

Rekrutacja multigeneracji – trendy i wyzwania w 2024 r.

RAPORT STYCZEŃ 2024



WSTĘP

W poprzedniej edycji raportu „Wielopokoleniowa siła w miejscu pracy” zapytaliśmy kandydatów i przedstawicieli różnych pokoleń o to, gdzie szukają pracy i ile czasu zajęło im znalezienie obecnej posady. Dowiedzieliśmy się także, które pokolenie nie jest stałe w zawodowych uczuciach i najczęściej zmienia miejsce zatrudnienia, a także jak wygląda proces rekrutacji z perspektywy różnych generacji i na czym im najbardziej zależy.

W tej edycji badania ponownie wzięliśmy na warsztat temat multigeneracji i sprawdziliśmy podejście do niego tych, którzy na co dzień poszukują, rekrutują i wybierają kandydatów spośród obecnych na rynku, czterech różnych pokoleń. **Jak osoby zatrudniające podchodzą do zjawiska wielopokoleniowości? Czy w ich opinii to szansa czy zagrożenie dla polskiego rynku pracy? Czy dobierają techniki rekrutacji i kanały dotarcia do poszczególnych generacji?**

W ostatniej części raportu zderzyliśmy opinię kandydatów w kwestii oceny swojego przygotowania do procesu rekrutacji, ze zdaniem specjalistów HR na ten temat. **Czy wśród Zetek przeważają spóźnialscy i osoby nieprzygotowane do rekrutacji? Czy z wiekiem podejście do tego procesu wśród kandydatów się zmienia?** Odpowiedzi na te pytania znajdziecie w raporcie.

Zespół Aplikuj.pl

Patroni medialni:



SPIS TREŚCI

1. Multigeneracje na rynku pracy – szansa czy zagrożenie?	5
2. Bariery komunikacyjne i technologiczne na pierwszym miejscu	7
3. W jaki sposób branża podchodzi do edukacji i doszkalania?	8
4. Techniki rekrutacji i kanały dotarcia, czyli jak pracuje dzisiaj HR?	9
5. Gdzie rekruterzy szukają dzisiaj pracowników?	11
6. Zdalnie czy face to face? Co wybierają Zetki, a co Baby boomersi?	12
7. Przygotowanie do rekrutacji – zderzenie opinii	14

KLUCZOWE DANE Z RAPORTU

Dane ogólne

42 % rekruterów uważa, że zjawisko wielopokoleniowości to szansa dla rynku pracy

67 % zatrudniających tę szansę upatruje m.in. w międzypokoleniowej wymianie doświadczeń i wiedzy

24 % badanych uczestniczyła już w warsztatach poświęconych tematowi rekrutacji wielopokoleniowej, a tyle samo planuje to zrobić w przyszłości

58 % osób rekrutujących dostosowuje proces rekrutacji do pokolenia

70 % dostosowuje kanały dotarcia pod określone grupy – zawsze lub przy określonych branżach

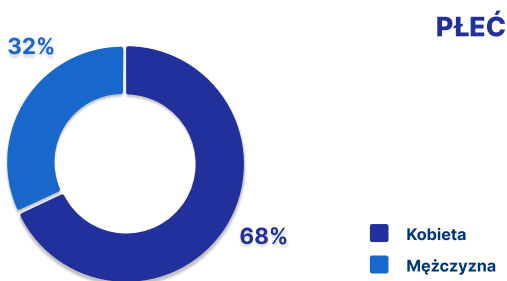
98 % rekruterów szuka kandydatów z różnych pokoleń na popularnych job boardach



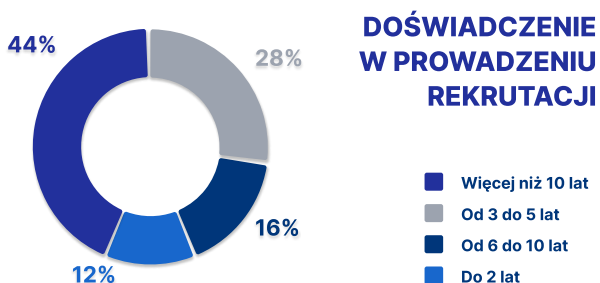
METRYCZKA

Uczestnicy badania zrealizowanego przez Aplikuj.pl to w większości kobiety, które stanowią 68 proc. odpowiadających (32 proc. to mężczyźni). **Wśród respondentów największa grupa to specjaliści, którzy mogą się pochwalić ponad 10-letnim doświadczeniem w prowadzeniu rekrutacji (44 proc.).** Na drugim miejscu znalazły się osoby, które w tej dziedzinie działają od 3 do 5 lat (28 proc.), na trzecim – specjaliści, którzy zajmują się pozyskiwaniem pracowników od 6 do 10 lat (16 proc.).

