, których kompetencji firmy sektora finansowego dziś szczególnie poszukują, które z nich lepiej rozwijać w czasie studiów, optymalnie we współpracy z biznesem. Obecnie – podobnie jak w innych sektorach – kluczowe stają kompetencje cyfrowe – pozwalające współpracować z otoczeniem w cyfrowym, częściowo zautomatyzowanym środowisku pracy.

*” Szukamy osób, które mają profil związany albo z IT, albo z matematyką, albo z CRM. Wcześniej szukaliśmy osób, które mają świetny kontakt z klientem, potrafią z nimi rozmawiać. Wciąż są potrzebni, ale mniej – IDI, menedżer.*

Młodzi pracownicy i menedżerowie są zgodni, że warto, by uczelnie i pracodawcy w dalszym ciągu zacieśniali współpracę (np. wspólna praca nad programami studiów i sylabusami poszczególnych zajęć, wykłady na uczelni prowadzone przez pracowników różnych firm sektora, zaangażowanie praktyków do prowadzenia zajęć). Przez to studenci mają szansę zyskać nie tylko lepszy dostęp do ofert staży i praktyk, ale także dzięki spotkaniom z pracownikami danej firmy lepiej poznać specyfikę pracy w sektorze finansowym. Warto zwrócić uwagę, że z wypowiedzi kadry menedżerskiej wynika, że pracodawcy niedostatecznie angażują się we współpracę z uczelniami (jest w nich opór).



## Bibliografia

---

### Raporty z badań, artykuły naukowe, publikacje książkowe:

- Bauman Zygmunt, *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*, Warszawa 2006.
- Bauman Zygmunt, *Zindywidualizowane społeczeństwo*, Gdańsk 2005.
- Biznes w kobiecych rękach, *Młodzi na rynku pracy. Raport 2021*, raport z badania przeprowadzonego w okresie marzec – kwiecień 2021 roku (w wywiadach IDI udział wzięło 30 osób, ankiety CAWI zebraty opinię 78 osób).
- Centrum Innowacji ProLearning, *Zmiany pokoleniowe na rynku pracy – XYZ*, raport z badania przeprowadzonego w okresie luty – kwiecień 2017 roku (w badaniu udział wzięło 108 przedstawicieli pokolenia Z).
- Deloitte, *First Steps into the Labour Market. 2021 International survey of students and recent graduates*, raport z badania skupiającego się na potrzebach i oczekiwaniach młodych Europejczyków z 19 państw.
- EY, *GIG on. Nowy Ład na rynku pracy*, Warszawa 2021.
- Harris K., *A New Generation of Workers: Preparing for Generation Z in the Workplace*, Senior Theses, University of South Carolina, spring 2020.
- Kukla D., Nowacka M., *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych, cz. 1*, w: *Edukacja ustawiczna dorosłych*, 4/2019.
- Messyasz K., *Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania w: Acta Universitatis Lodziensis, Folia Sociologica nr 76/2021*.
- Ośrodek Ewaluacji UW, *Studiując w świecie niepewnego jutra: perspektywy, sprawczość, wizje przyszłości. JustStart2*, Warszawa 2022.
- PwC, *Gen Z is Talking. Are you Listening?*, June 2020.
- Randstad, Workmonitor 2022, raport do pobrania na stronie: [www.randstad.com/workforce-insights/global-hr-research/randstad-workmonitor/](http://www.randstad.com/workforce-insights/global-hr-research/randstad-workmonitor/)
- SpotData, Provident, *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*, raport z badania przeprowadzonego metodą CAWI w okresie kwiecień – maj 2019 (n=1652).
- Worek B., Kocór M. i inni, *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – branża finansowa. Raport podsumowujący II edycję badań realizowanych w latach 2020–2021*, Warszawa 2021.

- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania ludzkimi w: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 350/2014.

### Źródła internetowe

*data ostatniego dostępu: 28 września 2022*

- [web.swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/19015-co-motywuje-do-pracy-pokolenia-x-y-i-z](http://web.swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/19015-co-motywuje-do-pracy-pokolenia-x-y-i-z)
- [www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z](http://www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z)
- [www.hays.pl/blog/insights/-pokolenie-z-na-ryнку-pracy](http://www.hays.pl/blog/insights/-pokolenie-z-na-ryнку-pracy)
- [www.livecareer.pl/porady-zawodowe/pokolenie-z](http://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/pokolenie-z)
- [www.firstup.io/blog/gen-z-in-the-workplace/](http://www.firstup.io/blog/gen-z-in-the-workplace/)
- [www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.736820/full](http://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.736820/full)



## Załączniki

---

1. Metodologia badania
2. Scenariusz wywiadu indywidualnego (IDI) z młodymi pracownikami
3. Scenariusz wywiadu indywidualnego (IDI) z przedstawicielami kadry menadżerskiej
4. Scenariusz wywiadu grupowego (FGI) z młodymi pracownikami
5. Scenariusz wywiadu grupowego (FGI) z przedstawicielami kadry menadżerskiej

## 1. Metodologia badania

Zakres i specyfika problematyki będącej przedmiotem niniejszego badania wymagały przyjęcia kompleksowego podejścia badawczego, które uwzględnia **różne perspektywy oceny i źródła danych** oraz **zestaw uzupełniających się metod i technik badawczych**. Istotnym aspektem badania była także jego **etapowość**, która pozwoliła w sposób jak najbardziej efektywny wykorzystać planowane metody i techniki badawcze oraz źródła danych. Dzięki tak opracowanej koncepcji badania możliwe było pozyskanie wyczerpującego materiału analitycznego i przeprowadzenie rzetelnego wnioskowania w zakresie problemów badawczych.

Przeprowadzenie badania wymagało zastosowania wachlarza technik badawczych o charakterze ilościowym i jakościowym ze znaczącą rolą badania danych zastanych (*desk research*). Wykonawca, realizując projekt, wykorzystał poniższe metody i techniki badawcze (wraz z liczebnością respondentów/wielkością próby):

### Rysunek 1. Metody i techniki gromadzenia danych zastosowane w badaniu

Metody jakościowe	<ul style="list-style-type: none"><li>• badanie ilościowe metodą CAWI z pracownikami sektora o stażu pracy do 5 lat analiza danych zastanych (<i>desk research</i>), w tym analiza literatury i dostępnych badań oraz analiza ekspercka</li><li>• indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami pracowników i kadry menadżerskiej</li><li>• zogniskowane wywiady grupowe (grupy fokusowe FGI) z przedstawicielami pracowników i kadry menadżerskiej</li></ul>
Metody ilościowe	<ul style="list-style-type: none"><li>• badanie ilościowe metodą CAWI z pracownikami sektora o stażu pracy do 5 lat</li></ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Etapy badania

Proces realizacji zamówienia został podzielony na trzy następujące po sobie etapy badawcze, co umożliwiło efektywne wykorzystanie planowanych metod i technik badawczych do pozyskania informacji niezbędnych do osiągnięcia celów projektu:

- I etap – opracowanie koncepcji przeprowadzenia badania i struktury raportu;
- II etap – przeprowadzenie pracy *desk top research*, badania ankietowego, indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz przeprowadzenie badania w grupach fokusowych i przekazanie wstępnych wyników Zamawiającemu;
- etap końcowy – opracowanie raportu końcowego, wraz z towarzyszącymi materiałami, do akceptacji Zamawiającego.

