

Ewa Rzechowska

ORCID: 0000-0003-0902-7915

Akademia Handlowa Nauk Stosowanych w Radomiu

Bogumiła Krawiec

ORCID: 0000-0002-8717-7647

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

MŁODZI DOROŚLI W SYTUACJACH ZAWODOWYCH: CHARAKTER TRUDNOŚCI I STRATEGIE ZARADCZE PRACODAWCÓW

Streszczenie

Przedmiotem artykułu są trudności doświadczane przez młodych dorosłych w sytuacjach zawodowych (realizowanie zleconych zadań, kontakty interpersonalne, kompatybilność powierzeń i kompetencji) i strategie zaradcze ułatwiające pracodawcom współpracę młodymi. Przeprowadzone badania miały na celu zrekonstruowanie i analizę sposobów radzenia sobie młodych dorosłych w subiektywnie trudnych sytuacjach w miejscu pracy. W badaniach uczestniczyły 122 osoby w okresie tzw. *emerging adulthood* (wiek: 20-35 lat). Dane zebrano przy użyciu wywiadu podążającego i kwestionariusza. W analizie danych wykorzystano Strategię Rekonstrukcji Transformacji Procesu, w tym algorytm C4.5 Quinlana.

Uzyskano empiryczny model ukazujący spektrum sposobów radzenia sobie z trudnościami, na jakie napotykają młodzi w miejscu pracy: od (1) ochrony siebie przez wycofywanie się z subiektywnie trudnych sytuacji lub (2) angażowanie się w znane zadania i unikanie zadań nowych z jednoczesnym instrumentalnym traktowaniem współpracowników, po (3) próby samodzielnego radzenia sobie i dokonywania korekt nieskutecznych działań, których efektywność rzutuje na obraz siebie, bądź (4) sprawne konfrontowanie się z problemami, zderzające się z ogranicza-

jącymi działaniami pracodawców. W artykule zaproponowano strategie zaradcze, dostosowane do specyfiki trudności młodych pracowników.

Słowa kluczowe: wylaniająca się dorosłość, wczesna dorosłość, stres, pracownik, pracodawca, sytuacja zawodowa.

YOUNG ADULTS IN SITUATIONS OF EMPLOYMENT: NATURE OF THE DIFFICULTIES AND EMPLOYERS' PREVENTION STRATEGIES

Abstract

The subject of the article are the difficulties experienced by young adults in situations of employment (performance of the tasks assigned, interpersonal contacts, compatibility of entrustments and competences) and prevention strategies to facilitate the cooperation between employers and young people. The aim of the research was to reconstruct and analyse the ways in which young adults deal with subjectively difficult work situations. The research involved 122 people in the so-called *emerging adulthood* period (age: 20-35 years). Data was collected using a following interview and a questionnaire. The data analysis was based on the Process Transformation Reconstruction Strategy, including Quinlan's C4.5 algorithm.

An empirical model was obtained showing the spectrum of ways in which young people face difficulties in the workplace: from (1) protecting themselves by withdrawing from subjectively difficult situations, or (2) engaging in known tasks and avoiding new tasks, while treating colleagues instrumentally, to (3) attempting to cope independently and correcting ineffective actions, the effectiveness of which has an impact on one's self-image or (4) efficiently confronting problems, clashing with the limiting actions of employers. The article proposes prevention strategies, adapted to the specificity of difficulties of young employees.

Keywords: emerging adulthood, stress, cooperation, employee, employer, employment situation.

Najnowsze badania dowodzą, iż proces stawania się dorosłym znacząco wydłuża się, a sama dorosłość osiągnana jest dopiero po ok. 25, niekiedy 30 r.ż. (*emerging adulthood* – Arnett, 2000, 2016;

por. Furstenberg, 2000; Brzezińska i in., 2011). Jako przyczyny wskazuje się szybko postępujące zmiany społeczno-kulturowe, technologiczne i ekonomiczne. Jednocześnie promowane są lub milcząco akceptowane, postawy indywidualistyczne i konsumpcyjne młodych, redefiniowanie i przesuwanie w czasie podejmowania tradycyjnych ról i zadań oraz zmienność i tymczasowość relacji oraz zobowiązań. Współcześni młodzi, w zdecydowanie mniejszym stopniu korzystają z doświadczeń poprzednich pokoleń. Poniękad skazani są na samodzielne konstruowanie scenariuszy własnego życia (Giddens, 2012). Nieadekwatność oczekiwań i przecenianie własnych zasobów przy jednoczesnym ekspozowaniu własnej niezależności i braku kompetencji interpersonalnych utrudnia im pozyskiwanie wsparcia.

Oczekiwania pracodawców i specyfika zawodowych trudności młodych dorosłych

Fakt wchodzenia młodych dorosłych na niestabilny rynek pracy (bez względu na wykonywany zawód; Sowa, 2010) wymusza na nich podejmowanie działań zabezpieczających ciągłość ich zawodowej aktywności przez zdobywanie coraz to nowych kompetencji i umiejętności (Jasiński, Smolbik-Jęczmień, 2005; Chirkowska-Smolak, 2007).

Pracodawca oczekuje od młodego pracownika adekwatnego do wykonywanej pracy wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz umiejętności efektywnej współpracy w zespole. Jednocześnie spodziewa się, że ten samodzielnie poradzi sobie z problemami, stresem oraz różnorodnością zadań i oczekiwań (Raport: *(Nie) wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy*, 2015). Dla pracodawców ważne są także kompetencje związane z osobowością i postawami młodych pracowników (Gajderowicz, Grotkowska, Wincenciak, 2013). Za najbardziej pożądane kompetencje uznawane są: samodzielność, dobra organizacja pracy, komunikatywność oraz szybkość wdrażania się w nowe obowiązki (Raport: *Profil pożądanego pracownika – badanie pracodawców*,

2006, s. 27). Pracodawcy zwracają uwagę na efektywność kompetencji odpowiadających potrzebom firmy, nawet jeśli nie służą one rozwojowi pracownika (Zajac, 2007; por. Lichtarski, 2007). Za pożądaną, lecz deficytową u młodych dorosłych cechę, uznają pracodawcy przedsiębiorczość, oczekując od młodych – w przypadku pojawienia się trudności – aktywności, inicjatywy w podejmowaniu nowych zadań, konstruktywnego korzystania z doświadczeń związanych z niepowodzeniami (Raport: *Młodość czy doświadczenie*, 2013). Liczą na osobową dojrzałość młodych, empatię i umiejętność kontrolowania emocji, co sprzyjałoby nawiązywaniu satysfakcjonujących relacji ze współpracownikami (Rachwał, 2004, 2005).

Współczesny młody pracownik najczęściej nie jest w stanie spełnić wszystkich stawianych mu wymagań. Problemy pojawiają się już w chwili zatrudnienia (nieadekwatność według pracodawców oczekiwań dotyczących zarobków) i nasilają wraz z podejmowaniem zadań. Najczęściej wskazywanym problemem jest nieumiejętność pracy w zespole, będąca efektem trudności relacyjnych młodych dorosłych jako takich. Kolejną, nie mniej ważną trudnością okazuje się nieumiejętność integrowania działań zleconych przez pracodawcę (Raport: *Młodość czy doświadczenie*, 2013). Ich przyczyną są nie tylko brak zrozumienia, w jaki sposób wykonać zadanie, lecz także niewystarczalność zasobów własnych i umiejętności adekwatnego korzystania z pomocy innych. Z czasem narastające trudności prowadzą do pogorszenia się relacji w miejscu pracy, obniżenia samooceny pracownika i spadku jego wydajności.

