**Między Zetką a Boomersami: sztuka zarządzania talentami w zespołach wielopokoleniowych**

**Jeszcze kilka lat temu wystarczyło zaoferować konkurencyjne wynagrodzenie, benefity i stabilność, żeby przyciągnąć najlepszych. Dziś sytuacja wygląda inaczej – firmy muszą dostosować się do różnorodnych oczekiwań pracowników czterech pokoleń jednocześnie.Baby boomersi i pokolenie X wciąż cenią stabilność, lojalność i przewidywalność – dla nich atrakcyjna oferta to przede wszystkim uczciwe wynagrodzenie, dobre świadczenia emerytalne i jasna ścieżka rozwoju. Milenialsi i pokolenie Z stawiają na elastyczność, rozwój i wartości, które mogą podzielać. Oczekują nie tylko szkoleń i mentoringu, ale także większego wpływu na środowisko pracy i angażowania się w sprawy społeczne.**

Współczesne benefity również przeszły ewolucję. Kiedyś wystarczyły wczasy pod gruszą i deputaty, potem w latach 90. atrakcyjne były np. służbowe telefony, samochody, czy coraz bardziej rozbudowane systemy premiowe. W XXI wieku przyszła moda na karty sportowe i prywatną opiekę zdrowotną, ale pandemia oraz rosnące koszty życia zweryfikowały potrzeby pracowników. Teraz bardziej niż dostęp do siłowni liczą się benefity realnie obniżające wydatki, np. darmowe wyżywienie w pracy, czy rozszerzone pakiety medyczne, wsparcie psychologiczne lub elastyczny model pracy.

Dla pracodawców oznacza to jedno: strategia „jeden rozmiar dla wszystkich” już nie działa. Skuteczne firmy to te, które potrafią dostosować swoją ofertę do potrzeb różnych grup i dynamicznie reagować na zmieniające się realia.

**Wpływ zmian demograficznych i automatyzacji na procesy rekrutacyjne w dużych firmach**

Starzejące się społeczeństwo i niż demograficzny powodują, że pracodawcy muszą szukać talentów tam, gdzie wcześniej ich nie dostrzegali. Coraz częściej otwierają się na pracowników 50+, stawiają na rekrutację międzynarodową i wdrażają rozwiązania umożliwiające dłuższą aktywność zawodową. W firmach, które nie chcą tracić wartościowego kapitału ludzkiego, pojawiają się programy dostosowane do pracowników – elastyczne godziny pracy, mentoring dla młodszych zespołów czy praca w modelu hybrydowym.

Jednocześnie automatyzacja zmienia profil poszukiwanych kandydatów. Pracownicy wykonujący powtarzalne zadania muszą się przekwalifikować, a na rynku rośnie zapotrzebowanie na specjalistów z umiejętnościami analitycznymi i technologicznymi. Firmy, które chcą być konkurencyjne, nie tylko inwestują w szkolenia, ale także w technologie HR oparte na sztucznej inteligencji, które pomagają przewidywać przyszłe potrzeby kadrowe i optymalizować procesy rekrutacyjne. Cyfrowe matryce kompetencji coraz częściej wspierają kluczowe decyzje kadrowe organizacji.

**Kryteria wyboru miejsca pracy przez najlepszych specjalistów**

Najlepsi kandydaci stawiają przede wszystkim na autentyczność – szybko wyczuwają, czy firma naprawdę dba o pracowników, czy tylko sprawnie prowadzi marketing rekrutacyjny. Standardowe benefity, jak karta sportowa czy owocowe czwartki, już nie wystarczają. Teraz liczy się to, czy firma realnie inwestuje w rozwój, oferuje elastyczność i buduje środowisko pracy zgodne z wartościami pracownika.

Milenialsi i Zetki szukają organizacji, która daje im przestrzeń do nauki i rozwoju, a jednocześnie pozwala na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Z kolei pokolenie X i boomersi zwracają uwagę na stabilność, transparentność zasad i szacunek dla doświadczenia.

W efekcie najlepsze firmy to te, które traktują rekrutację i utrzymanie talentów jako proces długoterminowy, a nie szybkie łatanie wakatów. Kandydaci wybierają miejsca, w których widzą swoją przyszłość – i to właśnie ta perspektywa jest dziś najcenniejsza.

**Jak integrować cele operacyjne firmy z potrzebami pracowników?**

Kluczowe jest planowanie zasobów ludzkich w sposób strategiczny, a nie doraźny. Firmy, które działają według zasady „dopasujemy się jakoś na bieżąco”, zazwyczaj płacą za to wysoką cenę – w postaci wypalenia zawodowego pracowników, wzrostu absencji i spadku efektywności. Tymczasem precyzyjne planowanie zasobów ludzkich to nie tylko fundament sprawnego działania operacyjnego, ale także sposób na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Przy tworzeniu harmonogramów pracy nie można skupiać się wyłącznie na bieżących potrzebach biznesowych. Równie istotne jest uwzględnienie realnych możliwości zespołu – dostępności pracowników, ich kompetencji oraz planowanych absencji. Zbyt sztywne podejście do planowania, bazujące wyłącznie na minimalizowaniu kosztów, często prowadzi do nadmiernego obciążenia osób i pogorszenia atmosfery w zespole. Z drugiej strony, brak kontroli nad grafikami skutkuje chaosem operacyjnym. Częstym zjawiskiem przy planowaniu bez uwzględnienia szerszego spectrum aspektów biznesowych i społecznych organizacji jest wpadnięcie w sidła zasady – zawsze najpierw planujemy tych, których znamy najlepiej – lub co gorsza bardziej lubimy. W rezultacie to oni przewijają się przy większości zadań – to z kolei mocno ogranicza równomierny rozwój całej załogi.