Przyjęta koncepcja badania realizuje postulat triangulacji na następujących poziomach:

- **triangulacja metodologiczna:** wykorzystanie różnych metod i technik gromadzenia danych (dokumenty, dane z badań terenowych realizowanych różnymi metodami i technikami); zastosowanie różnych technik przy badaniu tych samych zagadnień w celu obserwacji różnych aspektów badanego przedmiotu; zastosowanie różnych, uzupełniających się wzajemnie technik zbierania danych,

- **triangulacja źródeł informacji:** zwielokrotnienie źródeł informacji poprzez zaangażowanie w badanie różnych grup respondentów oraz źródeł wtórnych (dane zastane, wywiady z różnymi grupami respondentów, etc.),
- **triangulacja analityczna:** zwielokrotnienie rodzajów analizy i synteza danych (ilościowa i jakościowa), wnioskowanie oraz przygotowanie rekomendacji,
- **triangulacja perspektyw badaczy:** zaangażowanie w badanie kilkuosobowego zespołu badaczy, co pozwoli na uzyskanie bogatszego i bardziej wiarygodnego obrazu badanego przedmiotu.

Poniżej przedstawiono uszczegółowienie przyjętych metod i technik badawczych.

## Badanie desk research

Desk research jest metodą analizy danych zastanych, która polega na kwerendzie dokumentów, publikacji oraz innych dokumentów dotyczących tematyki badań. Jako cel tej metody badawczej określa się analizę zawartości dokumentów i zastosowanie jej w trakcie realizacji celów badania.

Dzięki wstępnej analizie danych zastanych, Wykonawca mógł się dowiedzieć, które zagadnienia będą szczególnie wymagały pogłębienia na dalszych etapach, co pozwoliło na przygotowanie odpowiednich narzędzi badawczych w trakcie tworzenia raportu metodologicznego.

W pierwszym kroku badania na etapie II (empirycznym) – w celu strukturyzacji problemów składających się na przedmiot badania została przeprowadzona *analiza danych zastanych* (desk research), która obejmowała przede wszystkim dostępne opracowania o charakterze naukowo-badawczym, popularno-naukowym, praktycznym (w tym dostępne badania rynkowe), opracowania tematyczne, dane związane z sektorem w Polsce i za granicą oraz inne dokumenty i analizy dotyczące badanej tematyki. *Analiza danych zastanych* towarzyszyła całemu procesowi badawczemu, w tym identyfikacji materiałów do poszczególnych technik badawczych. Desk research pozwolił na przygotowanie wkładu do wstępnych wniosków z badania oraz przygotowania pozostałych narzędzi badawczych – w tym w szczególności indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) oraz badania ankietowego metodą CAWI.

Lista wykorzystanych źródeł została zamieszczona w bibliografii.

### **Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)**

Indywidualne wywiady pogłębione (*Individual in-Depth Interview*, IDI) to jakościowa metoda badawcza, pozwalająca na dostosowanie narzędzia badawczego do zakresu wiedzy respondenta oraz dziedziny czy też tematyki, którą się zajmuje. Pogłębione wywiady indywidualne mają formę rozmowy o ściśle zdefiniowanym celu i przebiegu opartym o przygotowany scenariusz. Poszczególne wywiady w danym badaniu mają wspólną tematykę, jednak z uwagą na zróżnicowanie doświadczeń i zakresu

kompetencji respondentów, przebieg rozmów może różnić się w kwestii zestawu pytań, ich kolejności czy poziomu szczegółowości.

IDI ma charakter techniki otwartej, co oznacza, iż respondent w trakcie rozmowy ma możliwość wskazania, które kwestie jego zdaniem są ważniejsze i które wymagają pogłębienia. Technika pozwala na rozszerzenie badanych zagadnień, dzięki możliwości swobodnego dostosowywania scenariusza w trakcie rozmowy. Osoba przeprowadzająca wywiad, w miarę potrzeb, ma możliwość zadawania dodatkowych pytań, jeśli respondent poruszy kwestie istotne dla badanego tematu, a które pierwotnie nie zostały przewidziane w scenariuszu. Rozmowa jest nagrywana lub notowana (w zależności od zgody udzielonej przez rozmówcę).

### **Badanie ilościowe CAWI**

W ramach projektu zrealizowano także badanie ilościowe z reprezentantami pracowników, które zostało przeprowadzone z wykorzystaniem techniki CAWI (*Computer Assisted Web Interview*).

Technika CAWI polega na realizacji badania ilościowego poprzez zamieszczenie kwestionariusza na umożliwiającej to stronie internetowej lub innej przeznaczonej do tego lub dającej takie możliwości techniczne platformie cyfrowej. CAWI daje możliwość modyfikowania zestawu i kolejności zadawania pytań w zależności od uzyskiwanych odpowiedzi na poprzednie pytania. Pozwala to na przeprowadzanie bardziej precyzyjnych badań poprzez eliminację niektórych pytań lub pogłębienie odpowiedzi

udzielonych na inne. Technika ta jest dogodna także dla ankietowanego, które może wypełnić ankietę w dowolnym czasie i miejscu, co znacznie zwiększa szansę na jego zgodę na wzięcie udziału w badaniu.

W pierwszym etapie badania do respondentów została skierowana ankietka elektroniczna za pomocą linku wysyłanego mailowo lub poprzez platformy (np. LinkedIn). Kilka dni po wysłaniu zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu przesłano do respondentów przypomnienie o badaniu w formie mailowej lub innej wiadomości.

Kwestionariusz miał budowę modułową, która (dzięki zastosowaniu pytań filtrujących) umożliwiła uwzględnienie dotychczasowych doświadczeń związanych z pracą i rozwojem. W związku z zakładaną etapowością badania, możliwe było uwzględnienie w kwestionariuszu badania ilościowego wstępnych wniosków sformułowanych po analizie danych zastanych oraz części przeprowadzonych wywiadów IDI.

Ankiety zostały skierowane do respondentów reprezentujących pracowników, ze stażem w sektorze do 5 lat.

Zgodnie z założeniami wielkość próby miała wynieść minimum 250 poprawnie wypełnionych ankiet. Próba w badaniu miała charakter celowy, a jej realizacja pod kątem założonych kryteriów była kontrolowana na podstawie próby efektywnej (zrealizowanych ankiet). Respondenci byli kwalifikowani do badania na podstawie informacji metryczkowych zawartych w ankiecie (respondenci niespełniający zakładanych kryteriów byli odrzucani z bazy wyników).

## Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)

Zogniskowany wywiad grupowy (*Focus Group Interview*, FGI, tzw. fokus) to technika badań jakościowych, polegająca na wspólnej dyskusji grupy respondentów/uczestników wywiadu. Celem badania jakościowego realizowanego w technice FGI jest uzyskanie pogłębionego rozumienia określonych przez przedmiot badania doświadczeń ludzi, tj.: uchwycenie ich perspektyw, rozpoznanie motywacji w powiązaniu z celem, działaniem i rezultatem, czy planów dotyczących rzeczywistości, w jakiej funkcjonują. Badacz jest w tej sytuacji katalizatorem wypowiedzi uczestników wywiadu. Wywiad grupowy pozwala – przez zbliżenie go do sytuacji dyskusji bliskiej codziennemu doświadczeniu – na relatywnie swobodną/spontaniczną wymianę spostrzeżeń, opinii i sugestii.

W projekcie zostały zrealizowane grupy fokusowe z reprezentantami pracowników, ze stażem w sektorze do 5 lat oraz przedstawicielami kadry menadżerskiej w sektorze.

