



2026
ANALIZA DESK RESEARCH

Funkcjonowanie osób młodych na rynku pracy na Mazowszu. Identyfikacja problemów młodych pracowników.

Autorzy: Paweł Rabiej, dr Agnieszka Zaborowska

Spis treści

WSTĘP	3
GŁÓWNE WNIOSKI I KLUCZOWE LICZBY	5
STRESZCZENIE	7
MŁODZI MIESZKAŃCY MAZOWSZA WOBEC ZMIAN RYNKU PRACY I WYZWAŃ MŁODEJ DOROSŁOŚCI	7
ROZDZIAŁ 1. MŁODA DOROSŁOŚĆ JAKO NOWY ETAP ŻYCIA I KARIERY ZAWODOWEJ	9
1.1. WYDŁUŻAJĄCA SIĘ DROGA DO DOROSŁOŚCI	9
1.2. PRACA JAKO ŹRÓDŁO BEZPIECZEŃSTWA I SAMODZIELNOŚCI EKONOMICZNEJ	10
1.3. KAPITAŁ PSYCHOLOGICZNY I SPOŁECZNY JAKO WARUNEK WEJŚCIA NA RYNEK PRACY	13
1.4. CYFROWE ŚRODOWISKO DORASTANIA I WPŁYW NA KOMPETENCJE MŁODYCH LUDZI	14
1.5. SAMODZIELNOŚĆ EKONOMICZNA JAKO EFEKT SKUTECZNEGO WEJŚCIA NA RYNEK PRACY	16
ROZDZIAŁ 2. MŁODZI NA RYNKU PRACY. TRENDY I UWARUNKOWANIA SYSTEMOWE	18
2.1 SYTUACJA OSÓB MŁODYCH NA RYNKU PRACY W POLSCE NA TLE UNII EUROPEJSKIEJ	18
2.2. NOWE POKOLENIE PRACOWNIKÓW – OCZEKIWANIA, WARTOŚCI I ASPIRACJE ZAWODOWE	21
2.3. TRANSFORMACJA RYNKU PRACY: CYFRYZACJA, AI I ZMIANA MODELI ZATRUDNIENIA	25
ROZDZIAŁ 3. FUNKCJONOWANIE MŁODYCH PRACOWNIKÓW NA MAZOWIECKIM RYNKU PRACY	28
3.1. SPECYFIKA WEJŚCIA OSÓB MŁODYCH W ZATRUDNIENIE	28
3.2. WYZWANIE BUDOWANIA TRWAŁEJ ŚCIEŻKI KARIERY ZAWODOWEJ	31
3.3. ROZWÓJ KOMPETENCJI I ZDOLNOŚĆ ADAPTACJI DO ZMIENIAJĄCEGO SIĘ RYNKU PRACY	33
3.4. JAKOŚĆ PRACY I DOBROSTAN MŁODYCH PRACOWNIKÓW	35
3.5. BARIERY UTRUDNIAJĄCE OSOBOM MŁODYM TRWAŁE WEJŚCIE NA RYNEK PRACY	36
IV. OD NIERÓWNOŚCI STRUKTURALNYCH DO ZRÓŻNICOWANYCH TRAJEKTORII KARIERY ZAWODOWEJ	38
4.1. NIERÓWNOŚCI STRUKTURALNE – MIEJSCE ZAMIESZKANIA A SZANSE ZAWODOWE MŁODYCH	39
4.2. NIERÓWNOŚCI W PRZEBIEGU KARIERY ZAWODOWEJ – LOKALNE RYNKI PRACY I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU	42
4.3. ZRÓŻNICOWANE TRAJEKTORIE KARIERY ZAWODOWEJ MŁODYCH MIESZKAŃCÓW MAZOWSZA	44
ROZDZIAŁ V. REKOMENDACJE. WSPARCIE PRACY I USAMODZIELNIENIA	47
KIERUNEK I – UŁATWIENIE PRZEJŚCIA Z EDUKACJI DO ZATRUDNIENIA	47
KIERUNEK II – ROZWIJANIE KOMPETENCJI DLA GOSPODARKI PRZYSZŁOŚCI	48
KIERUNEK III – POPRAWA JAKOŚCI PIERWSZYCH DOŚWIADCZEŃ ZAWODOWYCH	49
KIERUNEK IV – OGRANICZANIE NIERÓWNOŚCI REGIONALNYCH	50
KIERUNEK V – WSPIERANIE SAMODZIELNOŚCI EKONOMICZNEJ MŁODYCH	52
BIBLIOGRAFIA	54
LITERATURA NAUKOWA	54
RAPORTY, ANALIZY I DOKUMENTY STRATEGICZNE	55