Połowa uczestników badania to osoby na stanowiskach zarządczych i kierowniczych, w tym managerowie, którzy uczestniczą w procesie rekrutacji. Z kolei druga część to specjaliści HR, a wśród nich najwięcej osób (blisko 30 proc.) zajmuje stanowisko specjalisty ds. rekrutacji wewnątrz firmy, natomiast drugą co do wielkości grupę stanowią HR Business Partnerzy (blisko 10 proc.).



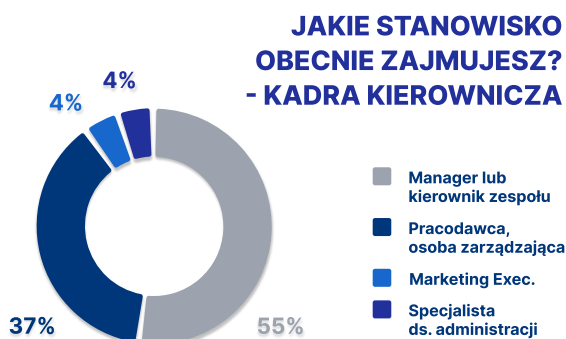
1. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.



2. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.



3a. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.



3b. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

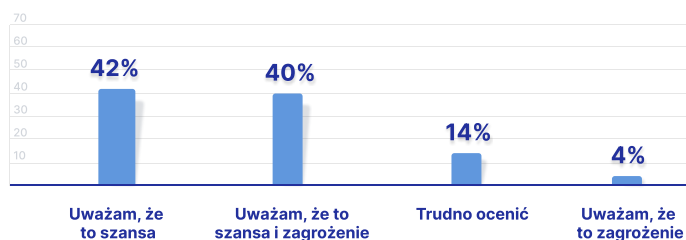
1. Multigeneracje na rynku pracy – szansa czy zagrożenie?

Minęło już kilka lat, odkąd na rynek pracy weszło czwarte, najmłodsze pokolenie, czyli tzw. Zetki. Przedstawiciele tej generacji zrewolucjonizowali branżę zatrudnienia przynajmniej w pewnych aspektach. Z jednej strony specjaliści ds. rekrutacji musieli przeformułować niektóre procesy i zasady w obszarze pozyskiwania nowych talentów, z drugiej strony rynek pracy i firmy stanęły przed zadaniem poznania i niejako nauczenia się tego pokolenia, ich potrzeb, wyznawanych wartości czy oczekiwań względem rynku pracy.

Jednym z większych wyzwań było zarządzanie w jednym miejscu kilkoma odmiennymi pokoleniami. Jak po tych kilku latach specjaliści oceniają zjawisko multigeneracji?

Według badania Aplikuj.pl ponad 4 na 10 osób uważa, że obecność czterech pokoleń w miejscu pracy to szansa dla rynku zatrudnienia i firm. Z kolei niemal tyle samo odpowiadających jest zdania, że obecna sytuacja to zarówno szansa, jak i zagrożenie, a 14 proc. ma problem z oceną tego zjawiska.

JAK OCENIASZ ZJAWISKO WIELOPOKOLENIOWOŚCI Z PERSPEKTYWY RYNKU PRACY I ZATRUDNIENIA?

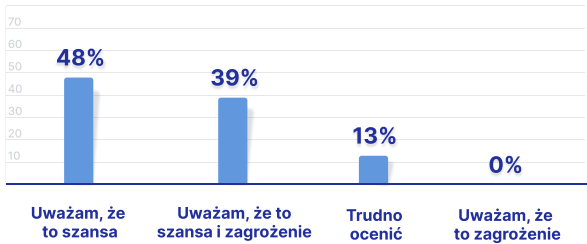


4. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

Jedynie 4 proc. respondentów jednoznacznie uznało, że multigeneracje w miejscu pracy to zagrożenie i co ciekawe – były to osoby reprezentujące stanowiska managerskie i kierownicze, a także pracodawcy.