Badania fokusowe miały charakter eksplanacyjny, tzn. zostały przeprowadzone po uzyskaniu wstępnych wyników badania z wykorzystaniem pozostałych metod badawczych. Ich celem była weryfikacja uzyskanego materiału badawczego, analiza przyczyn zaistniałej sytuacji (zarówno czynników pozytywnych, jak i negatywnych) oraz sformułowanie rekomendacji zmian oraz dalszych działań w sektorze.

## 2. Scenariusz wywiadu indywidualnego (IDI) z młodymi pracownikami

### Wstęp

Dzień dobry. Nazywam się ..... i reprezentuję Instytut Analiz Rynku Pracy. Obecnie, na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansów, realizujemy badanie pn. „Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym”.

Chcemy poznać realne doświadczenia pracowników w firmach sektora finansowego w okresie pierwszych lat pracy. Dzięki temu możliwe będzie wypracowanie rekomendacji dla pracodawców i uczelni, służących lepszemu przygotowaniu studentów do pracy oraz utrzymaniu atrakcyjności i konkurencyjności pracy w sektorze dla młodego pokolenia pracowników.

Wywiad potrwa nie dłużej niż godzinę. Chciał (a) bym prosić Pana (ią) o pozwolenie na jego nagrywanie, co znacząco usprawni naszą rozmowę i sprawi, że żaden Pana (i) komentarz nie zostanie przeoczony. Nagranie będzie dostępne wyłącznie dla członków zespołu badawczego. Wszystkie Pan (i) wypowiedzi będą poufne i zostaną wykorzystane w zbiorczym opracowaniu, bez możliwości identyfikacji ich autora.

Czy ma Pan (i) jakieś pytania do tego, co przed chwilą wyjaśniłem/am?

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
<i>O rozmówcy, rozgrzewka 5 minut</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Na początek proszę powiedzieć kilka zdań o sobie. Na jakim stanowisku Pan (i) pracuje? Jak długo? Czy to Pana (i) pierwsza praca?  → W przypadku odpowiedzi To nie jest moja pierwsza praca, dopytaj o wcześniejsze doświadczenia zawodowe, np. Czy wcześniej też Pan (i) pracował (a) w firmie sektora finansowego? Jak ma Pan (i) wykształcenie? Czy Pana (i) praca jest zgodna z wykształceniem?</li> </ol>
<i>Ocena trafności decyzji o podjęciu pracy w sektorze finansowym 15 minut</i>	<p>Za Panem (ią) pierwsze doświadczenia w pracy w banku/zakładzie ubezpieczeń/biurze maklerskim/ innej firmie sektora finansowego (→ Wybrać właściwe). Na początku chciał (a) bym z Panem (ią) porozmawiać o tym, dlaczego Pan (i) wybrał (a) pracę właśnie w tym sektorze:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Czy jest Pan (i) zadowolony (a) z pracy w firmie sektora finansowego?</li> <li>Dlaczego wybrał (a) Pan (i) pracę w firmie sektora finansowego?</li> </ol>

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
	<p>4. Proszę wskazać najważniejsze korzyści, na które Pan (i) liczył (a), podejmując pracę w firmie sektora.</p> <p>→ Dopytaj o źródła wiedzy o korzyściach z pracy w sektorze, np. Czy na etapie rekrutacji była mowa o korzyściach z pracy w sektorze, na które z nich był kładziony nacisk przez pracodawcę?</p>
	<p>5. Czy Pana (i) wyobrażenie o pracy w firmie sektora finansowego okazało się trafne? W jakim zakresie?</p> <p>→ Warto podpowiedzieć, że można odnieść się np. do kultury organizacyjnej firmy, sposobu zarządzania, relacji z przełożonym, współpracy w zespole, jakie były wyobrażenia (oczekiwania), jakie są doświadczenia</p>
	<p>6. Jeśli można by cofnąć czas, czy raz jeszcze zdecydował (a) by się Pan (i) na pracę w firmie sektora finansowego?</p>
	<p>7. Czy wiąże Pan (i) swoją dalszą karierę z firmami sektora finansowego?</p>

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
	<p>8. Podsumowując, czym się różni (na plus i na minus) wyobrażenie o pracy w firmie sektora finansowego od Pana (i) doświadczeń z pierwszego okresu zatrudnienia?</p> <p>→ Poproś najpierw o podanie różnic “na plus”, a później różnic “na minus”</p>
<p><i>Opinia o rekrutacji, przygotowaniu do pracy w sektorze (dopasowaniu kompetencyjnym) i nastawienie do dalszego rozwoju</i> <i>15 minut</i></p>	<p>9. Czy w momencie rekrutacji na obecne stanowisko spełniał (a) Pan (i) wszystkie wymagania pracodawcy?</p> <p>→ Jeżeli nie, dopytaj, spełniania których wymagań brakowało</p>
	<p>10. Co było dla Pana (i) największą trudnością w pierwszych latach pracy?</p> <p>→ Dopytaj o opinie na temat pracy zdalnej i współpracy w zespole rozproszonym, czy te doświadczenia były trudne</p>

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
	<p>11. Moje kolejne pytanie dotyczy wprost onboardingu, który ma Pan (i) za sobą. Z perspektywy czasu, czy jest coś, co zmienił (a) by Pan (i) w swoim procesie wdrażania do pracy w firmie?</p> <p>→ Dopytaj np. czy są jakieś niespełnione oczekiwania od pracodawcy, współpracowników, które działania były szczególnie pomocne</p>
	<p>12. Podsumowując, czy w tym pierwszym okresie pracy w firmie czegoś Panu (i) brakowało?</p> <p>→ Dopytaj np. o bezpośrednie formy wsparcia, możliwość pracy z pracownikami bardziej doświadczonymi (mentoring), programy rozwojowe, benefity</p>
	<p>13. Teraz chciał (a) bym zapytać, jak dziś ocenia Pan (i) swoje przygotowanie do pracy w sektorze: Czy Pana (i) kompetencje pozwalają Panu (i) wykonywać powierzone zadania z poczuciem pewności i swobodą?</p>
	<p>14. W jakich zadaniach czuje się Pan (i) najlepiej?</p>
	<p>15. Jakie kompetencje chciał (a) by Pan (i) rozwinąć lub zdobyć w najbliższej przyszłości?</p>
	<p>16. Jakie kompetencje w Pana (i) opinii nabierają szczególnego znaczenia w firmach sektora finansowego?</p>

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
	<p>17. Czy na te kompetencje, Pana (i) zdaniem, powinno się kłaść większy nacisk w procesie edukacji, aby się lepiej przygotować do pracy w firmie sektora finansowego?</p>
<i>Opinia o roli pracodawcy i środowiska pracy w rozwoju kompetencji</i> 15 minut	<p>18. Czy ma Pan (i) poczucie, że firma w Pana (i) inwestuje? Że dba o rozwój Pana (i) kompetencji? Co o tym świadczy?</p>
	<p>19. Czy z inicjatywy pracodawcy bierze Pan (i) udział w szkoleniach, kursach, innych programach rozwojowych? Jak często?</p>
	<p>20. Czy tematyka szkoleń, kursów, innych programów rozwojowych (→ wybrać właściwe), w których bierze Pan (i) udział, jest uzgadniania z Pana (i) przełożonym i zgodna z wykonywanymi zadaniami?</p>
	<p>21. Czy ma Pan (i) opracowany indywidualny plan rozwoju i/lub ścieżkę kariery?</p>
	<p>22. Jakich dodatkowych form rozwoju (np. jakiej tematyki szkoleń, kursów, jakich dodatkowych studiów) oczekiwał (a) by Pan (i) od pracodawcy?</p>



Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
	23. Co Pana (i) zdaniem w największym stopniu wpłynęło na rozwój Pana (i) kompetencji związanych z pracą?
<i>Uporządkowanie najważniejszych informacji – sformułowanie wskazówek dla wszystkich zainteresowanych 10 minut</i>	24. Jakie 3 słowa/zdania najlepiej opisują zalety pracy w firmie sektora finansowego?
	25. Proszę dokończyć zdanie. Słabą stroną pracy w firmie sektora finansowego jest...
	26. Jaką jedną radę miał (a) by Pan (i) dla młodych osób, które myślą o podjęciu pracy w firmie sektora finansowego?
	27. Co poradził (a) by Pan (i) pracodawcom, by oferowane przez nich miejsca pracy w sektorze były bardziej atrakcyjne dla młodych osób?
	28. Chciał (a) bym jeszcze zapytać o Pana (i) wskazówkę dla uczelni. Czy zmienił (a) by Pan (i) coś w programie kształcenia (studiów lub szkoły), żeby absolwenci byli lepiej przygotowani do pracy w firmach sektora finansowego?