Badania finansowane w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” realizowanego w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności - Komponent A – Odporność i konkurencyjność gospodarki”, inwestycja A3.1.1 „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”.

Wstęp

Wejście na rynek pracy jest jednym z najważniejszych momentów w życiu młodego człowieka. To właśnie w pierwszych latach aktywności zawodowej kształtują się trajektorie kariery, budowane są podstawowe kompetencje zawodowe oraz podejmowane są decyzje wpływające na dalszy przebieg życia – dotyczące samodzielności ekonomicznej, miejsca zamieszkania czy zakładania rodziny. Jednocześnie współczesne pokolenie młodych dorosłych rozpoczyna karierę zawodową w warunkach bezprecedensowych zmian społecznych, demograficznych i technologicznych, które w istotny sposób zmieniają zarówno charakter pracy, jak i oczekiwania wobec pracowników.

Rynek pracy województwa mazowieckiego znajduje się obecnie pod wpływem kilku równoległych procesów. Starzenie się społeczeństwa, rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji, transformacja energetyczna, zmiany modeli organizacji pracy oraz rosnące znaczenie gospodarki opartej na wiedzy powodują dynamiczne przeobrażenia struktury zatrudnienia oraz zapotrzebowania na kompetencje. Jednocześnie Mazowsze pozostaje regionem o największym zróżnicowaniu społeczno-gospodarczym w Polsce. Współistnienie silnego obszaru metropolitalnego z regionami peryferyjnymi sprawia, że młodzi mieszkańcy województwa rozpoczynają karierę zawodową w bardzo odmiennych warunkach rozwojowych.

Celem niniejszego raportu jest **kompleksowa analiza funkcjonowania młodych mieszkańców Mazowsza na rynku pracy oraz identyfikacja czynników wpływających na przebieg ich kariery zawodowej.** W opracowaniu rynek pracy nie jest traktowany wyłącznie jako przestrzeń zatrudnienia, lecz jako proces przechodzenia od edukacji do stabilnej i satysfakcjonującej aktywności zawodowej. Z tego względu analiza obejmuje zarówno społeczny kontekst młodej dorosłości, przemiany zachodzące na rynku pracy, przebieg pierwszych doświadczeń zawodowych, jak również mechanizmy prowadzące do nierówności szans pomiędzy młodymi mieszkańcami różnych części województwa.

Raport został opracowany w oparciu o metodologię desk research. Stanowi syntezę aktualnych raportów, badań i analiz krajowych oraz międzynarodowych opublikowanych głównie w latach 2020–2026, uzupełnioną o analizę danych statystycznych oraz dokumentów strategicznych dotyczących województwa mazowieckiego. Szczególne znaczenie w opracowaniu mają wyniki badań Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Warszawie, Barometru zawodów, danych GUS, Bilansu Kapitału Ludzkiego, analiz OECD, Eurofound i Komisji Europejskiej oraz wnioski z „Diagnozy Młodzieży 2026”, które pozwalają spojrzeć na sytuację młodych ludzi zarówno z perspektywy regionalnej, jak i szerszych procesów zachodzących na europejskim rynku pracy.