Młodzi dorośli przejawiają tendencję do niespójnych, niekiedy sprzecznych działań i ocen. Angażując się w pracę zawodową oczekują od przełożonych wyrazów uznania dla podejmowanych wysiłków oraz odpowiedniego – także pozafinansowego – wynagradzania przejawianych starań (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014). Preferują bezpośrednio otrzymywanie komunikatów zwrotnych (relacja „twarzą w twarz”). Jednocześnie nie potrafiąc przyjąć krytycznych uwag unikają sytuacji oceniania, traktując je jako możliwość ujawnienia nie związanych z wykonywaną pracą niekompetencji (por. Gajda, 2016). Nie przeszkadza to im w po-

dejmowaniu licznych, nie przynoszących wymiernych rezultatów, działań, współwystępującym z niezdolnością do trwałego angażowania się w wybraną aktywność. Niezależnie od tego wysoko cenią własne kompetencje, kwestionują obowiązujące normy, eksponują własną niezależność (Solomon, 2003).

Młodzi dorośli chcą pozostawać w głębokich i bliskich relacjach. Jednakże ich relacje z osobami z kręgu rodziny, przyjaciół i znajomych oraz z kręgu zawodowego, w dużej mierze są zinstrumentalizowane. Służą realizacji własnych potrzeb i osiągnięciu celów w różnej skali czasu (zapewnienie sobie doraźnego wsparcia, budowanie poczucia bezpieczeństwa, zyskiwanie akceptacji, zdobywanie zasobów materialnych, prestiżu, etc.).

Deklarują chęć równoważenia zaangażowań zawodowych i pozazawodowych. Jednocześnie sami definiują swe aktywności pozazawodowe (rodzina, związek, przyjaciele) przez pryzmat pracy. Praca stanowi dla nich podstawowy wyznacznik dobrobytu i dorosłości (zob. Żarczyńska-Dobiesz, Chomałowska, 2014; Wiszejko-Wierzbicka, Kwiatkowska, 2018). Narażeni w pracy na współzawodnicstwo poszukują możliwości samorealizacji poza nią (Stachowska, 2012; Kosa, Strzelec, 2008).

Młodzi dorośli eksponują własne umiejętności i chęć ich rozwijania (Żarczyńska-Dobiesz i Chomałowska, 2014). Chcą to jednak czynić na własnych warunkach. Nawet ich często wysoka motywacja do pracy, ze względu na jej genezę (koncentracja na samorozwoju i zachowaniu niezależności; Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009) najczęściej nie jest zbieżna z oczekiwaniami pracodawcy i wiodącymi wartościami firmy.

Wymagania współczesnego rynku pracy są często niewspółmierne do możliwości młodych dorosłych i posiadanych przez nich kompetencji, co skutkuje u nich brakiem poczucia skuteczności, niepodjęciem lub odraczeniem zadań, permanentnym stresem. Dostosowywanie się do oczekiwań i norm funkcjonowania w miejscu pracy wymaga czasu i jest konsekwencją aktywności podejmowanych w ramach wyznaczonych zadań (Hogan, Roberts, 2000). Istnieje zatem potrzeba stworzenia systemu wsparcia, który pozwoliłby młodym dorosłym dobrze funkcjonować zarówno obec-

nie, jak i w przyszłości, by swój potencjał i nabyte kompetencje wykorzystywali w kolejnych latach pracy (por. Jelonek, 2015).

W wynikach prezentowanych niżej badań podjęto próby identyfikowania trudności, jakie pojawiają się w zawodowym funkcjonowaniu współczesnych młodych dorosłych. Ich obraz dopełniono propozycjami działań ze strony pracodawców, uwzględniając zróżnicowanie i specyfikę problemów, jakie napotykają na swej ścieżce zawodowej młodzi dorośli.

Metodologia badań

Celem badań było określenie spectrum trudności, na jakie natrafiają młodzi dorośli w miejscu pracy. Rozpatrywano je w kontekście ich ścieżek życia oraz aktualnych zaangażowań zawodowych i bliskich relacji, w jakich pozostawali.

Grupa badawcza.

W badaniach uczestniczyły 122 osoby (87 kobiet i 35 mężczyzn) w tzw. okresie wylaniającej się dorosłości (*emerging adulthood*, wiek: 20–35 lat). Badani stanowili grupę zróżnicowaną, m.in. ze względu na sytuację zawodową¹ i rodzinną oraz pozostawanie w i status związku. Charakterystyki te stanowiły integralną składową bazy danych.

Narzędzia badawcze

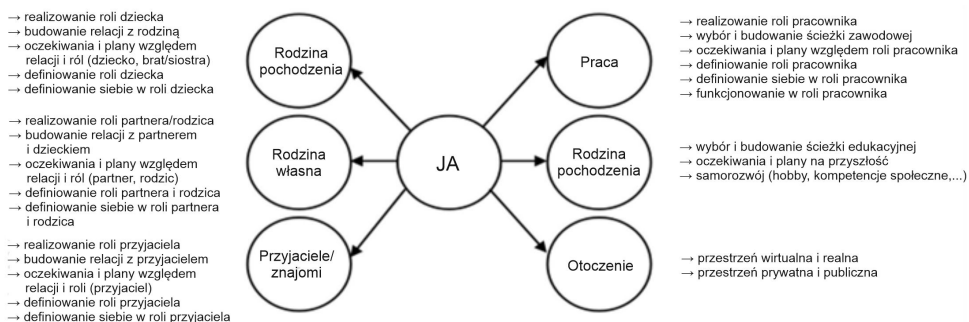
W badaniach wykorzystano tzw. wywiad podążający i kwestionariusz (Rzechowska, Krawiec, 2016, 2023). Pozyskane dane, odzwierciedlające konstrukcję osobową badanych oraz różne obszary i charakter ich zaangażowań, stanowiły podstawę rekonstruowania wewnętrznej osobowo-relacyjnej struktury aktywności młodych dorosłych, w tym zaangażowań zawodowych i napotykanym trudności.

Idiograficzne dane o badanych gromadzono z użyciem: rodzaju wywiadu eksploracyjnego (tzw. wywiadu podążającego) oraz kwe-

¹ Pracujący, uczący się, łączący naukę i pracę; brak osób bezpośrednio zagrożonych utratą pracy.

stionariusza (Rzechowska Krawiec, 2016, 2023). Oba narzędzia służyły pozyskaniu możliwie dużej liczby, potencjalnie istotnych z perspektywy badacza, informacji. Celowi temu podporządkowano konstrukcję wywiadu i sposób formułowania pytań. Prowadząc wywiad badacz korzystał ze swoistej „mapy” zagadnień, uznanych – na etapie planowania badań – za znaczące dla rozwiązania problemu (por. rys. 1).

Rys. 1. Treściowe ramy wywiadu eksploracyjnego („podażającego”)



Źródło: Opracowanie własne

Badacz formułował pytania ogólne: otwierające lub podtrzymujące narrację. Podażał za badanym, zyskując wgląd w podejmowane przezeń kwestie, przedstawiane interpretacje, wyrażane wątpliwości, oceny, etc. Pytania dotyczyły m.in. bliskich relacji oraz różnorodnych zaangażowań i ról. Uzyskiwane odpowiedzi pozwoliły zidentyfikować trudności, na jakie napotykali badani i prześledzić, jak sobie z nimi radzili.