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
<i>Zakończenie 2 minuty</i>	29. Czy chciał (a) by Pan (i) dodatkowo omówić lub uszczegółowić jakąś kwestię związaną z tematyką wywiadu? Czy jest coś, co wydaje się Panu/i ważne pod kątem niniejszego badania, a nie zostało poruszone podczas wywiadu?  → Odpowiedź „nie” lub wyczerpanie dodatkowych kwestii  Dziękuję za rozmowę.

### 3. Scenariusz wywiadu indywidualnego (IDI) z przedstawicielami kadry menadżerskiej

#### Wstęp

Dzień dobry. Nazywam się ..... i reprezentuję Instytut Analiz Rynku Pracy. Obecnie, na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansów, realizujemy badanie pn. „Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym”.

Chcemy poznać opinie przedstawicieli kadry menadżerskiej na temat przygotowania młodych nowo zatrudnionych osób do pracy w sektorze finansowym oraz dowiedzieć się, jakie kompetencje młodzi pracownicy powinni wzmacniać. Dzięki temu możliwe będzie wypracowanie rekomendacji dla pracodawców i uczelni, służących utrzymaniu atrakcyjności i konkurencyjności pracy w sektorze dla młodego pokolenia pracowników.

Wywiad potrwa nie dłużej niż godzinę. Chciał (a) bym prosić Pana (ią) o pozwolenie na jego nagrywanie, co znacząco usprawni naszą rozmowę i sprawi, że żaden Pana (i) komentarz nie zostanie przeoczony. Nagranie będzie dostępne wyłącznie dla członków zespołu badawczego. Wszystkie Pan (i) wypowiedzi będą poufne i zostaną wykorzystane w zbiorczym opracowaniu, bez możliwości identyfikacji ich autora.

Czy ma Pan (i) jakieś pytania do tego, co przed chwilą wyjaśniłem/am?

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
<i>O rozmówcy, rozgrzewka 2 minuty</i>	1. Na początek proszę powiedzieć kilka zdań na swój temat. Na jakim stanowisku Pan (i) pracuje? Od ilu lat jest Pan (i) związany (a) z sektorem finansowym? Jak przebiegała Pan (i) ścieżka kariery?
<i>Ocena atrakcyjności i konkurencyjności sektora finansowego dla młodych osób 15 minut</i>	2. Na co szczególnie młodzi ludzie zwracają uwagę, wybierając pracę w firmie sektora finansowego? Co jest dla nich szczególnie atrakcyjne, przyciągające do pracy? 3. Czy obserwuje Pan (i) jakieś zmiany w oczekiwaniach młodych osób względem pracy w sektorze finansowym? Na czym te zmiany polegają? 4. Czy w Pana (i) opinii młode osoby, które w ostatnich latach rozpoczęły pracę w Pana (i) firmie, są zadowolone ze swojej decyzji?

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
	<p>5. Na jakie korzyści mogą liczyć młode osoby podejmujące pracę w Pana (i) firmie? Proszę wymienić najważniejsze korzyści, które Pana (i) firma przedstawia podczas rekrutacji.</p> <p>→ Dopytaj, czy w ostatnim czasie jakieś elementy oferty pracowniczej zostały przygotowane specjalnie w odpowiedzi na oczekiwania młodych pracowników, poproś o przykłady</p>
	<p>6. Czy Pana (i) zdaniem oferowane korzyści są wystarczające do przyciągnięcia i utrzymania młodych pracowników?</p> <p>→ Dopytaj dlaczego, ewentualnie czego brakuje, co mogłoby wzbogacić ofertę, które oczekiwania młodych pracowników najtrudniej spełnić</p>
	<p>7. Z jakimi wyzwaniami/trudnościami muszą się liczyć młode osoby podejmujące pracę w firmie sektora finansowego? Proszę omówić główne wyzwania/trudności</p>
	<p>8. Czy w Pana (i) opinii młodzi ludzie wiążą swoją przyszłość/swoją karierę z firmami sektora finansowego?</p>
	<p>9. Czy obserwuje Pan (i) trend dobrowolnych odejść/rezygnacji z pracy młodych pracowników z firmy?</p> <p>→ Dopytaj, jakie mogą być tego przyczyny; jak duża jest to skala; czy jest to problem dla firmy</p>

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
<p><i>Opinia o rekrutacji, przygotowaniu do pracy w sektorze (dopasowaniu kompetencyjnym) i nastawienie do dalszego rozwoju</i></p> <p>15 minut</p>	<p>10. Czy młode osoby starające się o pracę w Pana (i) firmie są dobrze przygotowane do pracy? Czy poziom ich kompetencji odpowiada wymaganiom rekrutacyjnym?</p>
	<p>11. Na co kładzie Pana (i) firma nacisk w procesie onboardingu młodych osób? Co im najbardziej pomaga wdrożyć się do pracy w firmie, z czym mają największe trudności?</p>
	<p>12. Moje kolejne pytania dotyczą młodych pracowników, którzy mają już pierwsze lata pracy w Pana (i) firmie za sobą. Jak ocenia Pan (i) ich kompetencje?</p> <p>→ Dopytaj, jak młode osoby radzą sobie w pracy zdalnej i współpracy w zespołach rozproszonych</p>
	<p>13. Co stanowi mocną stronę młodych pracowników? Jakie kompetencje mają najlepiej rozwinięte? W jakich zadaniach radzą sobie najlepiej?</p>
	<p>14. Co stanowi słabszą stronę młodych pracowników? Jakich kompetencji, w tym postaw, im brakuje?</p>

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
	15. Wykonywanie których zadań jest dla nich wyzwaniem/największą trudnością?
	16. Czy Pana (i) zdaniem młodzi pracownicy są zainteresowani informacją zwrotną na temat wykonywanej pracy? Czy są otwarci na przyjmowanie wskazówek i uczenie się od bardziej doświadczonych pracowników?
	17. Na jakie kompetencje powinno się kłaść większy nacisk w procesie edukacji, aby młodzi byli lepiej przygotowani do pracy w firmach sektora finansowego?
	18. Czy w Pana (i) opinii są jakieś przyszłościowe kompetencje, których znaczenie rośnie w sektorze finansowym?
<i>Opinia o roli pracodawcy i środowiska pracy w rozwoju kompetencji pracowników 20 minut</i>	19. Czy uważa Pan (i), że firma inwestuje w rozwój kompetencji młodych pracowników? Co o tym świadczy?  → Dopytaj o przykłady konkretnych programów rozwojowych, do kogo są kierowane, w jakiej skali (ile osób obejmują, jak często młodzi biorą w nich udział)

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
	20. Czy Pana (i) firma przygotowuje indywidualne plany rozwoju i ścieżki karier dla młodych pracowników?  → Dopytaj, czy objęci są nimi wszyscy młodzi pracownicy, jaka jest rola pracowników w tym procesie
	21. Które z metod i narzędzi wspierania rozwoju kompetencji pracowników Pana (i) zdaniem najlepiej się sprawdzają w Pana (i) firmie? (np. dodatkowe studia, kursy, indywidualne programy wsparcia, szkolenia, kursy, mentoring)
	22. Czy młodzi pracownicy są zainteresowani aktywnym rozwojem kompetencji (udziałem w szkoleniach i innych formach rozwoju)?
	23. Co Pana (i) zdaniem stanowi w Pana (i) firmie największą przeszkodę w rozwoju kompetencji pracowników?
	24. Czy Pana (i) zdaniem brakuje jakiś dodatkowych form i programów rozwoju? Które z nich w największym stopniu wpłynęłyby na rozwój kompetencji młodych pracowników?