W raporcie przyjęto perspektywę przebiegu życia (*life-course approach*), szeroko wykorzystywaną we współczesnych badaniach rynku pracy i polityki społecznej (OECD, 2024; Eurofound, 2024). W podejściu tym wejście na **rynek pracy traktowane jest nie jako pojedyncze wydarzenie, lecz jako proces obejmujący kolejne etapy rozwoju zawodowego** – od zakończenia edukacji, poprzez zdobywanie pierwszych doświadczeń zawodowych, rozwój kompetencji i budowanie stabilnej pozycji na rynku pracy, aż do osiągnięcia samodzielności ekonomicznej. Takie ujęcie pozwala analizować nie tylko bieżącą sytuację młodych pracowników, ale również mechanizmy wpływające na ich długofalowe szanse rozwojowe.

Przyjęta perspektywa wyznacza również strukturę raportu. Kolejne rozdziały prowadzą czytelnika od analizy społecznych uwarunkowań młodej dorosłości, poprzez charakterystykę współczesnego rynku pracy i przebieg kariery zawodowej młodych mieszkańców Mazowsza, aż do identyfikacji mechanizmów prowadzących do nierówności oraz sformułowania kierunków działań dla polityki rynku pracy. Dzięki temu rekomendacje przedstawione w końcowej części opracowania nie stanowią katalogu odrębnych postulatów, lecz są bezpośrednią konsekwencją przeprowadzonej analizy i zidentyfikowanych mechanizmów wpływających na sytuację młodych ludzi na mazowieckim rynku pracy.

Główne wnioski i kluczowe liczby

Młodzi mieszkańcy Mazowsza wchodzi na rynek pracy później i w trudniejszych warunkach niż wcześniejsze pokolenia

- Wejście na rynek pracy jest obecnie elementem wydłużonego procesu przechodzenia do dorosłości, obejmującego edukację, zdobywanie doświadczenia zawodowego oraz stopniowe osiągnięcie samodzielności ekonomicznej (OECD, 2024; Eurostat, 2024). **53% osób w wieku 25–34 lata** nadal mieszka z rodzicami, co wskazuje na wydłużanie procesu osiągnięcia samodzielności ekonomicznej (Eurostat, 2024).
- W badaniu *Diagnoza Młodzieży 2026* młodzi dorośli jako najważniejsze oczekiwania wobec pracy wskazują przede wszystkim **stabilność zatrudnienia, przewidywalność dochodów oraz możliwość rozwoju zawodowego** (PTPS, 2026).

Mazowiecki rynek pracy pozostaje rynkiem pracownika, ale rośnie znaczenie konkretnych kompetencji

- W **2026 r.** na Mazowszu prognozuje się **19 grup zawodów deficytowych**, przy jednoczesnym **braku zawodów nadwyżkowych** (Barometr zawodów, 2026).
- Największe zapotrzebowanie dotyczy zawodów związanych z **ochroną zdrowia, edukacją, logistyką, budownictwem oraz transformacją energetyczną** (Barometr zawodów, 2026).
- Rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacji oraz starzenie się społeczeństwa powodują trwałą zmianę struktury popytu na kompetencje (OECD, 2025; World Economic Forum, 2025).

Największym wyzwaniem nie jest znalezienie pierwszej pracy, lecz zbudowanie trwałej pozycji zawodowej

- Pierwsza praca coraz rzadziej oznacza osiągnięcie stabilizacji zawodowej. Wejście na rynek pracy staje się procesem stopniowego budowania doświadczenia, kompetencji i bezpieczeństwa ekonomicznego (OECD, 2024; Eurofound, 2024).
- O jakości startu zawodowego decydują nie tylko kwalifikacje formalne, ale również możliwość zdobywania doświadczenia już w trakcie edukacji, rozwój kompetencji przyszłości oraz gotowość do uczenia się przez całe życie (PARP, 2024; OECD, 2025).
- Stabilność zatrudnienia, przewidywalność dochodów i perspektywy rozwoju zawodowego należą obecnie do najważniejszych oczekiwań młodych dorosłych wobec rynku pracy (PTPS, 2026; Eurofound, 2024).