Rozwiązaniem są nowoczesne technologie wspierające inteligentne zarządzanie zasobami ludzkimi. Przykładem mogą być modele cyfrowe, które pozwalają na precyzyjne prognozowanie dostępności pracowników oraz analizę zmienności ich kompetencji. Wykorzystanie zaawansowanych algorytmów predykcyjnych umożliwia firmom dostosowanie grafików do rzeczywistych możliwości kadry, co z kolei przekłada się na poprawę efektywności pracy, zwiększenie zaangażowanie i satysfakcję zatrudnionych. Pracownik, który widzi, że jego czas i umiejętności są wykorzystywane w sposób przemyślany, jest bardziej zmotywowany do działania. Elastyczne harmonogramy, wsparcie w rozwoju oraz jasne ścieżki kariery stają się kluczowymi elementami nowoczesnej strategii HR.

**Największe wyzwania w łączeniu celów firmy z oczekiwaniami pracowników**

Głównym wyzwaniem w łączeniu celów firmy z oczekiwaniami pracowników jest znalezienie równowagi między elastycznością a przewidywalnością. Pracownicy oczekują większej swobody w planowaniu swojego czasu, podczas gdy firma musi zapewnić ciągłość operacyjną. W niektórych branżach, zwłaszcza w produkcji i logistyce, konieczne jest działanie w ściśle określonych ramach czasowych, co może być trudne do pogodzenia z rosnącą popularnością elastycznych modeli pracy.

Innym wyzwaniem jest brak odpowiednich narzędzi analitycznych. Firmy, które wciąż bazują na ręcznych metodach planowania grafików, mają trudności z uwzględnieniem wszystkich zmiennych – od dostępności pracowników po ich kompetencje i tempo realizacji zadań. Dlatego coraz większą rolę odgrywają systemy AI i algorytmy predykcyjne, które pozwalają na dynamiczne dostosowywanie planów pracy.

**Czy technologie predykcyjne mogą całkowicie zastąpić tradycyjne podejście do planowania pracy?**

Systemy oparte na sztucznej inteligencji mogą analizować ogromne ilości danych i sugerować najlepsze rozwiązania, ale ostateczne decyzje wciąż należą do menedżerów. Technologia powinna być wsparciem, a nie zamiennikiem ludzkiej intuicji i doświadczenia.

Przyszłość planowania zasobów ludzkich to inteligentne połączenie analizy danych, elastyczności i strategicznego podejścia do rozwoju kadry. Firmy, które wdrożą takie podejście, nie tylko zoptymalizują swoje procesy, ale również stworzą atrakcyjne miejsce pracy dla najlepszych specjalistów.

**Self rostering i korzyści dla pracodawcy**

[Self rostering](https://www.eqsystem.pl/zarzadzanie-czasem-pracy-self-rostering-sposobem-na-work-life-balance/) to nowoczesne podejście do planowania czasu pracy, które daje pracownikom większą kontrolę nad harmonogramami, jednocześnie uwzględniając potrzeby organizacji. To koncepcja, w której firma nie narzuca odgórnie grafików, lecz umożliwia pracownikom ich współtworzenie, co przekłada się na większą satysfakcję, lepszą efektywność i niższą rotację.

System ten wywodzi się ze Szwecji, gdzie został wprowadzony w latach 60. w odpowiedzi na rosnącą presję ze strony związków zawodowych. Początkowo budził wątpliwości, ale szybko okazało się, że pracownicy, którzy mogą dostosować godziny pracy do swojego rytmu dnia i zobowiązań prywatnych, są bardziej zaangażowani i efektywni. Model ten zdobył popularność w Europie, szczególnie w Belgii i Holandii, gdzie przyjmuje różne formy – od prostych rozwiązań opartych na wymianie zmian, po pełną dowolność w kształtowaniu harmonogramu, gdzie to pracodawca dostosowuje się do dostępności pracowników.

Korzyści dla organizacji wynikające z wdrożenia self rosteringu są wielowymiarowe. Po pierwsze, poprawia się efektywność operacyjna, ponieważ pracownicy planują pracę w okresach, w których są najbardziej produktywni. Po drugie, zmniejsza się liczba absencji, ponieważ możliwość dostosowania grafiku do życia prywatnego sprawia, że pracownicy rzadziej korzystają z nieplanowanych dni wolnych. Po trzecie, wdrożenie takiego systemu obniża rotację, ponieważ większa elastyczność wpływa na lojalność zespołu. Firmy, które oferują self rostering, zyskują także przewagę na rynku pracy – dla wielu kandydatów elastyczność harmonogramu jest równie ważna jak wynagrodzenie.

Kluczowym elementem skutecznego wdrożenia self rosteringu jest technologia. Bez odpowiednich systemów IT trudno zapewnić zgodność grafików z przepisami prawa pracy i wymaganiami operacyjnymi firmy. Nowoczesne rozwiązania potrafią analizować dostępność pracowników, sprawdzać zgodność grafików z regulacjami i dopasowywać preferencje do potrzeb organizacyjnych. Wdrożenie tego modelu wymaga zmiany podejścia zarówno po stronie menedżerów, jak i pracowników. Tradycyjna rola przełożonego jako osoby ustalającej harmonogramy ulega przekształceniu – jego zadaniem staje się wspieranie zespołu w zarządzaniu czasem pracy, a nie narzucanie gotowych rozwiązań.

Firmy, które skutecznie wdrożyły self rostering, zauważają nie tylko wyższą satysfakcję pracowników, ale także oszczędności wynikające z lepszego wykorzystania czasu pracy i zmniejszenia kosztów związanych z rotacją. To rozwiązanie, które odpowiada na współczesne potrzeby zarówno organizacji, jak i pracowników, tworząc bardziej elastyczne i efektywne środowisko pracy.

**Największe wyzwania związane z wdrożeniem self rosteringu**

Największym wyzwaniem podczas wdrożenia self rosteringu jest zmiana sposobu myślenia zarówno menedżerów, jak i pracowników. W organizacjach przyzwyczajonych do tradycyjnego [planowania grafików](https://www.eqsystem.pl/product/xprimer-hrm-planowanie-i-rozliczanie-czasu-pracy/) pojawia się obawa przed utratą kontroli i możliwością zakłóceń w realizacji celów operacyjnych. Przełożeni muszą nauczyć się nowej roli, która nie polega już na sztywnym ustalaniu harmonogramów, ale na ułatwianiu procesu ich tworzenia i wspieraniu zespołu w podejmowaniu decyzji.

Technologia jest kolejnym wyzwaniem. Firmy, które nie dysponują odpowiednimi narzędziami do zarządzania grafikami, mogą mieć trudności z zachowaniem zgodności harmonogramów z regulacjami prawnymi i wymaganiami operacyjnymi. [Systemy IT](https://www.eqsystem.pl/product/xprimer-wfm/) powinny automatycznie sprawdzać, czy grafik nie narusza norm czasu pracy oraz umożliwiać analizę dostępności pracowników w kontekście aktualnych potrzeb firmy.

Istotnym elementem wdrożenia jest także komunikacja. Pracownicy muszą rozumieć zasady self rosteringu i wiedzieć, że ich decyzje wpływają na cały zespół. Bez jasnych zasad może dojść do sytuacji, w której część pracowników zawsze wybiera najbardziej dogodny grafik, pozostawiając resztę w mniej korzystnej sytuacji. Dlatego kluczowe jest, aby proces planowania był przejrzysty i oparty na współpracy całego zespołu.

**Sektory idealne do wprowadzenia self rosteringu**

Self rostering najlepiej sprawdza się w branżach, gdzie elastyczność czasowa jest kluczowa i konieczne jest dopasowanie liczby pracowników do dynamicznych zmian w zapotrzebowaniu. [Służba zdrowia](https://www.eqsystem.pl/zarzadzanie-procesami-hr-w-prywatnej-sluzbie-zdrowia/) jest jednym z przykładów sektorów, gdzie możliwość samodzielnego planowania grafików pozwala uniknąć nadmiernego obciążenia i zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego. W handlu detalicznym pracownicy mogą dostosowywać godziny pracy do największego natężenia ruchu, co pozwala firmom lepiej reagować na zmiany w liczbie klientów. W produkcji i logistyce możliwość elastycznego planowania czasu pracy pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów i redukcję kosztów nadgodzin.

Podsumowując, self rostering to narzędzie, które w odpowiednich warunkach może znacząco poprawić efektywność organizacyjną i satysfakcję pracowników. Firmy, które potrafią elastycznie dostosować model planowania grafików do swoich realiów operacyjnych, mogą zyskać przewagę konkurencyjną na rynku pracy i lepiej zarządzać zasobami ludzkimi w zmieniającym się środowisku biznesowym.

**Podsumowanie**

Wg badań OLX Praca w 2025 roku co piąty pracownik w Polsce będzie z pokolenia Z. Kolejne lata przyniosą naturalnie trend wzrostowy, co oznacza, że pracodawcy będą zmuszeni do „kuszenia” pracowników coraz to bardziej wymyślnymi benefitami. Na szczęście dostawcy rozwiązań technologicznych coraz częściej sięgają po AI w celu wsparcia przedsiębiorstw w nowych wyzwaniach i poszerzają tym samym pakiet narzędzi ułatwiających i automatyzujących codzienność zawodową.

Błażej Migoń, ekspert w zakresie rozwiązań dla HR, eq system sp. z o.o.