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
<i>Uporządkowanie najważniejszych informacji – sformułowanie wskazówek dla wszystkich zainteresowanych 10 minut</i>	25. Jakie 3 słowa/zdania najlepiej opisują zalety pracy w firmie sektora finansowego?
	26. Proszę dokończyć zdanie. Młode osoby za słabą stroną pracy w firmie sektora usług finansowych mogą uważać...
	27. Jaką radę miał (a) by Pan (i) dla młodych osób, które myślą o podjęciu pracy w firmie sektora usług finansowych?
	28. Co mogłoby uczynić pracę w Pana (i) firmie miejscem jeszcze bardziej atrakcyjnym dla młodych pracowników?
	29. Chciał (a) bym teraz zapytać o Pana (i) wskazówkę dla uczelni. Czy zmienił (a) by Pan (i) coś w programie kształcenia (studiów lub szkoły), żeby absolwenci byli lepiej przygotowani do pracy w firmach sektora finansowego?

Obszar, problem badawczy	Pytanie scenariusza
<i>Zakończenie 2 minuty</i>	30. Czy chciał (a) by Pan (i) dodatkowo omówić/ uszczegółowić jakąś kwestię związaną z tematyką wywiadu? Czy jest coś, co wydaje się Panu/i ważne pod kątem niniejszego badania, a nie zostało poruszone podczas wywiadu?  → Odpowiedź „nie” lub wyczerpanie dodatkowych kwestii  Dziękuję za rozmowę.

## 4. Scenariusz wywiadu grupowego (FGI) z młodymi pracownikami

---

### A. CZĘŚĆ WSTĘPNA:

#### WPROWADZENIE I POWITANIE UCZESTNIKÓW [10 minut]

Serdecznie dziękuję Wam (Państwu) za przyjęcie zaproszenia do udziału w dyskusji. Nazywam się... i będę miał (a) przyjemność poprowadzić nasze dzisiejsze spotkanie. Pragnę poinformować, że odbywa się ono w ramach projektu: „Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym”, realizowanego przez Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o. na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansów.

Celem dzisiejszego spotkania jest dyskusja na temat atrakcyjności pracy w firmach sektora finansowego dla osób młodych. Chcę podkreślić, że dla zespołu projektowego wszystkie Wasze (Państwa) wypowiedzi są ważne, nie ma tu stwierdzeń złych czy dobrych, wszystkie informacje są istotne. Dzięki Waszym (Państwa) spostrzeżeniom możliwe będzie wypracowanie wniosków i rekomendacji dla pracodawców, uczelni i młodych osób,

służących lepszemu przygotowaniu młodych osób do pracy oraz zwiększeniu konkurencyjności sektora finansowego.

Zachęcam do otwartości i dzielenia się wszystkimi pomysłami, nawet tymi, które wydają się na dziś niemożliwe do wykorzystania.

Chciałabym teraz poprosić Was (Państwa) o przedstawienie się. Proszę krótko powiedzieć, w jakiej instytucji Państwo pracujecie, jak długo, na jakim stanowisku. Proszę też, żebyście (Państwo) w kilku słowach powiedzieli o zadaniach, które wykonujecie.

Nasze spotkanie potrwa ok. 2 godzin i będzie nagrywane. Nagranie będzie wykorzystywane wyłącznie do celów badawczych. Czy akceptujecie (akceptują Państwo) takie warunki spotkania?

## PREZENTACJA WSTĘPNYCH WYNIKÓW [10 minut]

Zanim zaczniemy rozmowę, chciał(a) bym kilka słów powiedzieć Wam (Państwu) o badaniu, które IARP prowadzi na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansów. Ma ono na celu poznać realne doświadczenia młodych pracowników w firmach sektora finansowego – przybliżyć odpowiedzi m.in. na następujące pytania: Czy praca w firmach sektora spełnia oczekiwania Zetek? Czy jest zgodna z ich wyobrażeniami? Które obszary współpracy satysfakcjonują ich najbardziej, co warto by udoskonalić?

Dysponujemy już wstępnymi wynikami badania ankietowego (łącznie min. 250 przedstawicieli młodego pokolenia ma udzielić odpowiedzi na pytania ujęte w ankiecie). Mamy też już wstępne wnioski z indywidualnych wywiadów pogłębionych (wywiady te prowadzimy zarówno z młodymi pracownikami, jak i z menadżerami). Kilka pierwszych wniosków chciał(a) bym Wam (Państwu) przedstawić. Stanowią one ważny kontekst naszego spotkania i wspólnej rozmowy.

1. Charakterystyka pokolenia Z: każdy urodzony po 1990 czy 1995 roku ma oczywiście swoje cechy szczególne. Można jednak też wskazać cechy charakteryzujące całe to pokolenie. To ludzie pewni siebie, znający swoją wartość, ambitni, oczekujący szacunku i indywidualnego podejścia. Potrafią otwarcie komunikować swoje wymagania i potrzeby (przez to czasem bywają odbierani jako roszczeniowi). Są mocno zmotywowani do rozwoju, uczenia się nowych rzeczy,

gromadzenia różnorodnych doświadczeń, by ich portfolio było jak najbardziej zróżnicowane. Bronią się przed rutyną. Nie boją się wyzwań, chętnie angażują się w szukanie rozwiązań – to przestrzeń na pokazanie ich kreatywności. Miewają braki w kompetencjach ogólnych (pracodawcy czasem mówią, że odpowiedzialność nie jest ich mocną stroną).

2. Co mówią o swojej pracy młodzi pracownicy zatrudnieni w sektorze finansowym?
  - a) zdecydowana większość z nich (ponad 80%) swój poziom kompetencji ocenia wysoko lub bardzo wysoko,
  - b) mniej więcej 3/4 respondentów uważa się za wysoko lub bardzo wysoko zmotywowanych do pracy,
  - c) blisko 90% jest bardzo zmotywowana do dalszego rozwoju i zdobywania nowych kompetencji,
  - d) mniej więcej 1/3 młodych pracowników jest średnio przywiązana do obecnego pracodawcy,
  - e) dość liczna grupa „Zetek” nisko lub średnio ocenia swój poziom satysfakcji z wysokości wynagrodzenia za pracę,
  - f) mniej niż połowa młodych respondentów uważa, że studia dobrze przygotowały ich do pracy wykonywanej w sektorze finansowym,
  - g) wyjątkowe uznanie „Zetek” zyskują pracodawcy, którzy umieją zapewnić dobrą atmosferę pracy oraz dopuszczają elastyczność

godzin pracy, a nie tylko pracę „od-do”; z tym wiąże się także możliwość pracy zdalnej, która okazuje się szczególnie ważna dla młodych pracowników; istotne dla ankietowanych są także: wsparcie i uznanie ze strony przełożonego oraz stabilność zatrudnienia,

- h) poniżej oczekiwań młodych pracowników w firmach sektora finansowego są:
- poziom wynagrodzeń,
  - możliwość zdobycia różnorodnego doświadczenia, w tym międzynarodowego,
  - możliwość awansu i kariery,
  - duże możliwości rozwoju kompetencji, np. przez udział w szkoleniach.