Szanse młodych mieszkańców są silnie zróżnicowane w zależności od miejsca zamieszkania

- Warszawa koncentruje największy rynek pracy w Polsce i **62 grupy zawodów deficytowych**, podczas gdy w części podregionów peryferyjnych liczba zawodów deficytowych jest kilkukrotnie niższa (Barometr zawodów, 2026).
- Najwyższy udział młodych mieszkańców występuje w podregionach ostrołęckim, ciechanowskim i siedleckim, natomiast najniższy w Warszawie (WUP Warszawa, 2017).
- O możliwościach kariery decydują nie tylko kwalifikacje, ale również dostępność transportu, struktura lokalnej gospodarki oraz koszty życia i mieszkań (MBPR, 2024; Eurostat, 2024).

Skuteczna polityka rynku pracy powinna wspierać cały proces budowania kariery zawodowej

- Analiza pokazuje, że skuteczne wsparcie młodych mieszkańców Mazowsza wymaga odejścia od działań skoncentrowanych wyłącznie na aktywizacji zawodowej w kierunku dostrzeżenia i uwzględnienia innych wymiarów funkcjonowania osób młodych w społeczności i związanych z nimi potrzeb.
- Polityka rynku pracy powinna obejmować cały proces przechodzenia od edukacji do stabilnego zatrudnienia, wzmacniając jakość pierwszych doświadczeń zawodowych, rozwój kompetencji przyszłości oraz ograniczanie nierówności wynikających z uwarunkowań regionalnych. Tylko takie podejście pozwoli zwiększyć szanse młodych ludzi na trwałe zakorzenienie się na rynku pracy oraz pełne wykorzystanie ich potencjału rozwojowego.

Streszczenie

Młodzi mieszkańcy Mazowsza wobec zmian rynku pracy i wyzwań młodej dorosłości

Wydłużająca się młoda dorosłość i zmiana modelu wejścia na rynek pracy

Wejście na rynek pracy przestaje być jednorazowym wydarzeniem, a staje się długotrwałym procesem obejmującym edukację, zdobywanie doświadczenia zawodowego oraz stopniowe osiągnięcie samodzielności ekonomicznej. Wydłużający się okres edukacji, zmieniające się modele kariery oraz rosnąca niepewność społeczno-gospodarcza powodują, że młodzi ludzie później osiągają stabilność zawodową i finansową. Praca staje się nie tylko źródłem dochodu, ale przede wszystkim warunkiem budowania niezależności życiowej.

Rynek pracy pozostaje rynkiem pracownika, ale zmieniają się oczekiwane kompetencje

Mazowsze pozostaje regionem o wysokim poziomie aktywności gospodarczej i dużym popycie na pracowników, jednak struktura zapotrzebowania szybko się zmienia. Rosnące znaczenie automatyzacji, transformacji cyfrowej i zielonej gospodarki powoduje wzrost zapotrzebowania na kompetencje techniczne, cyfrowe oraz społeczne. Coraz większą rolę odgrywa zdolność uczenia się przez całe życie, adaptacji do zmian oraz łączenia wiedzy specjalistycznej z kompetencjami miękkimi.

Przebieg kariery zawodowej zależy od jakości pierwszych doświadczeń zawodowych

Największym wyzwaniem młodych ludzi nie jest samo znalezienie pierwszej pracy, lecz zbudowanie trwałej pozycji zawodowej. O powodzeniu na rynku pracy coraz częściej decydują doświadczenia zdobywane jeszcze w trakcie edukacji, możliwość uczestnictwa w praktykach i stażach oraz dostęp do zatrudnienia umożliwiającego rozwój kompetencji. W pierwszych latach aktywności zawodowej szczególnego znaczenia nabierają jakość zatrudnienia, możliwość rozwoju oraz stabilność dochodów.