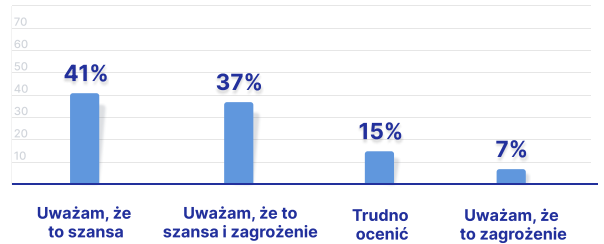
Natomiast wszyscy przedstawiciele branży HR, którzy wzięli udział w badaniu Aplikuj.pl wskazywali, że to przede wszystkim szansa (48 proc.) lub szansa i zagrożenie (39 proc.).

JAK OCENIASZ ZJAWISKO WIELOPOKOLENIOWOŚCI Z PERSPEKTYWY RYNKU PRACY I ZATRUDNIENIA? - ODPOWIEDZI OSÓB ZWIĄZANYCH Z HR



5. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

JAK OCENIASZ ZJAWISKO WIELOPOKOLENIOWOŚCI Z PERSPEKTYWY RYNKU PRACY I ZATRUDNIENIA? - ODPOWIEDZI KADRY KIEROWNICZEJ



6. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.



- Ułynęło już trochę czasu, odkąd na rynku pracy zagościły Zetki. Ta generacja to nie tylko najmłodszy pracownicy, ale też grupa, które najbardziej się wyróżnia na tle innych pokoleń i jest nadal poznawana. Chociaż na początku branża z obawą spoglądała na rewolucję, jaką wprowadzali na rynku zatrudnienia przedstawiciele najmłodszej generacji, to dzisiaj znaczny odsetek uważa, że 4 pokolenia w miejscu pracy to szansa dla firm. Dlaczego? Jako główne powody podają okazję do międzypokoleniowej wymiany doświadczeń i wzajemnej nauki – blisko 70 proc. badanych odpowiedziało w ten sposób. Z kolei 19 proc. wskazało na większą kreatywność i nowe zaskakujące pomysły, które rodzą się w zróżnicowanych zespołach

- komentuje Izabela Foltyn, kierownik ds. sprzedaży, Aplikuj.pl.

JEŻELI UWAŻASZ, ŻE TO SZANSA, OKREŚL DLACZEGO



7. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.



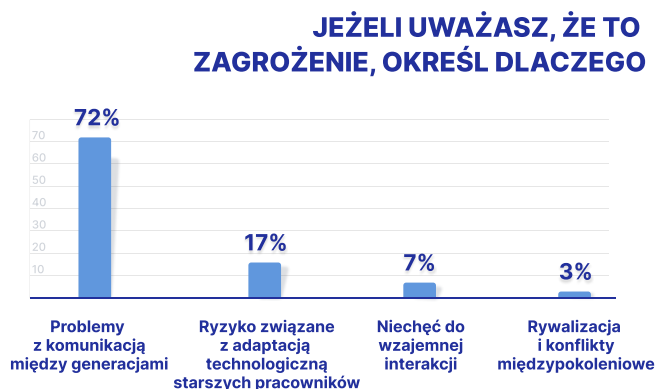
- Zjawisko wielopokoleniowości na rynku pracy zawsze było i zawsze będzie. W tej chwili jest ono jednak bardziej widoczne ze względu na to, że generacja Z coraz mocniej zaznacza na nim swoją obecność. Dlatego też, jeśli pracodawcom i rekruterom zależeć będzie na pozyskaniu do swoich firm młodych talentów, to istotne jest, żeby brali oni ten aspekt pod uwagę już na etapie tworzenia ogłoszeń o pracę czy przy wyborze miejsca do ich publikacji. Co więcej, inne rzeczy będą kluczowe w rekrutacji dla pokolenia Z, a inne dla Iksów czy Baby boomersów. Po drugie sposób prowadzenia rozmów rekrutacyjnych, a także pojawiające się na nich pytania od kandydatów również mogą być odmienne w zależności od wieku. W najbliższych latach dostosowanie rekrutacji do oczekiwań różnych pokoleń, a w szczególności Zetek może okazać się sporym wyzwaniem dla pracodawców i HR-owców, z którym branża będzie musiała się zmierzyć

- dodaje Izabela Kielczyk, psycholog biznesu, coach kadry managerskiej.