Pytania, do których zaraz przejdę, nawiązują właśnie do tych obszarów. Wspólna rozmowa pozwoli nam na pogłębienie i uporządkowanie wniosków płynących z dotychczas zrealizowanych ankiet i wywiadów indywidualnych. Wspólnie będziemy szukać rekomendacji – przede wszystkim dla pracodawców – firm sektora finansowego. W centrum naszej uwagi znajduje się pytanie: Jak przyciągnąć, utrzymać i rozwijać talenty pokolenia Z w sektorze finansowym?

## B. CZĘŚĆ ZASADNICZA: [ok. 1 h 40 minut]

**Cel: Moderator/ka dąży do uzupełnienia pomysłów na to, jak można wzmocnić i utrzymać atrakcyjność pracy w firmach sektora finansowego dla przedstawicieli młodego pokolenia. Dąży do pogłębienia i uporządkowania wniosków płynących z dotychczas zrealizowanych ankiet i wywiadów indywidualnych.**

*Moderator/ka: Porozmawiamy o tym, co dla Was (Państwa) jest najważniejsze w pracy w firmie sektora finansowego i w pracy w ogóle. Z wcześniej przeprowadzonych badań i rozmów indywidualnych płynie już kilka wniosków. Chciał (a) bym o nie dopytać i wspólnie z Wami (Państwem) je pogłębić. Odczytam kolejno kilka wypowiedzi na temat pracy w firmie sektora finansowego. Czy zgadzacie się (Państwo) z tymi wypowiedziami? Czy Wasze (Państwa) doświadczenia są podobne?*

1. Firma sektora finansowego daje dużo możliwości rozwoju – przez podejmowanie różnorodnych zadań można odkryć swój potencjał
2. Młodzi ludzie nie przywiązują się do jednej firmy. Pracodawcy sektora finansowego muszą zrozumieć, że pracownik nie zostanie z nimi na zawsze.
3. Sektor finansowy to nowoczesny, nasycony technologią, społecznie odpowiedzialny sektor, z którym warto wiązać swoją przyszłą karierę.



### Krótkie podsumowanie.

*Teraz chciał(a) bym zapytać o Wasze (Państwa) potrzeby dotyczące wynagrodzenia i benefitów. Założmy, że Wasze (Państwa) rekomendacje będą wykorzystane jako punkt wyjścia do pracy nad ulepszonym systemem wynagradzania młodych pracowników firm sektora finansowego.*

4. Jeśli mielibyście (mieliby Państwo) wpływ na zasady ustalania wysokości początkowego wynagrodzenia dla młodych pracowników, czy coś byście zmienili (by Państwo zmienili)? Co by to było?  
→ dopytać o opinię/doświadczenia np. w sytuacjach, gdy pracownicy po stażach mają niższe pensje niż nowo zatrudniani
5. Co myślicie (Państwo myślą) o zasadach przyznawania podwyżek, premii, nagród w Waszej (Państwa) firmie? Czy mielibyście jakieś propozycje zmian w tym obszarze?  
→ dopytać o to, jak młodzi oceniają np. uzależnianie wysokości premii od liczby sprzedanych produktów finansowych
6. Z naszych badań wynika, że oferta benefitów w firmach sektora finansowego jest szeroka. Czy mielibyście (mieliby Państwo) pomysły na jakieś inne udogodnienia oferowane Wam (Państwu) przez pracodawcę?  
→ dopytać, czy oferowane benefity są dla nich motywujące, jakie nowe motywowałyby ich bardziej

7. Czy obietnica wyższych zarobków w innej firmie sektora byłaby dla Was (Państwa) decydującym czynnikiem do zmiany pracy?  
→ dopytać, jakie inne czynniki – oprócz wysokości wynagrodzenia – wpłyną na to, że młodzi podejmą decyzję o zmianie pracy

*Z dotychczas przeprowadzonych badań i rozmów wynika ponadto, że bardzo ważny dla młodych osób jest bezpośredni przełożony. Wiele od niego zależy. Porozmawiajmy chwilę o jego roli i zadaniach. Zachęcam Was (Państwa) do podzielenia się swoimi doświadczeniami, przemyśleniami, wskazówkami.*

8. Po czym można poznać szefa, który dobrze sobie radzi z młodymi pracownikami? Jakie ma kompetencje?  
→ dopytać, jakie cechy bezpośredniego przełożonego są dla nich szczególnie ważne
9. Jakie zachowania przełożonego pozytywnie wpływają na komfort pracy i motywację do działania/zaangażowania młodych ludzi?  
→ dopytać o to, jak często, w sposób, na jaki temat ma być przekazywana informacja zwrotna
10. A jakie zachowania przełożonych mogą być źle odbierane przez młodych pracowników?  
→ dopytać, jakich zachowań kierownicy powinni unikać

„Indywidualne podejście do pracownika”, „Uważność na człowieka i jego potrzeby w centrum uwagi”, „Indywidualne plany rozwoju” – to jedne z częściej pojawiających się dziś oczekiwań młodych pracowników.

11. Czy macie (mają Państwo) poczucie, że jesteście traktowani indywidualnie i podmiotowo? Czy Wasze (Państwa) potrzeby są brane pod uwagę w firmie?
12. Czy oferowane Wam (Państwu) w firmie plany rozwoju są zindywidualizowane, czyli wpisują się w Wasze (Państwa) potrzeby i oczekiwania? Czy można powiedzieć, że są „szyte na miarę”?
13. Jak byście chcieli, aby były przygotowywane plany rozwoju młodych pracowników?
14. Szkolenia to tradycyjna forma rozwoju kompetencji – ale czy w świetle Waszych (Państwa) doświadczeń najlepsza?

→ dopytać, w jaki sposób – poza szkoleniami – młodzi chcieliby się uczyć

*W rozmowach z młodymi pracownikami oraz menadżerami firm sektora finansowego wybrzmiewa ważna rola uczelni w przygotowaniu młodych do pracy. Wiele mówi się też o potrzebie szerokiej i łatwo dostępnej oferty staży dla studentów.*

15. Czy studia, które ukończyliście (Państwo ukończyli) dobrze Was (Państwa) przygotowały do pracy w sektorze? Jeśli tak – co było kluczowe? Jeśli nie – czego zabrakło?

16. Czy staż jest dobrą metodą na przygotowanie do pracy w sektorze? Jak oceniacie dostępność oferty staży w firmach sektora finansowego?

→ dopytać, czy informacja o możliwych stażach jest łatwo dostępna, czy można ją lepiej upowszechnić, czy trudno było się dostać na staż, czy warto wprowadzić jakieś zmiany w rekrutacji na staż

17. Czy Waszym (Państwa) zdaniem łatwo jest łączyć studiowanie z pracą/stażem w firmie sektora finansowego? Czy w tym obszarze można by coś uprościć (po stronie uczelni i firmy)?
18. Czy Waszym (Państwa) zdaniem warto coś zmienić w przebiegu stażu dla studentów, by lepiej wpisywał się w potrzeby młodych osób, szukających pierwszych doświadczeń zawodowych?