Szanse zawodowe młodych są silnie zróżnicowane przestrzennie

Województwo mazowieckie pozostaje regionem o największych dysproporcjach rozwojowych w Polsce. Warszawa koncentruje najbardziej zaawansowane miejsca pracy, innowacyjne przedsiębiorstwa i najwyższe wynagrodzenia, natomiast w wielu podregionach podstawowymi barierami pozostają ograniczona liczba ofert zatrudnienia, wykluczenie transportowe oraz odpływ młodych mieszkańców. O możliwościach zawodowych coraz

częściej decyduje nie tylko poziom wykształcenia, ale również miejsce zamieszkania i dostępność lokalnego rynku pracy.

Skuteczna polityka rynku pracy powinna wspierać cały proces przechodzenia do samodzielności

Analiza wskazuje, że polityka rynku pracy wobec młodych nie powinna koncentrować się wyłącznie na zwiększaniu poziomu zatrudnienia. Równie istotne jest wspieranie jakości pierwszych doświadczeń zawodowych, rozwoju kompetencji przyszłości, mobilności przestrzennej oraz warunków umożliwiających osiągnięcie samodzielności ekonomicznej. Oznacza to konieczność lepszej integracji polityki edukacyjnej, rynku pracy, mieszkalnictwa i transportu w celu ułatwienia młodym mieszkańcom Mazowsza trwałego wejścia w dorosłość.

ROZDZIAŁ 1. Młoda dorosłość jako nowy etap życia i kariery zawodowej

• wydłużająca się droga do dorosłości • praca jako źródło bezpieczeństwa • kapitał psychologiczny a potencjał pracownika w miejscu pracy • środowisko cyfrowe i wpływ na zatrudnienie • samodzielność ekonomiczna i młoda dorosłość • nowe wyzwania młodych dorosłych związane z wejściem na rynek pracy

1.1. Wydłużająca się droga do dorosłości

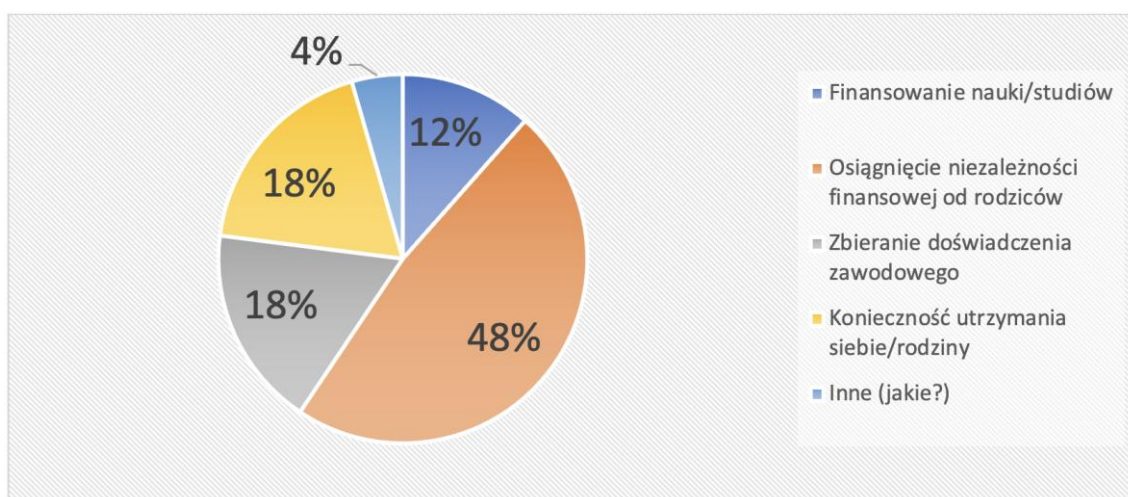
Wejście na rynek pracy jest jednym z najważniejszych etapów przechodzenia do dorosłości. Dla współczesnego pokolenia młodych ludzi proces ten przebiega jednak w warunkach znacznie bardziej złożonych niż jeszcze kilkanaście lat temu. Wydłużający się okres edukacji, zmiany modeli życia rodzinnego, rozwój technologii cyfrowych, pogarszająca się kondycja zdrowia psychicznego oraz rosnąca niepewność społeczno-gospodarcza sprawiają, że rozpoczęcie kariery zawodowej staje się procesem rozłożonym w czasie i silnie powiązanim z innymi obszarami życia. W konsekwencji o powodzeniu zawodowym młodych ludzi decydują nie tylko ich kwalifikacje, lecz także warunki społeczne, w których rozpoczynają budowanie swojej kariery.

Dlatego analiza rynku pracy przedstawiona w niniejszym raporcie rozpoczyna się od **charakterystyki młodej dorosłości jako etapu życia o szczególnym znaczeniu dla późniejszego przebiegu kariery zawodowej.** W kolejnych podrozdziałach omówiono najważniejsze zjawiska kształtujące sytuację młodych mieszkańców Mazowsza: przemiany modelu młodej dorosłości, funkcjonowanie w warunkach dynamicznych zmian społecznych i technologicznych, znaczenie zdrowia psychicznego i środowiska cyfrowego oraz wyzwania związane z osiąganiem samodzielności ekonomicznej. Przedstawione uwarunkowania stanowią społeczny kontekst dalszej analizy rynku pracy oraz punkt wyjścia do identyfikacji czynników wpływających na przebieg kariery zawodowej młodego pokolenia.

Młoda dorosłość coraz rzadziej oznacza szybkie przejście od zakończenia edukacji do stabilnego zatrudnienia, założenia rodziny i osiągnięcia samodzielności ekonomicznej. Współcześnie **proces ten ulega wydłużeniu i ma charakter stopniowy** – obejmuje kolejne etapy zdobywania wykształcenia, pierwszych doświadczeń zawodowych, budowania kompetencji oraz osiągania niezależności finansowej. Zjawisko to obserwowane jest w większości krajów europejskich i stanowi jedną z najważniejszych zmian społecznych wpływających na funkcjonowanie młodych ludzi na rynku pracy (OECD, 2024; Eurofound, 2024). **W Polsce proces ten jest dodatkowo wzmacniany przez uwarunkowania ekonomiczne.** Coraz większa część młodych ludzi kontynuuje edukację, później podejmuje stałe zatrudnienie, a osiągnięcie samodzielności mieszkaniowej przesuwają na kolejne lata życia. Dane Eurostatu wskazują, że ponad połowa osób w wieku 25–34 lata nadal mieszka z rodzicami, co należy do najwyższych wartości w Unii Europejskiej (Eurostat, 2024).

Jednocześnie badania *Diagnozy Młodzieży 2026* pokazują, że **młodzi dorośli coraz częściej postrzegają stabilną pracę jako podstawowy warunek rozpoczęcia samodzielnego życia**, a decyzje dotyczące zakładania rodziny czy zakupu mieszkania uzależniają od poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego (PTPS, 2026). Osiągnięcie niezależności finansowej od rodziców jest motywem podejmowania zatrudnienia przez blisko połowę młodych dorosłych – dla 18% jest nim utrzymanie siebie lub rodziny, zaś dla 12% – finansowanie nauki lub studiów (Wykres 1).

Wykres 1: Powody podejmowania zatrudnienia przez młodych dorosłych



Źródło: PTPS, 2025; N=511, reprezentatywna próba młodych dorosłych w wieku 19–29 lat

Wydłużająca się droga do dorosłości powoduje, że wejście na rynek pracy staje się jednym z najważniejszych momentów decydujących o dalszym przebiegu życia młodego człowieka. To właśnie pierwsze doświadczenia zawodowe, możliwość zdobycia stabilnego zatrudnienia oraz perspektywy rozwoju kompetencji w coraz większym stopniu determinują tempo osiągania samodzielności ekonomicznej i społecznej. Z tego względu analiza funkcjonowania młodych pracowników wymaga uwzględnienia nie tylko sytuacji na rynku pracy, lecz także szerszych przemian społecznych, które wpływają na przebieg procesu wchodzenia w dorosłość.

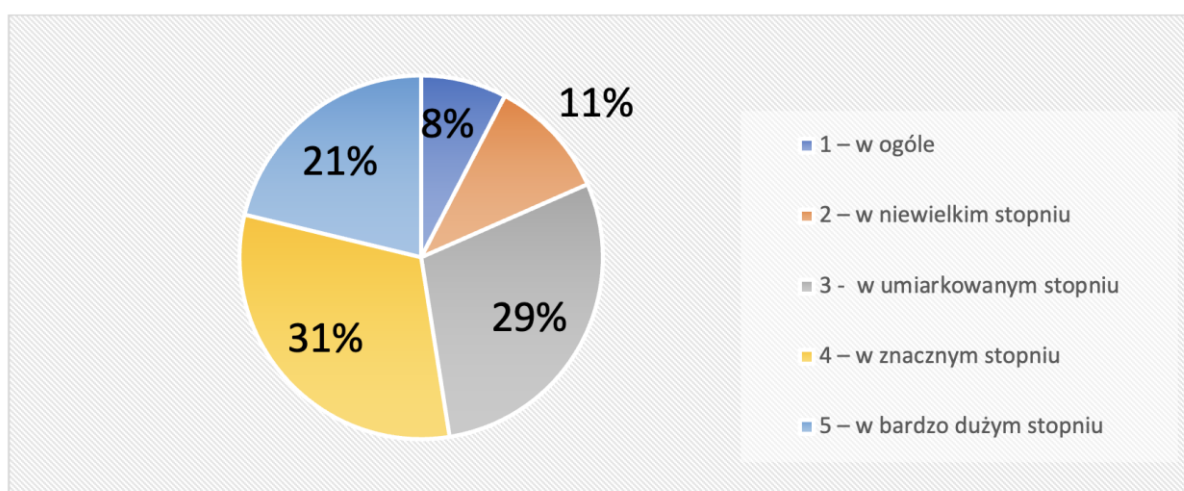
1.2. Praca jako źródło bezpieczeństwa i samodzielności ekonomicznej

W ostatnich latach wyraźnie zmieniło się znaczenie pracy w życiu młodych dorosłych. Jeszcze kilkanaście lat temu była ona postrzegana przede wszystkim jako ścieżka rozwoju zawodowego i awansu społecznego. Obecnie coraz częściej pełni funkcję **podstawowego źródła bezpieczeństwa ekonomicznego oraz warunku osiągnięcia samodzielności życiowej** (PTPS, 2026). W warunkach rosnących kosztów utrzymania, niepewności gospodarczej oraz dynamicznych zmian na rynku pracy stabilne zatrudnienie staje się dla młodych ludzi

fundamentem planowania przyszłości. Tendencję tę potwierdzają zarówno badania międzynarodowe, jak i krajowe, wskazując na wyraźne przesunięcie oczekiwań młodego pokolenia z aspiracji związanych z karierą na potrzebę stabilności i przewidywalności zatrudnienia (OECD, 2024; Eurofound, 2024).