Sposób realizacji badań

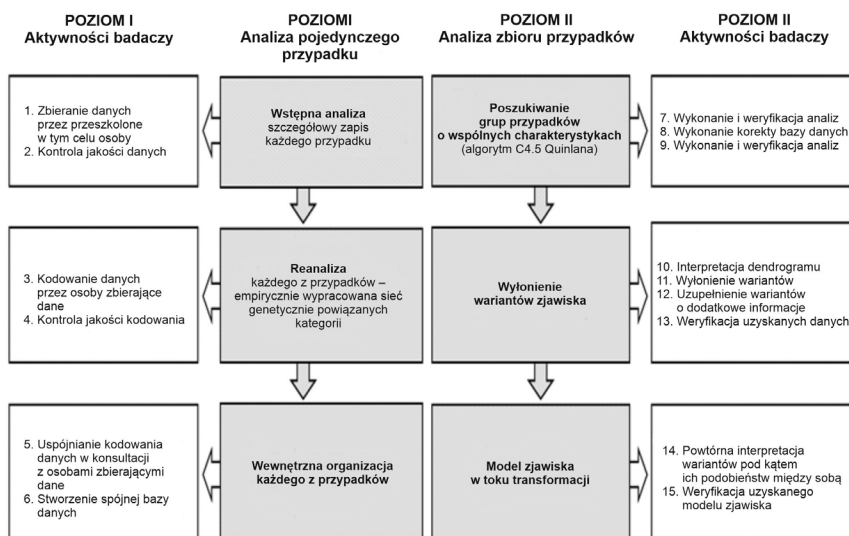
Badania miały indywidualny charakter. Każde badanie trwało ok. 2–3 godz. i odbywało się w miejscu wskazanym przez badanego. Za jego zgodą było nagrywane. Badanych pozyskiwano metodą kuli śniegowej. Zapewniono im anonimowość badań, a zgromadzone dane poddano szczególnej ochronie wprowadzając niezależne kody literowe i cyfrowe.

Analiza danych: podejście procesualne i strategia badań

Przyjęte za podstawę badań podejście procesualne, pozwoliło wypracować strategię *Rekonstrukcji Transformacji Procesu (Strategia RTP)* (Rzechowska 2010, 2021, 2023; Rzechowska Szymańska, 2017; Rzechowska Krawiec, 2023), pozwalającą wyjść poza hipotetyczne zależności, formułowane na gruncie istniejących teorii i modeli teoretycznych. Jest ona użyteczna szczególnie w przypadku niepełnej wiedzy o zjawisku oraz trudności w satysfakcjonującej konceptualizacji złożonego problemu, umożliwiającej dotarcie do jego genety i mechanizmów. *Strategia RTP* ukierunkowana jest na empiryczne rekonstruowanie zjawiska w jego różnorodności z jednoczesnym zachowywaniem na każdym etapie analizy wyjściowych właściwości badanych podmiotów.

Schemat analizy przedstawiono na rysunku 2. Centralną część schematu stanowią dwa poziomy analizy danych: poziom pojedynczych przypadków (*case study*) oraz poziom zbioru przypadków. Brzegowe części schematu zawierają informacje o operacjach realizowanych przez badaczy w ramach każdego z poziomów (por. Rys. 2).

Rys. 2. Schemat analizy danych i aktywności badaczy: *Strategia RTP*



Źródło: Opracowanie własne

Idiograficzna analiza pojedynczych przypadków (*Poziom I*) stanowi podstawę formułowania uogólnień: stworzenia wielowariantowego modelu zjawiska, ujawniającego jego wewnętrzne zróżnicowanie (*Poziom II*).

Poziom I: analiza pojedynczego przypadku (case study).

Analizę ukierunkowuje się na wyłonienie charakterystyk odzwierciedlających jednostkowe przebiegi zjawiska, np. indywidualne ścieżki życia z uwzględnieniem istotnych dla przebiegu analizowanego zjawiska płaszczyzn zaangażowań, rozpatrywanych w powiązaniu ze zmianami, jakim podlega kontekst. Analiza obejmuje kolejno: (1) szczegółową rekonstrukcję i zapis wypowiedzi, (2) wstępną analizę, porządkującą tematycznie i strukturalizującą zebrany materiał, (3) zobiektywizowanie obrazów poszczególnych ścieżek życia poprzez ich rekodowanie z użyciem empirycznie wypracowanych sieci kategorii analizy. Powstałe zapisy stanowią punkt wyjścia dla tworzenia pierwotnej bazy danych. zbiorczej bazy danych dla 122 osób opisywanych z użyciem 112 atrybutów, odpowiadających charakterystynom podmiotów, podejmowanych przezeń aktywności i kontekstów (por. *Poziom II*).

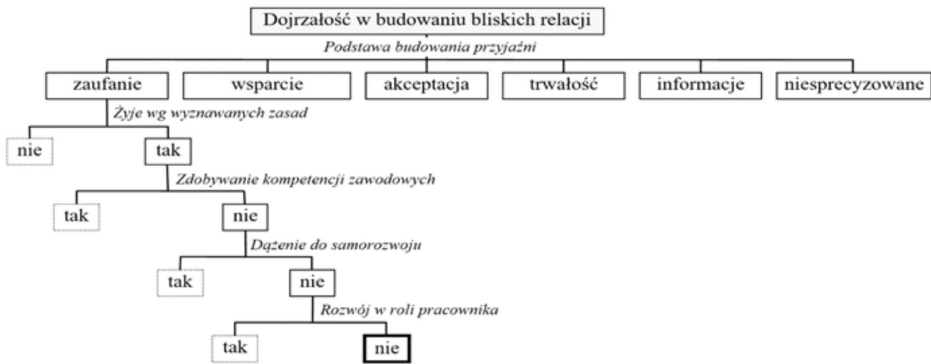
Poziom II: analiza zbioru przypadków. Analiza ukierunkowana jest na zrekonstruowanie cząstkowych modeli zjawiska, a poprzez prześledzenie ich wzajemnych powiązań, zbudowanie hipotetycznego modelu zjawiska. Analiza obejmuje: (1) wyłonienie zbiorów przypadków o podobnych charakterystykach z użyciem algorytmu indukcyjnego C4.5 Quinlana (Quinlan, 1993), (2) analizę gałęzi drzewa decyzyjnego i zrekonstruowanie cząstkowych modeli (wariantów) zjawiska, (3) konstruowanie hipotetycznego modelu odzwierciedlającego spektrum stanów zjawiska.

1) Algorytm Quinlana jest on jedną z *data mining methods*, opartą na mechanizmach generowania drzew decyzyjnych. Algorytm umożliwia przeszukiwanie zbioru danych w celu wykrycia wzorców nie przewidzianych na poziomie teoretycznym, których badacz może nie być świadomy (Nisbet i in. 2009, s. 231). Algorytm opiera się na założeniu, o ukrytej (nierozpoznanej) wiedzy w opisu-

jącym zjawisko dużym zbiorze danych, której badacz nie uzyska stosując klasyczne procedury statystyczne.

Za kryterium klasyfikacyjne przyjęto kryterium: *Dojrzałość w budowaniu bliskich relacji*, które stanowi pochodną osobowego rozwoju, przekłada się na subiektywne interpretowanie relacji, ich przebiegów, pojawiających się trudności i sposobów radzenia sobie z nimi. Rezultatem zastosowania algorytmu jest drzewo decyzyjne (rys 3).

Rys. 3. Fragment drzewa decyzyjnego będący podstawą rekonstruowania *Wariantu T₁*



Źródło: Opracowanie własne

2) W artykule wykorzystano autorski sposób interpretacji drzewa decyzyjnego (Rzechowska, 2004). Atrybuty i odpowiadające im wartości traktowane są jako kryteria klasyfikacji, pozwalające wydzielić grupy badanych o wspólnych charakterystykach. Na podstawie analizy konfiguracji tych charakterystyk, uzupełnionych danymi z bazy danych, wnioskowano o wydzielonej grupie osób: o podejmowanych przez nie aktywnościach (w tym aktywnościach zawodowych), o sposobach ich realizacji i pojawiających się trudnościach, o ich interpretacjach i ocenach, o bliskich relacjach i ich roli w radzeniu sobie z trudnościami, etc.

Przedstawiony fragment drzewa decyzyjnego stanowił podstawę rekonstruowania wariantu opisującego napotykaną trudności i sposoby radzenia sobie z nimi, określanego dalej jako *Wariant T₁*.