→ dopytać o to, jak młodzi oceniają realizację swoich potrzeb na etapie stażu, np. potrzebę posiadania opiekuna, mentora, częstotliwość i formę informacji zwrotnej; czy w czasie realizacji stażu czegoś im zabrakło lub czegoś było w nadmiarze

*Recepta na zwiększenie atrakcyjności pracy w firmie sektora finansowego. Zastanówmy się, jakie musi mieć składniki.*

[25 minut]

19. Chciał (a) bym Was (Państwa) prosić o wspólny namysł nad receptą dla firm z sektora finansowego. Jakie warunki powinny być spełnione, aby więcej młodych ludzi chciało podejmować pracę w sektorze finansowym, a w wybranych firmach pozostawać na dłużej?

[wykorzystać tablicę Jamboard i dać ok. 5 minut na to, by każdy zapisał na karteczkach elementy oferty pracy, które stanowią klucz do sukcesu – mogą zachęcić młodych do ludzi do podejmowania pracy w firmach sektora finansowego i zatrzymać ich na dłużej; później dyskusja o tym, pogłębienie, uporządkowanie, np. ułożenie od najważniejszego składnika do najmniej istotnego]

## **PODSUMOWANIE I PODZIĘKOWANIE**

**[5 minut]**

## 5. Scenariusz wywiadu grupowego (FGI) z przedstawicielami kadry menadżerskiej

---

### A. CZĘŚĆ WSTĘPNA:

#### WPROWADZENIE I POWITANIE UCZESTNIKÓW [15 minut]

*Serdecznie dziękuję Państwu za przyjęcie zaproszenia do udziału w dyskusji. Nazywam się... i będę miał (a) przyjemność poprowadzić nasze dzisiejsze spotkanie. Pragnę poinformować, że odbywa się ono w ramach projektu: „Młodzi pracownicy sektora finansowego: jak przyciągnąć, utrzymać i rozwinąć talenty pokolenia Z w sektorze finansowym”, realizowanego przez Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o. na zlecenie Sektorskiej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansów.*

*Celem dzisiejszego spotkania jest dyskusja na temat atrakcyjności pracy w firmie sektora finansowego dla przedstawicieli młodego pokolenia (tzw. pokolenia Z). Będziemy rozmawiać też o ich kompetencjach, oczekiwaniach i możliwościach rozwoju w sektorze finansowym.*

*Chcę podkreślić, że dla zespołu projektowego wszystkie Państwa wypowiedzi są ważne, nie ma tu stwierdzeń złych czy dobrych, wszystkie*

*informacje są istotne. Dzięki Państwa spostrzeżeniom możliwe będzie wypracowanie wniosków i rekomendacji dla pracodawców, uczelni i młodych osób, służących lepszemu przygotowaniu młodych osób do pracy oraz zwiększeniu atrakcyjności i konkurencyjności sektora finansowego.*

*Zachęcam do otwartości i dzielenia się wszystkimi pomysłami, nawet tymi, które wydają się na dziś niemożliwe do wykorzystania.*

*Chciał (a) bym teraz poprosić Państwa o przedstawienie się. Proszę krótko powiedzieć, w jakiej instytucji Państwo pracujecie, jak długo, na jakim stanowisku.*

*Nasze spotkanie potrwa około 2 godzin i będzie nagrywane. Nagranie będzie wykorzystywane wyłącznie do celów badawczych. Czy akceptują Państwo takie warunki spotkania?*

## PREZENTACJA WSTĘPNYCH WYNIKÓW [10 minut]

*Zanim zaczniemy rozmowę, chciał(a) bym Państwu powiedzieć kilka słów o badaniu, które IARP prowadzi na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansów. Ma ono na celu poznać realne doświadczenia młodych pracowników w firmach sektora finansowego – przybliżyć odpowiedzi m.in. na następujące pytania: Czy praca w firmach sektora spełnia oczekiwania osób młodych? Czy jest zgodna z ich wyobrażeniami? Które obszary współpracy satysfakcjonują ich najbardziej, co warto by udoskonalić?*

*Dysponujemy już wstępnymi wynikami badania ankietowego (łącznie min. 250 przedstawicieli młodego pokolenia ma udzielić odpowiedzi na pytania ujęte w ankiecie). Mamy też już wstępne wnioski z indywidualnych wywiadów pogłębionych (wywiady te prowadzimy zarówno z młodymi pracownikami, jak i z menadżerami). Kilka pierwszych wniosków chciał(a) bym Państwu przedstawić. Stanowią one ważny kontekst naszego spotkania i wspólnej rozmowy.*

1. Charakterystyka pokolenia Z: każdy urodzony po 1990 czy 1995 roku ma oczywiście swoje cechy szczególne. Można jednak też wskazać cechy charakteryzujące całe to pokolenie. To ludzie pewni siebie, znający swoją wartość, ambitni, oczekujący szacunku i indywidualnego podejścia. Potrafią otwarcie komunikować swoje wymagania i potrzeby (przez to czasem bywają odbierani jako roszczeniowi). Są mocno zmotywowani do rozwoju, uczenia się nowych rzeczy,

gromadzenia różnorodnych doświadczeń, by ich portfolio było jak najbardziej zróżnicowane. Bronią się przed rutyną. Nie boją się wyzwań, chętnie angażują się w szukanie rozwiązań – to przestrzeń na pokazanie ich kreatywności. Miewają braki w kompetencjach ogólnych (pracodawcy czasem mówią, że odpowiedzialność nie jest ich mocną stroną).

2. Co mówią o swojej pracy młodzi pracownicy zatrudnieni w sektorze finansowym?
  - zdecydowana większość z nich (ponad 80%) swój poziom kompetencji ocenia wysoko lub bardzo wysoko,
  - mniej więcej 3/4 respondentów uważa się za wysoko lub bardzo wysoko zmotywowanych do pracy,
  - blisko 90% jest bardzo zmotywowana do dalszego rozwoju i zdobywania nowych kompetencji,
  - mniej więcej 1/3 młodych pracowników jest średnio przywiązana do obecnego pracodawcy,
  - dość liczna grupa „Zetek” nisko lub średnio ocenia swój poziom satysfakcji z wysokości wynagrodzenia za pracę,
  - mniej niż połowa młodych respondentów uważa, że studia dobrze przygotowały ich do pracy wykonywanej w sektorze finansowym,
  - wyjątkowe uznanie „zetek” zyskują pracodawcy, którzy umieją zapewnić dobrą atmosferę pracy oraz dopuszczają elastyczność godzin pracy, a nie tylko pracę „od-do”; z tym wiąże się także

możliwość pracy zdalnej, która okazuje się szczególnie ważna dla młodych pracowników; istotne dla ankietowanych są także: wsparcie i uznanie ze strony przełożonego oraz stabilność zatrudnienia,

- poniżej oczekiwań młodych pracowników w firmach sektora finansowego są:
  - poziom wynagrodzeń,
  - możliwość zdobycia różnorodnego doświadczenia, w tym międzynarodowego,
  - możliwość awansu i kariery,
  - duże możliwości rozwoju kompetencji, np. przez udział w szkoleniach.