2. Bariery komunikacyjne i technologiczne na pierwszym miejscu

To nie rywalizacja i konflikty pokoleniowe czy niechęć do wzajemnej integracji, zdaniem specjalistów, może być potencjalnym zagrożeniem na rynku zatrudnienia.

Ci, którzy interpretowali zjawisko współwystępowania różnych generacji w miejscu pracy jako wyzwanie najczęściej wskazywali jako potencjalne zagrożenia problem z komunikacją między generacjami (42 proc.) lub ryzyko związane z barierą technologiczną u starszych pracowników (10 proc.)



8. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.



- Nie mam co do tego wątpliwości, że na rynku pracy jest miejsce dla wszystkich. Branża HR, a także biznes dostrzega i docenia zarówno potencjał dojrzałości reprezentowany m.in. przez pokolenie Iksów czy Baby boomersów, jak i świeżość i nieoczywistość w podejściu do życia i pracy – jaką z kolei wyznają Zetki. Rzeczywistym wyzwaniem jest zrozumienie i zaakceptowanie różnic, które występują między tymi – skrajnymi generacjami i inteligentne zarządzanie zasobami ludzkimi w taki sposób, aby wykorzystać potencjał obu grup, a także zachęcić i zmotywować ich do wzajemnej inspiracji i nauki – do wzajemnego rozwoju i motywacji. Dlatego warto, by działy HR i osoby, które na co dzień zajmują się procesami rekrutacyjnymi, a także dbaniem o odpowiedni rozwój pracowników brały udział w szkoleniach i warsztatach z tego obszaru, ale także czytały opracowania i najnowsze raporty na ten temat

- Monika Kikolska, HR Specialist, WhitePress.

3. W jaki sposób branża podchodzi do edukacji i doszkalania?

Blisko ¼ badanych uczestniczyła już w warsztatach poświęconych tematowi rekrutacji wielopokoleniowej, a tyle samo specjalistów planuje to zrobić. Jednak więcej niż połowa respondentów przyznała, że nigdy nie uczestniczyła w takich szkoleniach i nie planuje w najbliższym czasie tego zrobić.

CZY UCZESTNICZYŁAŚ/EŚ KIEDYKOLWIEK W WARSZTATACH LUB SZKOLENIACH DOTYCZĄCYCH RÓŻNYCH ASPEKTÓW REKRUTACJI WIELOPOKOLENIOWEJ?



9. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.



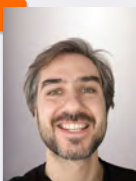
- Istotny może wydawać się fakt, że więcej niż ¼ badanych nie uczestniczyło w żadnym szkoleniu o tematyce multigeneracji na rynku pracy i procesach rekrutacji dostosowanych do poszczególnych pokoleń. Wierzę jednak, że branża również trochę „na gorąco” i w praktyce sprawdza rozwiązania i testuje nowe techniki rekrutacji. Kiedy stajemy przed zmianami na rynku, to często pierwszym krokiem jest ich obserwacja, a następnie przejście do pracy na „żywym organizmie”. Mimo wszystko, szkolenia od sprawdzonych i doświadczonych ekspertów z pewnością pomogą każdemu specjalście i dadzą dodatkową wiedzę

- mówi Izabela Foltyn, Aplikuj.pl.

4. Techniki rekrutacji i kanały dotarcia, czyli jak pracuje dzisiaj HR?

Obok zjawiska multigeneracji nie da się już przejść obojętnie, i mimo że branża nie korzysta na razie aktywnie ze szkoleń, to w praktyce specjaliści dostosowują zarówno sposoby i programy rekrutacji, jaki i kanały do określonych grup wiekowych.

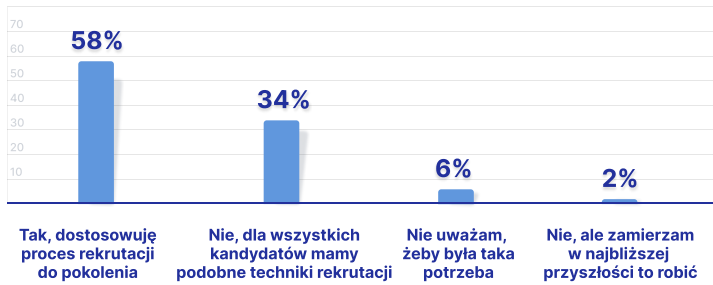
Według badania Aplikuj.pl, blisko 6 na 10 specjalistów dostosowuje proces rekrutacji do różnych generacji, a 70 proc. dopasowuje kanały dotarcia pod określone grupy – zawsze lub przy określonych branżach.



- Osoba zajmująca się rekrutacją wielopokoleniową powinna rozróżnić dwie kwestie: to w jaki sposób i jakim językiem jest prowadzona rekrutacja oraz czego ona dotyczy. W tym drugim przypadku, wszystko zależy od firmy, która poszukuje nowych pracowników – zakładamy, że tworzy ona otwarte, wielopokoleniowe miejsce pracy. Taki pracodawca może prowadzić specjalny program, skupiający się np. na tzw. Silversach, ich zaletach, potrzebach, itp. To powinno również znaleźć odzwierciedlenie w podejściu rekrutera czy osoby z działu HR – po prostu trzeba wiedzieć, jak prowadzić rekrutację osób po 50. roku życia

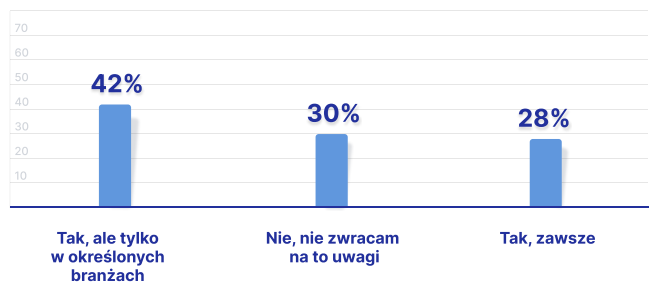
- komentuje Kamil Kozłowski, HR Business Partner, Intrum.

CZY DOSTOSOWUJESZ TECHNIKI REKRUTACYJNE DO KANDYDATÓW Z RÓŻNYCH POKOLEŃ?

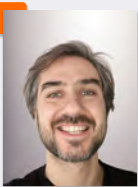


10. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

CZY DOBIERASZ KANAŁY DOTARCIA POD OKREŚLONE GENERACJE?



11. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

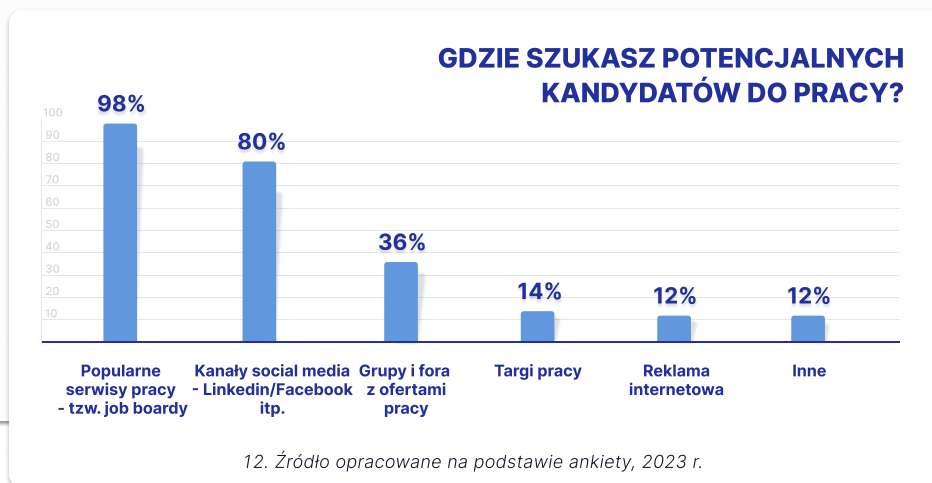


- Firmowa polityka diversity może również zakładać, że wszyscy pracownicy są równi, tak samo ważni i nie zakłada się „specjalnego” traktowania którejś z grup wiekowych, nie ma stanowisk dedykowanych np. starszym pracownikom. A w rekrutacji najważniejsze będzie to, jakie kompetencje ma dany kandydat. Natomiast rekruter nie może „udawać”, że nie widzi różnic między kandydatem z pokolenia „Z” i tym kilka dekad starszym. Można się spodziewać, że osoba, która ostatni raz pracy szukała 15 lat temu, nie będzie znać dzisiejszego HR-owego żargonu. Nie ma też sensu pytać 20-latkę o plany życiowe czy głębokie przemyślenia na temat rynku pracy. Pewne minimum dotyczące różnic pokoleniowych w rekrutacji po prostu należy uwzględnić

- dodaje Kamil Kozłowski, HR Business Partner, Intrum.

5. Gdzie zatrudniający szukają dzisiaj pracowników?

W badaniu Aplikuj.pl zapytano pracodawców, rekruterów oraz HR-owców o to, gdzie szukają potencjalnych kandydatów do pracy. Na pierwszym miejscu wśród najczęstszych odpowiedzi pojawiły się serwisy i popularne **job boardy (98 proc.)**, na których firmy zamieszczają swoje ogłoszenia. Na drugiej pozycji znalazły się **social media**, za pośrednictwem tego kanału **80 proc.** badanych szuka przyszłych pracowników. Z kolei podium zamykają **grupy i fora z ofertami pracy (38 proc.)**. Na dalszych pozycjach uplasowały się **targi pracy (14 proc.)** oraz szukanie kandydatów za pośrednictwem **reklam internetowych (12 proc.)**.

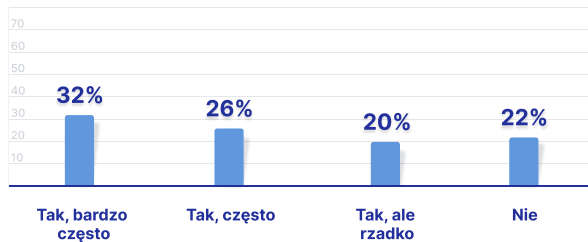


- Internet jest podstawowym źródłem szukania kandydatów, stąd zgadzam się z wynikami raportu Aplikuj.pl, że portale społecznościowe, fora z ofertami pracy są najskuteczniejszym narzędziem w pozyskiwaniu kandydatów. W mojej pracy również z nich korzystam. Ułatwiają codzienną pracę, stanowią miejsce, gdzie możliwe jest przedstawienie firmy oraz oferty pracy. Poprzez analizę profili kandydatów można w pierwszym etapie rekrutacji zrobić selekcję i nawiązać kontakt z interesującymi osobami. Targi pracy na uczelniach są idealnym miejscem, gdzie można pozyskać młode talenty, które z czasem staną się wartością dodaną dla firmy. Każda firma musi sama zdecydować, który kanał poszukiwania pracowników jest dla niej najlepszy. Wynika to ze specyfiki produkcji, sezonowości, czy innych czynników, które musi brać pod uwagę przy funkcjonowaniu

- Honorata Jasek, specjalista ds. rekrutacji i kadr, Prosperplast

6. Zdalnie czy face to face? Co wybierają Zetki, a co Baby boomersi?

CZY KORZYSTASZ ZE SPOTKAŃ ONLINE PODCZAS REKRUTACJI?

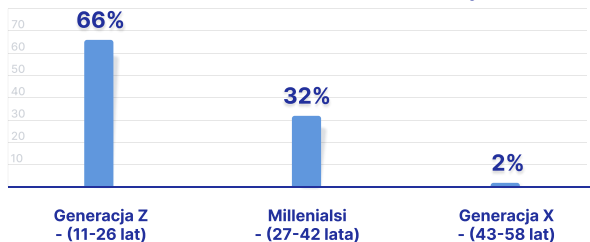


13. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

Blisko 80 proc. rekruterów regularnie prowadzi rekrutację online, z czego niemal 60 proc. robi to często lub bardzo często. Tradycjonaści wolą się jednak, aby spotkanie kwalifikacyjne było przeprowadzone w siedzibie firmy - kto preferuje tę formę spotkania?

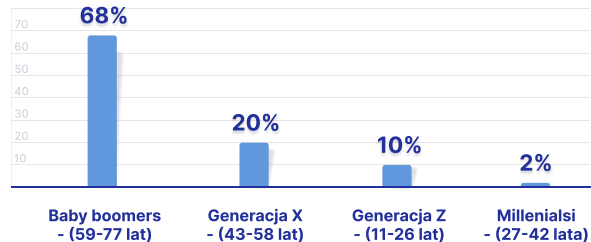
Według badanych istnieje wyraźna korelacja pomiędzy generacją a ich preferencjami względem formy rekrutacji. Zetki zdaniem specjalistów HR zdecydowanie bardziej wolą rozmawiać online (66 proc.), a na drugim miejscu znajdują się Millenialsi (32 proc.). Im starsi pracownicy tym obiekcje są większe. Przedstawiciele pokolenia Baby boomersi najrzadziej wybierają tę formę rozmowy z rekruterem.

KTÓRE POKOLENIE NAJBARDZIEJ PREFERUJE ROZMOWĘ REKRUTACYJNĄ ONLINE?



14. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

KTÓRE POKOLENIE MA NAJWIĘKSZE OBIĘCJE WZGLĘDEM ROZMOWY REKRUTACYJNEJ ONLINE?



15. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

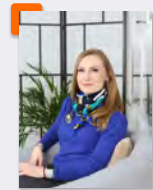


- Ta rozbieżność w podejściu do procesu rekrutacji i sposobu przeprowadzenia rozmowy wynika z kilku czynników. Z jednej strony starsze pokolenia często wychodzą z założenia, że rozmowa na żywo jest okazaniem szacunku do firmy i do osoby rekrutującej, ponadto wyrażają częściej obawy, że podczas rozmowy online może dojść do problemów technicznych. Z kolei młodsze pokolenia to osoby, które urodziły się w świecie cyfrowym – na co dzień korzystają z różnego rodzaju komunikatorów, dlatego ta forma rekrutacji jest dla nich nie tylko „wygodna”, ale przede wszystkim normalna. Młodzi ludzie są dzisiaj również nieco bardziej wycofani ze świata realnego na rzecz relacji wirtualnych, więc takie spotkania na żywo mogą u nich wywoływać pewien dyskomfort

- komentuje Izabela Kielczyk, psycholog biznesu, coach kadry managerskiej.

Jakie zatem preferencje w odniesieniu do formy rozmowy rekrutacyjnej mają przedstawiciele najmłodszego pokolenia obecnego na rynku pracy?

- Pokolenie Z to dzisiejsi młodzi dorośli, często studenci, którzy wchodzi w dorosłość w niełatwych czasach. Mówi się, że żadne nie są łatwe, ale Zetki mimo swojego młodego wieku są już bardzo doświadczone: szkoła średnia, uczelnia wyższa zdalna lub hybrydowa. Swoje pierwsze kroki na rynku pracy często stawiali wirtualnie, ponieważ w wielu przypadkach rekrutowani byli online, ze względu na przedłużającą się pandemię. Dlatego też rozmowy rekrutacyjne przeprowadzane za pośrednictwem różnego rodzaju komunikatorów są dla Zetek nie tylko wygodną opcją, dającą możliwość przeprowadzenia jej z dowolnego miejsca na świecie, ale także dają poczucie komfortu psychicznego dla młodego kandydata czy kandydatki. Za ekranem można się niejako "schować". Nie widać sylwetki w całości, światło może nas lekko zasłaniać, a rekruter nie zobaczy tak łatwo, że dana osoba się np. denerwuje (drżą ręce etc.)



- dodaje Maja Kukielka, psycholog-psychoterapeutka Gestalt.

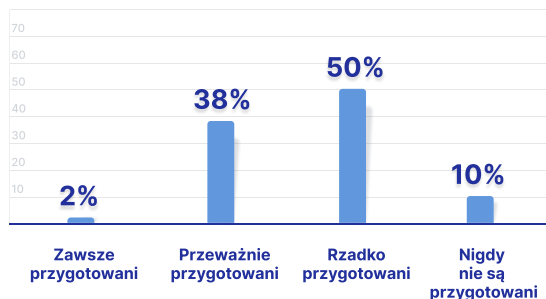
7. Przygotowanie do rekrutacji różnych pokoleń – zderzenie opinii

Kiedy w poprzedniej edycji badania Aplikuj.pl zapytano kandydatów z różnych pokoleń o to, jak podchodzą do procesu rekrutacji i jak oceniają swoje przygotowanie do niej – blisko 40 proc. przedstawicieli pokolenia Z była zdania, że robi to bardzo rzetelnie. **A jak ten aspekt oceniają zatrudniający? Czy istnieje korelacja między grupą wiekową a przygotowaniem do rozmowy rekrutacyjnej? Okazuje się, że tak i tego zdania jest 76 proc. respondentów.**