Dla reprezentantów tego wariantu podstawę budowania bliskich relacji stanowiło zaufanie (tu: bezpieczeństwo) i niezależność (życie na własnych zasadach), co w kontekście nieprzykładania wagi do osobowego i zawodowego rozwoju oraz niechęci do zdobywania kompetencji, odzwierciedlone zostaje w przedstawionej niżej charakterystyce *Wariantu T₁*.

3) W *Strategii RTP analiza* ukierunkowana na uchwycenie zróżnicowania zjawiska i zrekonstruowania jego hipotetycznego modelu, w tym wyjaśniania genezy i mechanizmów powstawania poszczególnych wariantów oraz określania ich wzajemnych powiązań.

Ocena wiarygodności uzyskanych danych

Wiarygodność określana jest w odniesieniu do wyników używanych na różnych etapach procesu badawczego. Na poziomie analizy przypadku zabezpieczenie wartości (wiarygodności) badań obejmuje opracowywanie wyników przez niezależnych sędziów kompetentnych. Na poziomie analizy zbioru przypadków wiarygodność badań oceniano określając: (1) błąd, jakim obciążone było drzewo decyzyjne (15,6%; dopuszczalny błąd wynosi 25%) oraz (2) spójność wewnętrznej organizacji każdego z cząstkowych modeli zjawiska i wewnętrznej organizacji modelu jako całości.

Trudności młodych w sytuacjach zawodowych: od wycofywania się z aktywności do elastycznych inicjatyw

W wyniku złożonych analiz wyróżniono cztery warianty zachowań odzwierciedlających zróżnicowanie trudności 20-35-latków w sytuacjach zawodowych. W opisie każdego z wariantów przedstawiono charakter i genezę trudności młodych dorosłych w miejscu pracy (*Warianty T₁-T₄*), prezentując je na tle ich osobowych charakterystyk oraz potencjalnie wspierających relacji z bliskimi. Do poszczególnych wariantów należały osoby obu płci. Jedynie grupa *T₃* była grupą kobietą.

T₁: Obronne reakcje w sytuacjach zadaniowych. Instrumentalne korzystanie z cudzych zasobów i brak umiejętności korzystania z oferowanej pomocy

Najmłodsi w rodzinie (wiek 21–24 lat) lub najstarsi (wiek 29–30 lat), ogółem n=19 osób. Mieszkają wspólnie z rodzicami studiując i pozostając na ich utrzymaniu bądź pochodzą z mniejszych miast i dorywczo pracują w większych ośrodkach.

Charakterystyka osobowa i bliskie relacje. Osoby T_1 nie mają sprecyzowanych planów własnej przyszłości. Pozostają bierne, oczekując rozwoju sytuacji i nie podejmując prób przewycięzania napotykanym ograniczeń. Żyją w poczuciu zagrożenia, skoncentrowane na ochronie siebie i podtrzymywaniu wypracowanego poczucia bezpieczeństwa. Wycinkowo konfrontują się z trudnościami, blokując sobie możliwość poznania własnych mocnych i słabych stron oraz skuteczności własnych działań. Z własnej inicjatywy angażują się tylko w te działania, które dotąd kończyły się sukcesem. Mają problemy z budowaniem relacji. Najczęściej wybierają osoby kompetentne, wykorzystując ich zasoby do radzenia sobie z problemami. Nie potrafią jednak otwarcie zwrócić się o pomoc, by skorzystać z zasobów osób bardziej doświadczonych (np. rad, gotowych schematów działania). Jednocześnie, nawet przy życzliwej pomocy ze strony współpracowników i przełożonych, mają trudności z wychodzeniem poza własne schematy i ograniczenia, bądź z modyfikowaniem sposobu postrzegania problemu. Krytykę, nawet tę konstruktywną, odbierają jako zagrożenie lub atak. Reagują obronnie: wycofują się bądź biernie trwają w oczekiwaniu na dalsze niepowodzenia i negatywne oceny. Ich bliskie relacje mają powierzchowny i instrumentalny charakter (traktowanie relacji jako źródła doraźnego wsparcia).

Istota trudności: poczucie zagrożenia i koncentracja na ochronie siebie. Badani T_1 odbierają liczne sytuacje w miejscu pracy jako zagrożające, a zadania stojące przed zespołem traktują jako zadania adresowane do siebie (brak identyfikacji z zespołem). W sytuacji nie radzenia sobie koncentrują się przede wszystkim na ochronie siebie (wycofują się, a w przyszłości unikają podobnych sytuacji). Nie ujawniają oczekiwań i potrzeb, nie sygnalizują trudności, nie proszą

o pomoc. Nie potrafią pracować w zespole. Wycofanie się z zadań i relacji zdaje się stanowić dla nich formę ochrony. Ucieczkowe lub unikowe strategie sprzyjają częstym zmianom otoczenia (pracy, zadań, relacji, zainteresowań, etc.). Potęgowana w ten sposób niestabilność sytuacji wtórnie nasila stan permanentnego poczucia zagrożenia. Jednocześnie badani nie podejmują wysiłków, by zmienić ten stan. W sytuacjach trudnych poszukują tymczasowego rozwiązania, wykorzystując w tym celu instrumentalnie traktowane relacje. Nie potrafią skorzystać z adresowanej do nich pomocy.

T₂: Kontrolowanie otoczenia: pomiędzy ochroną siebie a nieadekwatnym mierzaniem się z trudnościami

Osoby w wieku 21–29 lat (n=20). Studiują i pracują poza rodzinną miejscowością lub dojeżdżają z rodzinnej miejscowości na studia lub do pracy.

Charakterystyka osobowa i bliskie relacje. W zachowaniach osób T_2 zaznaczają się sprzeczne tendencje: ochrona przed porażką bądź próby sprostania zewnętrznym wymaganiom. Wyrazem ich godzenia jest swoista, niwelująca poczucie zagrożenia, strategia działania sprowadzająca się do podejmowania działań gwarantujących sukces oraz sprawowania swoistej kontroli nad otoczeniem poprzez instrumentalizowanie relacji. Opieranie strategii na subiektywnym rozumieniu sytuacji oraz subiektywnych kryteriach wyborów i decyzjach o kierunkach podejmowanych działań – często prowadzi do porażek. W związku z poczuciem nieradzenia sobie z problemami i zewnętrznymi oczekiwaniami, szczególnego znaczenia nabiera pozyskanie, chociażby od najbliższych, bezwzględnej akceptacji. Jednakże permanentnemu poczuciu niepewności towarzyszy brak zaufania nawet do najbliższych osób i niewербalizowanie potrzeby pomocy. W przypadku braku wsparcia w oczekiwanej postaci, badani T_2 zdecydowanie odcinają się od bliskich i eksponują własną – iluzoryczną – niezależność. Tracą tym samym potencjalne źródła wsparcia. Za jedyną wartościową relację uznają przyjaźń, choć i w tym przypadku istotna jest jej użyteczność.

Istota trudności: pozorna skuteczność – brak rozeznania w zadaniu przy instrumentalnym korzystaniu z cudzych zasobów. Badani T_2

są silnie zmotywowani do wykazywania się aktywnością. Sami inicjują działania, co do których mają pewność, że zakończą się sukcesem. Często jednak – wskutek nieadekwatnej oceny własnych kompetencji, niedostatecznego rozpoznania specyfiki zadania i budowania nieskutecznych strategii – ponoszą porażki. Przeżywają je bardzo osobiście, upatrując na zewnątrz przyczyn niepowodzeń. Pozostają bierni, zdominowani przez lęk przed porażką, całkowicie rezygnując z podejmowania dalszych prób. Pomimo niepowodzeń, ogniskowani na sukcesie młodzi T_2 chętnie podejmują pracę w grupie. Instrumentalnie traktują współpracowników skutecznie korzystając z ich zasobów i pomocy. Doświadczenia uzyskiwane w wyniku tego rodzaju „współpracy” nie prowadzą do nabywania przez osoby T_2 nowych bądź modyfikowania nieadekwatnych sposobów działania.

T₃: Zwrot ku zadaniom: braki kompetencyjne i trudności w pracy w zespole

Kobiety w wieku 22–30 lat (n=24). Pochodząc z mniejszych miejscowości, studiują lub studiują i pracują w dużych miastach.

Charakterystyka osobowa i bliskie relacje. Kobiety T_{3s} są zaangażowane w aktywność zawodową, ukierunkowane na osobisty rozwój oraz zdobywanie wiedzy i doświadczeń. Są przy tym skuteczne i stanowcze w działaniu. W sytuacjach trudnych aktywnie poszukują rozwiązań, jednak wymagająca czasu lub przedłużająca się praca sprawia im zdecydowaną trudność. Preferują pozostawanie w bezpiecznych sytuacjach i niewychodzenie poza strefę komfortu. Badane pozostają w stabilnych i satysfakcjonujących relacjach, utożsamianych z bliskością, wiernością i wzajemnym wspieraniem. Do zerwania dochodzi, gdy relacja nie spełniają oczekiwań, jednostronnie uznawanych za obowiązujący standard. Jednakże samo zerwanie traktowane jest jako osobista porażka, obniżając samoocenę badanych i ich poczucie własnej skuteczności.

Istota trudności: wychodzenie poza strefę komfortu i funkcjonowanie w ramach zespołu. Istotną kwestią rzutującą na jakość zachowań badanych T_3 w sytuacjach zadaniowych jest poziom ich zadaniowych i relacyjnych kompetencji. Kobiety sprawnie radzą sobie ze standardowymi problemami. Potrafią korzystać z pomocy

i zasobów innych osób, wypracowując nowe lub modyfikując posiadane strategie. Jednakże swe przedłużające się w czasie wykonania traktują już jako przejaw swej niekompetencji, co automatycznie pociąga za sobą poczucie zagrożenia. W przypadku braku działań wspierających, wycofują się z zadania. Tego rodzaju sytuacje sprzyjają konfrontacji ich umiejętności i oczekiwań pracodawców, grożąc ujawnieniem ewentualnych niekompetencji. Wyjściu z opresji sprzyja szybkie otrzymanie pozytywnej informacji zwrotnej. Negatywna lub niepełna ocena, krytyka, szczególnie ta *ad personam*, wymuszająca dostosowanie się do narzuconych schematów, budzi u osób T_3 ostry sprzeciw. W powiązaniu z nieradzeniem sobie w sytuacjach konfliktowych, prowadzi to do dalszych nieporozumień i spadku poczucia własnej wartości. W przypadku prac wymagających wyższych niż posiadane kompetencji i realizowanych aktywności w grupie, istotne znaczenie mają merytoryczny i relacyjny aspekt współpracy. Trudności i nieporozumienia związane z wykonywanym zadaniem przenoszone są na poziom interpersonalny, przyjmując postać konfliktów, pozornie z nim niepowiązanych. Funkcjonowanie w miejscu pracy ulega pogorszeniu. Badane unikają sytuacji merytorycznie trudnych, potencjalnie sprzyjających nieporozumieniom, a w przypadku nieradzenia sobie z zadaniem – pozostają w zespole, lecz przyjmują bierną postawę. Zaabsorbowanie problemami zawodowymi i napięcia generowane w pracy często przenoszone są na płaszczyznę prywatną, co pogorsza ich – potencjalnie wspierające – relacje z bliskimi.

T_4 : Niedocenione zaangażowanie lub narzucanie zewnętrznych schematów

Najstarsza i najbardziej ustabilizowana grupa badanych. Należą do niej osoby 25–27-letnie ($n=12$), mieszkające i pracujące w miejscu pochodzenia. Niekiedy są w trakcie zdobywania dodatkowych kwalifikacji i dojeżdżają do większych ośrodków. Najczęściej są najstarszymi, choć późnymi, dziećmi starszych rodziców.

Charakterystyka osobowa i bliskie relacje. Badani z T_4 są samodzielni i niezależni. Mają jasno sprecyzowane i zhierarchizowane cele. Są aktywni na różnych płaszczyznach. Sprawnie łączą te

zaangażowania z realizowaniem obowiązków wynikających z podejmowanych ról (rodzic, partner, dziecko, pracownik, przyjaciel). W zależności realizowanych ról, obowiązków i zadań, elastycznie zmieniają obszary zaangażowań. Są ambitni – niekiedy perfekcyjni – z realistycznym i krytycznym spojrzeniem na otoczenie. Sytuacje problemowe traktują jako naturalną składową życia, uznając za wyzwania, otwierające możliwości rozwoju. Akceptują ewentualne porażki. W sytuacji pogarszania się jakości relacji z bliskimi i pojawiania problemów, angażują się w ich naprawianie, czasowo odsuwając sprawy zawodowe na dalszy plan. Pozostają w satysfakcjonujących relacjach: z rodzicami (mają ustalone granice ingerencji), z partnerem (rezygnacja z części niezależności na rzecz bliskości), z przyjaciółmi (wzajemne wsparcie i akceptacja), ze znajomymi (pozostawanie w kontakcie i poszerzanie sieci kontaktów). Mogą liczyć na wsparcie ze strony bliskich, lecz korzystają z niego w wyjątkowych sytuacjach. Życzliwie przyjmują rady, lecz samodzielnie podejmują decyzje. Niekiedy owo nadmierne akcentowanie przez T_4 własnej niezależności bywa przyczyną trudności w relacjach.

Istota trudności: poczucie blokowania rozwoju lub bycia niedocenionym. Sprawnie radzą sobie w trudnych sytuacjach życiowych i zawodowych. Dysponują różnorodnymi umiejętnościami przydatnymi w rozwiązywaniu problemów i chętnie je poszerzają. Pozostają w dobrych relacjach ze współpracownikami. Potrafią korzystać z zasobów własnych lub udostępnianych przez innych: umiejętnie wspierają i/lub korzystają ze wsparcia, czerpiąc z doświadczenia innych pracowników. Zaplecze rodzinno-przyjacielskie i umiejętność koordynowania różnych zaangażowań stanowi ich dodatkowy kapitał. Badani T_4 są pracownikami dbającymi o wysoką jakość wykonania powierzonych zadań oraz poczuwającymi się do odpowiedzialności za rozwój swego miejsca pracy. Często wychodzą z inicjatywami, za które niekiedy bywają wręcz krytykowani. Czasami ich zaangażowania i kompetencje pozostają niedocenione bądź niezauważone, a ich nadmiarowe zaangażowania i wysiłki pomijane. Odgórne narzucanie osobom T_4 sposobów pracy zdecydowanie obniża ich wydajność. Frustrację osób T_4 nasila fakt ich utożsamiania się z miejscem pracy i zespołem.

Pracodawcy wobec trudności młodych pracowników: strategie zaradcze

Zderzenie oczekiwań pracodawców i możliwości młodych pracowników wymusza ze strony tych pierwszych wypracowywanie polityki kompromisu. Z definicji zakłada ona długoterminowe korzyści dla obu stron (ze strony pracodawcy – zysk, zatrudnienie dobrego pracownika, ze strony pracownika – poczucie docenienia, zaangażowanie i rosnąca efektywność). Naszkicowany wyżej, a oparty na szczegółowych danych empirycznych, przegląd ujawnił szerokie spektrum – kompetencyjnych, osobowych bądź relacyjnych – trudności, z jakimi się zmagali się młodzi pracownicy. Wynikały one zarówno z poczucia zagrożenia (wycofywanie się bądź eksponowanie pozornych kompetencji), z problemów w nawiązywaniu nieinstrumentalnych relacji i budowaniu współpracy oraz z poczucia niewykorzystywania przez pracodawców posiadanych zasobów młodych pracowników i bezrefleksyjnego narzucania im sztywnych ram działania.

Uwzględniając genezę i specyfikę zidentyfikowanych trudności poniżej naszkicowano propozycje działań, ułatwiających przełożonym/pracodawcom pracę ze współczesnymi młodymi pracownikami. Sugerują one, iż w części przypadków pracodawcy lub delegowani starsi pracownicy obok kompetencji merytorycznych będą potrzebowali wykazywać się zdolnościami mentorskimi, a niekiedy terapeutycznymi.

Pracodawcy wobec T_1 : redukowanie poczucia zagrożenia i nieinwazyjne monitorowanie

W związku z występującym u młodych T_1 nasilonym poczuciem zagrożenia, obciążeniem lękiem przed porażką i tendencjami do wycofywania się, ważne staje stworzenie psychologicznie bezpiecznej przestrzeni, pozwalającej im na uruchamianie zasobów własnych, sygnalizowanie trudności, bezpośrednie zwracanie się o pomoc bądź nabywanie nowych kompetencji. Nieinwazyjne monitorowanie przez pracodawcę sposobu wykonywania zadań umożliwi obu stronom – pracownikowi i pracodawcy – na wczesnym etapie

pracy określenie, z czym sobie pracownicy nie radzą. Jest to o tyle istotne, że osoby T_1 samorzutnie nie zwrócą się o pomoc, a skoncentrowane na ochronie siebie, nie podejmą wysiłków, by kontynuować zadanie. W przypadku powierzenia osobom T_1 prac zagrożonych niepowodzeniem, istotną rolę odegra ich psychologiczna ochrona poprzez rozłożenie odpowiedzialności na grupę. Porażka grupy nie będzie odbierana jako osobista porażka, a zyskane poczucie bezpieczeństwa pozwoli budować kontakty interpersonalne. Wychodzenie młodych T_1 „ku zadaniom” ułatwi unikanie przez pracodawcę i współpracowników wyrażenia *explicite* negatywnych ocen. Być może warto byłoby skorzystać z mentoringu doświadczonych pracowników 50+ (Rzechowska, 2014).

Pracodawcy wobec T_2 : eliminowanie zachowań ochronnych przez otwieranie bezpiecznych monitorowanych obszarów działania

W przypadku osób T_2 stosowane przez nie strategie ochronne, pozorowane działania lub eksponowana gotowość do realizowania zadań, zdają się sugerować dysponowanie przez badanych szerokimi kompetencjami. Jednakże w toku aktywności stopniowo ujawnią liczne trudności w radzeniu sobie z zadaniami i/lub pracą w zespole. O ile w przypadku pracowników T_1 ważne było powstrzymanie ich przed wycofywaniem się z zadań i relacji, o tyle u pracowników T_2 istotne staje się zahamowanie ich ucieczkowych działań, które sprowadzają się do podejmowania dobrze opanowanej klasy zadań. Jednym z rozwiązań wydobywających młodego człowieka z „chodzenia własnymi ścieżkami” będzie umożliwienie mu wyspecjalizowania się we wskazanych zadaniach, by następnie poszerzać te umiejętności lub zmieniać zakresy aktywności. Zapewni to pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, wzmocni jego poczucie skuteczności, a co za tym idzie – podniesie efektywność pracy.

Podjęcie się zadań, szczególnie nowych, ułatwi ich skonkretyzowanie i odwołanie do wcześniejszych doświadczeń. Spadkowi motywacji, najczęściej spowodowanemu osobiście odbieranym niepowodzeniem, skutecznie zapobiegnie dostarczanie informacji zwrotnych, potwierdzających adekwatność podejmowanych działań i redukują-

cych poczucie zagrożenia. Ważne, by uwagi dotyczyły wykonywanych czynności i były przekazywane poza grupą. Zmniejszy to u badanych T_{21} ęk przed negatywną oceną ze strony współpracowników.

Pracodawcy wobec T_3 : mentoring ukierunkowany na niwelowanie braków kompetencyjnych i pracę w zespole

W przypadku tej specyficznej, bo kobiecej, grupy pracowników, istnieje szczególna potrzeba „wejścia” pracodawców w świat młodych kobiet, w tym tworzenie im warunków dla samodzielnej realizacji zadań i/lub włączania się w pracę zespołu. W obu przypadkach trudności badanych związane są z ich niestabilną strukturą osobową i poczuciem własnej wartości (niestabilnym, zależnym od zewnętrznych ocen, obrazem siebie, przekładającym się na zachwiane poczucie własnej skuteczności oraz niepewność w podejmowaniu działań w grupie). Istotne staje się niwelowanie owej niepewności przez pracodawcę przez:

- ułatwianie wykonywania zadania (precyzyjne formułowanie wymagań i udzielanie szczegółowych wyjaśnień, proponowanie sposobu wykonania zadania, monitorowanie inicjowanych aktywności i udzielanie na bieżąco informacji zwrotnych);
- bezpośrednio lub pośrednio wyrażanie akceptacji i tworzenie wspierających warunków pracy: nie pozostawianie pracownika samego z problemem, docenianie podejmowanych przez niego działań, choćby tych cząstkowych, etc.;
- unikanie wyrażania krytyki, zwłaszcza przy obecnej u kobiet T_3 tendencji do dopatrywania się ukrytej krytyki nawet w akceptacji wyrażanej przez pracodawcę;
- uruchamianie zasobów przez ułatwianie dokonywania – w bezpiecznych granicach – wyboru zadań i efektywnego poszukiwania rozwiązań;
- wykorzystywanie ukierunkowanej na własny rozwój motywacji badanych do podnoszenia ich zaangażowania w pracę.

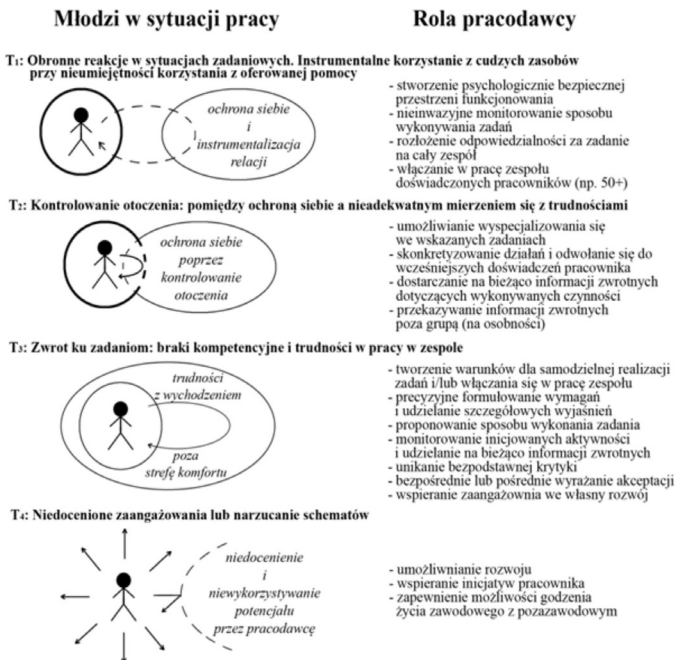
W przypadku włączania kobiet T_3 w pracę zespołu warto unikać obecności silnych liderów, narzucających grupie własne strategie działania.

Pracodawcy wobec T_4 : tworzenie warunków rozwoju i wykorzystanie potencjału pracowników

W przypadku osób T_4 miejsce pracy powinno przede wszystkim być środowiskiem umożliwiającym rozwój (szkolenia, praca w doświadczonym zespole) i wspierającą inicjatywę pracownika (ocenianie pomysłów i nowych rozwiązań, samodzielne zdobywanie kompetencji). Ważnym aspektem miejsca pracy w przypadku osób T_4 jest zapewnienie możliwości godzenia życia zawodowego z pozazawodowym, co pozwoli na samodzielne planowanie i inwestowanie swojego czasu w różne aktywności przy jednoczesnym wykazywaniu adekwatnego do stanowiska zaangażowania w swoje obowiązki. Samodzielność pracownika T_4 jest niezwykle ważnym aspektem jego funkcjonowania w miejscu pracy – pozwala nie tylko organizować swoją aktywność w najbardziej efektywny sposób, ale także podnosi poczucie własnej skuteczności i własnej wartości jako pracownika.

Graficzną ilustrację przedstawionych zależności stanowi rysunek 4.

Rysunek 4. Trudności młodych pracowników i strategie pomocowe pracodawców



Źródło: Opracowanie własne

Dokonany przegląd wyników badań odzwierciedla szerokie spektrum funkcjonowania młodych ludzi w miejscu pracy, co przekłada się na potrzebę tworzenia warunków pracy odpowiadającym specyfice ich zachowań.

Dyskusja

Analiza wariantów T1-T4 odsłoniła trudności napotymane przez młodych w środowisku pracy. Wyniki badań zdają się wskazywać, że ich przyczyn można upatrywać zarówno w braku merytorycznych kompetencji, jak i trudnościach w ich uruchamianiu. U podstaw leżeć mogą zarówno czynniki osobowe, jak i relacyjno-zadaniowe.

Pierwsze powiązane są z wrażliwością na ocenę, silnie zaznaczoną potrzebą uzyskania akceptacji siebie i zapewnienia sobie rezultatów własnej pracy. Towarzyszące pracy napięcie, często przyczynia się, nawet w przypadku posiadania kompetencji, do niepowodzeń. Choć w autoprezentacjach młodzi pracownicy deklarują różnie przez nich rozumianą chęć samorozwoju, często przypisują sobie kompetencje, których nie posiadają ze względu na brak, pozwalających je rozwinąć zasobów (T_1 - T_2) lub nie potrafią ich w pełni wykorzystać, hamowani lękiem przed niepowodzeniem (T_2 - T_3) (por. Żarczyńska-Dobiesz & Chomałowska, 2014).

Deklarowana przez młodych chęć samorozwoju eksponuje indywidualizm i zakłada osobową niezależność. U współczesnych młodych dorosłych przybiera ona różne formy w zależności od grupy. W przypadku T_1 jest to oczekiwanie nienarzucania im przez innych norm i wymagań (vs wycofanie), w przypadku T_2 – samodzielne decydowanie o wyborze i sposobie wykonania zadania (vs poczucie zagrożenia). Dla T_3 niezależność oznacza sprawne radzenie sobie z problemami (przy jednoczesnym silnym lęku przed porażką), zaś dla T_4 – stanowi naturalny sposób funkcjonowania, wynikający z integracji działań obejmujących różne sfery życia (por. Cewińska, Striker & Wojtaszczyk, 2009; Żarczyńska-Dobiesz & Chomałowska, 2014).

Czynniki zadaniowe związane są z koniecznością podejmowania działań w ramach wyznaczonych przez pracodawcę, pro-

cedur (lub schematów) i koniecznością przestrzegania przyjętych standardów. Trudności na które natrafiają reprezentanci poszczególnych wariantów mają różny charakter i genezę. Młodzi T_1 , napotykający na trudności w odnalezieniu się w sytuacji, często wycofują się z niej by łagodzić poczucie zagrożenia. Nie potrafią także odnosić własnych działań do zewnętrznych oczekiwań. Nie dostrzegają (nie uświadamiają sobie) istnienia standardów lub błędne je odczytują. Młodzi T_2 dostrzegają obowiązujące standardy, odnoszą się do nich we własnych działaniach, lecz kierowani lękiem przed oceną, przejawiają tendencje do autodeprecjacji, w wyniku czego – wycofują się bądź podejmują zadania gwarantujące powodzenie. Młodzi T_3 są w pełni świadomi standardów. Są zmotywowani, gdy sprawnie mogą doprowadzić do oczekiwanych rezultatów. Gdy nie mają wystarczających kompetencji, a mają działać w ramach schematów i napotykać na trudności, wówczas najczęściej porzucają zadania. Młodzi T_4 są świadomi standardów i dysponują kompetencjami pozwalającymi sprawnie działać w wyznaczonych ramach. W ich przypadku trudność stanowi utrzymywanie działań w ramach narzuconych przez pracodawcę schematów. Młodzi T_4 chcą być niezależni, elastyczni w działaniach, mają silną potrzebę wychodzenia poza schematy. Negatywnie odbierają konieczność podporządkowania się wymaganiom pracodawcy.

Newralgicznym punktem relacji pracodawca-pracownik jest dokonywanie oceny i motywowanie pracowników. U młodych dorosłych obserwuje się znaczące różnice w podejściu do powierzonych zadań, radzeniu sobie z trudnościami i reakcją na – zwłaszcza negatywne – informacje zwrotne. Wszyscy – oprócz T_4 – wyraźnie negatywnie reagują na krytykę: od całkowitej ucieczki (T_1), przez duże trudności w przyjmowaniu uwag (T_2) po rewidowanie sposobów działania (T_3). Warto dostosować sposób komunikowania wymagań i zakres podawanych informacji zwrotnych do specyfiki grupy. Nieradzenie sobie z sytuacjami zawodowymi w powiązaniu z wyrażaniem krytycznych uwag powoduje, że osoby T_1 reagują ucieczkowo i nie podejmują prób „wyprzedzania potencjalnych trudności”. Badani T_2 dążą do swoistego kontrolowania sytuacji, podejmując całkowicie sobie dostępne zadania lub stosując dobrze opanowane procedury. Prowa-

dzi to do nieefektywnych działań. W obu przypadkach podejmowanie działań lub stosowanie ucieczkowych strategii ogranicza możliwości zdobycia doświadczeń zadaniowych i budowania relacji w grupie. W przeciwieństwie do reprezentantów wcześniejszych wariantów osoby T_3 niejednokrotnie z powodzeniem realizują podejmowane zadania. Jednakże najmniejsze niepowodzenie urasta w ich oczach do rozmiarów nieodwracalnej porażki, co rzutuje na ich samoocenę i poczucie sprawstwa. Jedynie osoby T_4 wykorzystują nadarżające się okazje, traktując ewentualne niepowodzenia jako nowe doświadczenie. Grupa T_4 , częściowo także T_3 , jako ta niesprawiająca trudności, narażone są na bycie pomijanymi przez pracodawców. Wyniki badań wskazują, że dla tych osób istotne znaczenie ma zarówno docenienie wyników ich pracy, jak i zaangażowania we własny rozwój zawodowy oraz indywidualnego wkładu w rozwój firmy (szczególnie dla T_4).

Dodatkowym źródłem trudności w sytuacjach zawodowych okazują się wzajemne relacje młodych ze współpracownikami i pracodawcą. Wynikają z braku treningu społecznego młodych dorosłych (m.in. W zakresie nawiązywania relacji, efektywnego komunikowania się i sygnalizowania problemów, zwracania się o pomoc lub korzystania z doświadczeń bardziej kompetentnych osób lub z dostępnej pomocy). Osoby T_1 unikają wszelkiego angażowania się w relacje ze współpracownikami, T_2 – nie wchodzi w autentycznie bliskie relacje, sprawując nad nimi swoistą ciągłą kontrolę. Ogranicza to ich szansę na nabywanie doświadczeń w nowych rolach i wtórnie nasila unikanie wymagających owego doświadczenia sytuacji (Buss, 2001; por. Budziszewska, 2015). Jedynie badani T_3 i T_4 bezproblemowo, bądź z pewnymi trudnościami, budują relacje na gruncie zawodowym i realizują zadania w grupie.

Zakończenie

Przedstawione w artykule wyniki badań wskazują na potrzebę identyfikowania obecnych i potencjalnych zasobów oraz problemów młodych pracowników, na charakter stawianych im wymagań i sposób ich egzekwowania, na kompatybilność wyznaczanych

celów, tak by odzwierciedlały potrzeby zainteresowanych stron: firmy i młodego pracownika.

Każdy z wyłonionych typów młodych pracowników wymaga indywidualnego podejścia, które sprzyja ich rozwojowi i zaangażowaniu. Należą tu kolejno:

- tworzenie bezpiecznego środowiska, które zachęca do zadawania pytań, monitorowanie pracy bez presji oraz unikanie bezpośredniej krytyki;
- stopniowe zwiększanie odpowiedzialności, udzielanie pozytywnego feedbacku oraz zapewnienie wsparcia bez publicznej krytyki;
- precyzyjne formułowanie oczekiwań, mentoring, wsparcie przez feedback oraz unikanie liderów narzucających rozwiązania;
- zapewnienie możliwości rozwoju, docenianie inicjatyw, elastyczność w godzeniu pracy z życiem prywatnym oraz promowanie samodzielności.

Przedstawione w artykule problemy młodych dorosłych w środowisku pracy i wstępnie zaproponowane zestawy wskazówek, stanowić mogą punkt wyjścia dla formułowania wytycznych pozwalających pracodawcom zapobiegać trudnościom lub niwelować negatywne skutki wcześniej podejmowanych działań (por. mapy kariery: Armstrong, 2007).

Bibliografia

- Arnett, J.J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469-480.
- Arnett, J.J. (2016). Emerging Adulthood and Social Class: Rejoinder to Furstenberg, Silva, and du Bois-Reymond. *Emerging Adulthood*, 4(4), 244-247.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Hędrzak. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Brzezińska, A.I., Kaczan, R., Piotrowski, K., Rękosiewicz, M. (2011). Odroczona dorosłość: fakt czy artefakt?, *Nauka*, 4, 67-107.

- Budziszewska, M. (2015). *Opowieść „moi rodzice” w trzech fazach adolescencji i w dorosłości. Analiza narracji tożsamościowych*. Warszawa: Liberi Libri.
- Buss, D.M. (2001). *Psychologia ewolucyjna*, przeł. M. Orski. Gdańsk: GWP.
- Cewińska, J., Striker, M., Wojtaszczyk, K. (2009), Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. [W:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, (s. 118-134). Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Chirkowska-Smolak, T. (2007). Rozwijanie kompetencji jako proaktywny sposób radzenia sobie z przemianami. [W:] M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*, (s. 83-104). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Furstenberg, F.F. (2000). The sociology of adolescence and youth in the 1990's: a critical commentary. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 896-910.
- Gajda, J. (2016). Zarządzanie pracownikami pokolenia Y nowym wyzwaniem dla pracodawców. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 454, 217-228.
- Gajderowicz, T., Grotkowska, G., Wincenciak, L. (2013). Rola systemu edukacji w dostarczaniu kwalifikacji poszukiwanych przez pracodawców: analiza przypadku województwa pomorskiego. *Edukacja*, 2(122), 5-19.
- Giddens, A. (2012). *Socjologia*, tłum. A. Sulżyńska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Górniak, J. (red.) (2015). *(Nie)wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy*. Warszawa-Kraków: PARP.
- Hogan, R., Roberts, B.W. (2000). A socioanalytic perspective on person-environment interaction. [W:] W.B. Walsh, K.H. Craik, R.H. Price (red.), *Person-environment psychology: New directions and perspectives*, (s. 1-23). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Jasiński, Z., Smolbik-Jęczmień, A. (2005). Nowe tendencje w kształtowaniu rozwoju zawodowego pracowników wobec integracji Polski z Unią Europejską. [W:] A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, (s. 42-436). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Jelonek, M. (2015). Młodzi na rynku pracy – polityka publiczna wobec wyzwań związanych z poprawą sytuacji zawodowej osób młodych. [W:] J. Górniak (red.), *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań*, (s. 41-54). Warszawa-Kraków: PARP.

- Kosa, U., Strzelec, D. (2008). *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*. <http://nf.pl/manager/zarządzanie-pracownikami-pokolenia-y,,10308,147> (dostęp 14.01.2019).
- Lichtarski, J. (2007). Specyfika doboru pracowników do struktur zadań w teorii i praktyce. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 6, 25-40.
- Młodość czy doświadczenie. Kapitał Ludzki w Polsce*, 2013, J. Górniak (red.), Warszawa: PARP.
- Quinlan, J.R. (1993). *C4.5: Programs for Machine Learning*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Rachwał, T. (2004). *Podstawy przedsiębiorczości. Słownik dla liceum ogólnokształcącego, liceum profilowanego i technikum*. Warszawa: Wydawnictwo Nowa Era.
- Rachwał, T. (2005). Kształtowanie postaw uczniów na lekcjach podstaw przedsiębiorczości. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 1, 137-144.
- Raport z badań „Profil pożądanego pracownika – badania pracodawców”*, 2006, Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin: Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy.
- Rzechowska, E. (2004). *Potencjalność w procesie rozwoju: mikroanaliza konstruowania wiedzy w dziecięcych interakcjach rówieśniczych*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Rzechowska, E. (2010). Jak zabezpieczyć osoby 50+ przed wykluczeniem społecznym: metodologia badań. W E. Rzechowska (red.) *Dojrzały pracownik na rynku pracy. Jak zabezpieczyć przed wykluczeniem społecznym osoby 50+?* (s. 55-71). Lublin: Wydawnictwo LBS.
- Rzechowska, E. (2014). 50+ workers at risk of redundancy, or what counsellors should know: A psychological perspective. *Journal of Counselling*, 3, 245-274. ISSN: 2450-3444.
- Rzechowska, E. (2023). Young women's transition to motherhood: relations with partners and visions of motherhood. *Quarterly Journal Fides et Ratio*, 3(55), 41-57. <https://doi.org/10.34766/fetr.v55i3.1212>.
- Rzechowska, E., Krawiec, B. (2016). *Młodzi dorośli: ścieżki życia w kontekście przemian*. Katedra Psychologii Rozwojowej KUL (materiał niepublikowany).
- Rzechowska, E., Krawiec, B. (2023). Young Adults in Subjectively Difficult Situations. A Qualitative Research of the Ways of Confronting Problems in the Work Environment. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio J, Paedagogia-Psychologia*, 36(4), 95-114. DOI: 10.17951/j.2023.36.4.95-114.

- Rzechowska, E., Szymańska, A. (2017). Wykorzystanie strategii Rekonstrukcji Transformacji Procesu do budowy skali psychologicznej. [W:] W.J. Paluchowski (red.), *Diagnozowanie – wyzwania i konteksty* (s. 31–58). Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.
- Solomon, M.R. (2003). *Conquering Consumerspace: Marketing strategies for Branded World*. Nowy Jork: Amacom.
- Sowa, J. (2010). Prekariat – globalny proletariat w epoce pracy niematerialnej. [W:] J. Sokołowska (red.), *Robotnicy opuszczają miejsca pracy* (s. 100-132). Łódź: Muzeum Sztuki.
- Stachowska, S. (2012). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 33-56.
- Wiszejko-Wierzbicka, D., Kwiatkowska, A. (2018). Wchodzenie w dorosłość. Ogólnopolskie badanie młodych Polaków w wieku 18-29 lat. *Studia Socjologiczne*, 2(229), 147-176.
- Zajac, Cz. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomałowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405-415.