*Pytania, do których zaraz przejdę, nawiązują właśnie do tych obszarów. Wspólna rozmowa pozwoli nam na pogłębienie i uporządkowanie wniosków płynących z dotychczas zrealizowanych ankiet i wywiadów indywidualnych. Wspólnie będziemy szukać rekomendacji – przede wszystkim dla pracodawców – firm sektora finansowego, ale także dla uczelni. W centrum naszej uwagi znajduje się pytanie: Jak przyciągnąć, utrzymać i rozwijać talenty pokolenia Z w sektorze finansowym?*

## **B. CZĘŚĆ ZASADNICZA:** **[ok. 1 h 40 minut]**

**Cel: Moderator/ka prezentuje wstępne wyniki ankiety zrealizowanej wśród młodych pracowników sektora finansowego. Skupia się na slajdzie pokazującym, które elementy oferty pracodawców znajdują się poniżej oczekiwań młodych pracowników. Wyjaśnia, że w trakcie wspólnej rozmowy omawiane będą możliwości zmian w obszarach, które młodych pracowników satysfakcjonują najmniej, być może wpływają na ich decyzję o odejściu z sektora.**

*Moderator/ka: Porozmawiamy o tym, co Państwa zdaniem ma zasadnicze znaczenie dla młodych pracowników rozpoczynających pracę w firmie sektora finansowego i pracę w ogóle. Z wcześniej przeprowadzonych badań i rozmów indywidualnych płynnie już kilka wniosków. Chciał (a) bym o nie dopytać i wspólnie z Państwem je pogłębić. Odczytam kolejno kilka wypowiedzi młodych osób na temat pracy w firmie sektora finansowego. Na ile są one Państwa zdaniem trafne?*

1. Firma sektora finansowego daje dużo możliwości rozwoju – przez podejmowanie różnorodnych zadań młody pracownik może odkryć swój potencjał.
2. Pracodawcy muszą zrozumieć, że pracownik nie zostanie z nimi na zawsze. Młodzi ludzie potrzebują często zmieniać pracę.

3. Istnieje ryzyko, że młodzi ludzie nie będą chcieli pracować w firmach sektora finansowego.

→ ewent. dopytać o to, czy stanie się tak ze względu na cechy sektora, np. sztywność, tempo pracy, czy raczej cechy pokolenia Z, chęć ciągłego rozwoju, zmian, potrzebę wykazywania się swoją kreatywnością

#### *Krótkie podsumowanie.*

*Teraz chciał (a) bym chwilę porozmawiać o cechach młodych pracowników – przedstawicielach pokolenia Z, którzy zaczynają stawiać swoje pierwsze kroki w firmach sektora finansowego.*

4. Jak byście Państwo scharakteryzowali młodych pracowników – przedstawicieli pokolenia Z w codziennej pracy? Np. jaka jest ich postawa wobec pracodawcy, wobec siebie nawzajem, jak podchodzą do swoich zadań?
5. Czy widzicie wyraźną różnicę w podejściu do pracy, zaangażowania w nią między najmłodszymi pracownikami a tymi z poprzednich generacji?
6. Jakie umiejętności, kompetencje młodych pracowników są w Państwa firmie wskazywane jako najcenniejsze? Proszę o wskazanie 3 najważniejszych.

7. A które umiejętności, kompetencje młodych pracowników są deficytowe? Proszę o wskazanie 3, których Państwa zdaniem najbardziej brakuje pracownikom pokolenia Z.

8. Co Państwa zdaniem mogłoby sprawić, że firmy sektora finansowego lepiej odpowiadałyby na potrzeby tzw. Zetek?

→ dopytać np. o większą otwartość na elastyczny czas pracy; dodatkowe benefity

*Z dotychczas przeprowadzonych badań i rozmów wynika ponadto, że bardzo ważny dla młodych osób jest bezpośredni przełożony. Wiele od niego zależy. Porozmawiajmy chwilę o jego roli i zadaniach.*

9. Po czym można poznać szefa, który dobrze sobie radzi z młodymi pracownikami? Jakie są jego cechy i kompetencje?

10. Jakie zachowania przełożonego pozytywnie wpływają na komfort pracy i motywację do działania młodych ludzi?

→ dopytać np. o to, jak często, w sposób, na jaki temat ma być przekazywana informacja zwrotna

11. A jakie zachowania przełożonych mogą być źle odbierane przez młodych pracowników?

→ dopytać, jakich zachowań kierownicy powinni unikać

12. Co stanowi największe wyzwanie w pracy z młodymi pracownikami?

13. W świetle Państwa doświadczeń, obserwacji, jakie cechy i kompetencje bezpośredniego przełożonego zyskują na znaczeniu w zarządzaniu pracownikami pokolenia Z?

→ ewent. dopytać o to, które stają się mniej ważne

*„Indywidualne podejście do pracownika”, „Uważność na człowieka i jego potrzeby w centrum uwagi”, „Indywidualne plany rozwoju” – to jedne z częściej pojawiających się dziś oczekiwań młodych pracowników.*

14. Czy zgadzają się Państwo z opinią, że pracodawcy sektora finansowego w niedostatecznym stopniu uwzględniają indywidualne potrzeby młodych pracowników? Czy ten obszar wymagałby jakichś zmian?

→ jeśli tak, dopytać, jakie konkretne rozwiązania mogłyby sprawić, by oczekiwania i potrzeby młodych osób w pracy były realizowane

15. Czy oferowane w Państwa firmie plany rozwoju dla pracowników pokolenia Z są zindywidualizowane/„szyte na miarę”?

→ jeśli nie ma takich planów, dopytać o to, dlaczego

16. Czy wyniki oceny okresowej są w Państwa firmie podstawą tworzenia indywidualnych planów rozwoju?

→ jeśli nie, dopytać o to, co jest podstawą przygotowania planów rozwojowych

17. Jakie narzędzia i formy rozwoju warto Państwa zdaniem stosować, by lepiej rozwijać talenty pokolenia Z?

*W rozmowach z młodymi pracownikami oraz menadżerami firm sektora finansowego wybrzmiewa ważna rola uczelni w przygotowaniu młodych do pracy.*

18. Czy Państwa zdaniem studia są po to, by przygotowywać młodych ludzi do pracy? Jeśli tak, to czy dobrze spełniają taką funkcję?

19. Co można byłoby poprawić w programach studiów, by młode osoby lepiej przygotować do pracy w firmach sektora finansowego

→ dopytać o rolę współpracy firm z uczelniami, o otwartość uczelni w tym obszarze

20. Czy wykorzystują Państwa w swojej firmie staże? Czy staż jest dobrą metodą na przygotowanie do pracy w Państwa firmie?



*Recepta na zwiększenie atrakcyjności pracy w firmie sektora finansowego. Zastanówmy się, jakie musi mieć składniki.*

*[25 minut]*

21. Chciał (a) bym Was prosić o wspólny namysł nad receptą dla firm z sektora finansowego. Jakie warunki powinny być spełnione, aby więcej młodych ludzi chciało podejmować pracę w sektorze finansowym, a w wybranych firmach pozostawać na dłużej?

[wykorzystać tablicę Jamboard i dać ok. 5 minut na to, by każdy zapisał na karteczkach elementy oferty pracy, które stanowią klucz do sukcesu – mogą zachęcić młodych do ludzi do podejmowania pracy w firmach sektora finansowego i zatrzymać ich na dłużej; później dyskusja o tym, pogłębienie, uporządkowanie, np. ułożenie od najważniejszego składnika do najmniej istotnego]

## **PODSUMOWANIE I PODZIĘKOWANIE**

**[5 minut]**



Sektorowa Rada  
ds. Kompetencji

Finanse

Pomagamy się rozwijać.  
Zapraszamy do współpracy!

---

ul. Kruczkowskiego 8; 00-380 Warszawa  
tel.: 22 182 31 70; faks: 22 201 21 13  
e-mail: [rada@wib.org.pl](mailto:rada@wib.org.pl)  
[www.rada.wib.org.pl](http://www.rada.wib.org.pl)



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny