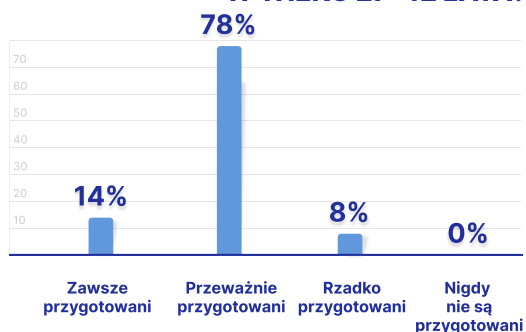
Patrząc przez pryzmat poszczególnych grup wiekowych, widać kilka zależności. Zdaniem badanych najmłodszy kandydaci rzadko lub w ogóle się nie przygotowują do rekrutacji – wskazało na to 60 proc. specjalistów. Natomiast wraz z wiekiem zmienia się to przekonanie i osoby w wieku 27-42, a także w wieku 43-58 lat są w opinii ankieterów przeważnie lub zawsze przygotowani – w obu przypadkach wskazało na to 92 proc. specjalistów.

JAK OCENIASZ PRZYGOTOWANIA DO REKRUTACJI KANDYDATÓW W WIEKU 18-26 LAT?



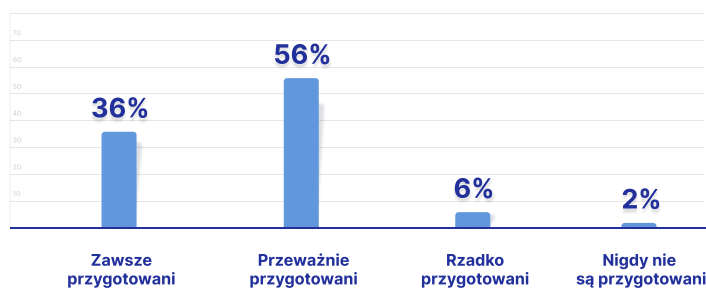
17. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

JAK OCENIASZ PRZYGOTOWANIA DO REKRUTACJI KANDYDATÓW W WIEKU 27-42 LATA?



18. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.

JAK OCENIASZ PRZYGOTOWANIA DO REKRUTACJI KANDYDATÓW W WIEKU 43-58 LATA?



19. Źródło opracowane na podstawie ankiety, 2023 r.



- Wiemy już, że wyjątek nie potwierdza reguły i w branży zatrudnienia nie warto kierować się stereotypami, które powstały wokół poszczególnych generacji, jednak doświadczenia specjalistów ds. rekrutacji pozwalają zakładać, że młodszy kandydaci znacznie częściej podchodzą do rozmowy rekrutacyjnej w nieco „luźniejszy” sposób, niż osoby starsze. Z naszych danych wynika też, że zdecydowanie częściej spóźniają się na rozmowę – ponad 70 proc. ankietowanych było tego zdania. To ważne informacje dla działów rekrutacji, które mogą i powinny je wykorzystać. W perspektywie kolejnych lat kluczowy może stać się feedback po rozmowach kwalifikacyjnych, ponieważ to dzięki nim kandydaci będą wiedzieć, co zrobili źle i w jaki sposób powinno się podejść do tego procesu. Tymczasem jak pokazał nasz poprzedni raport, w branży tego feedbacku często brakuje

- mówi Izabela Foltyn, Aplikuj.pl.

9. Podsumowanie badania

Branża HR w znaczącej większości przychylnie patrzy na zjawisko multigeneracji i uznaje je za ogromną szansę dla rynku pracy. **Wyzwaniem w najbliższym czasie dla zatrudniających i właścicieli firm będzie praca nad usuwaniem ewentualnych barier komunikacyjnych między pokoleniami, a także barier technologicznych.**

Rok 2024 dla branży zatrudnienia będzie się wiązał z wyzwaniem **jeszcze lepszego poznania rosnącej grupy zawodowej, jaką jest generacja Z.** Aby temu sprostać już na początkowym etapie specjaliści HR dostosowują techniki rekrutacji i kanały dotarcia do poszczególnych grup odbiorców i ta tendencja będzie się umacniać. Kluczowe będzie odejście od stereotypów, które powstały wokół każdej generacji, a w szczególności Zetek.

Przedstawiciele branży HR powinni wykorzystać jeden z kluczowych etapów procesu rekrutacji, jakim jest konstruktywny feedback, aby niejako przekazywać nowym generacjom najlepsze praktyki i standardy. Z drugiej strony wszelkie procesy będą wymagały również modyfikacji i dostosowania do najmłodszych grup zawodowych, które odznaczają się zupełnie innym myśleniem o miejscu pracy, wymaganiami i potrzebami.