Wyniki *Diagnozy Młodzieży 2026* pokazują, że **bezpieczeństwo ekonomiczne jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na decyzje życiowe młodych ludzi**. Jednocześnie młodzi dorośli deklarują wysokie obawy związane z możliwością znalezienia stabilnego zatrudnienia, wzrostem kosztów życia oraz pogarszającą się sytuacją gospodarczą (PTPS, 2026). Podobne wnioski płyną z badań Bilansu Kapitału Ludzkiego, zgodnie z którymi bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwość rozwoju oraz równowaga między życiem zawodowym i prywatnym należą obecnie do najważniejszych oczekiwań wobec pracy (PARP, 2025). W badaniach *Diagnozy Młodzieży 2026* 52% respondentów wskazało, że ma kłopoty ze znalezieniem stabilnego i satysfakcjonującego wynagrodzenia w znacznym lub bardzo dużym stopniu (Wykres 2).

Wykres 2: Trudności młodych dorosłych ze znalezieniem stabilnego i satysfakcjonującego zatrudnienia



Źródło: PTPS, 2025; N=511, reprezentatywna próba młodych dorosłych w wieku 19–29 lat

Zmiana funkcji pracy znajduje również odzwierciedlenie w badaniach międzynarodowych. Młodzi Europejczycy coraz częściej traktują stabilne zatrudnienie jako podstawowy warunek osiągnięcia samodzielności mieszkaniowej i rodzinnej, natomiast **niepewność zatrudnienia prowadzi do odkładania decyzji dotyczących zakładania rodziny, posiadania dzieci czy zakupu mieszkania** (Eurofound, 2024). Podobne wnioski przedstawia OECD, wskazując, że wydłużające się przejście do dorosłości wynika nie tylko z dłuższej edukacji, lecz również z rosnącej niepewności ekonomicznej oraz zmian zachodzących na rynku pracy (OECD, 2024). Kluczowe kwestie z perspektywy usamodzielnienia osób młodych według badań „*Diagnozy Młodzieży 2026*” przedstawia Tabela 1.

Tabela 1: Kluczowe kwestie z perspektywy usamodzielnienia osób młodych

1.	NISKA PEWNOŚĆ I ELASTYCZNOŚĆ ZATRUDNIENIA Młodzi dorośli oczekują przede wszystkim zmniejszenia niestabilności zatrudnienia, przy zachowaniu elastyczności pracy. Pracę traktują przede wszystkim jako źródło dochodów, które pozwalają zaplanować życie.
2.	WYSOKA AKTYWNOŚĆ, ALE TRUDNE WEJŚCIE NA RYNEK PRACY Aktywność zawodowa młodych jest relatywnie wysoka, ale towarzyszy jej wyższe niż w populacji bezrobocie, co wskazuje na strukturalne trudności wejścia na rynek pracy na wczesnym etapie kariery (19-24 lata).
3.	CHRONICZNIE NIESTABILNE ZATRUDNIENIE Młodzi dorośli są nadreprezentowani w niestabilnych formach zatrudnienia, co ogranicza ich bezpieczeństwo socjalne, sprzyja utrwaleniu prekariatu i utrudnia planowanie stabilnej przyszłości.
4.	RELATYWNE WYSOKI POZIOM KOMPETENCJI OSÓB MŁODYCH Młodzi wchodzi na rynek pracy w większości z odpowiednimi kompetencjami, dopasowanie absolwentów do rynku pracy również nie jest istotnym strukturalnie problemem, chociaż występuje.
5.	NIERÓWNOŚCI REGIONALNE I WYKLUCZENIE TRANSPORTOWE Różnice pomiędzy regionami, miastami oraz wykluczenie transportowe istotnie ograniczają szanse pracy młodych z obszarów wiejskich, wzmacniając presję migracyjną, co oznacza większą życiową niepewność.
6.	MŁODE KOBIETY SILNIEJ ODCZUWAJĄ SKUTKI NIESTABILNEGO ZATRUDNIENIA Młode kobiety doświadczają prekaryzacji w sposób bardziej złożony i strukturalny, na skutek nakładania się niestabilnych form zatrudnienia, ról opiekuńczych i ograniczonego bezpieczeństwa dochodowego.

Źródło: Diagnoza Młodzieży, 2026

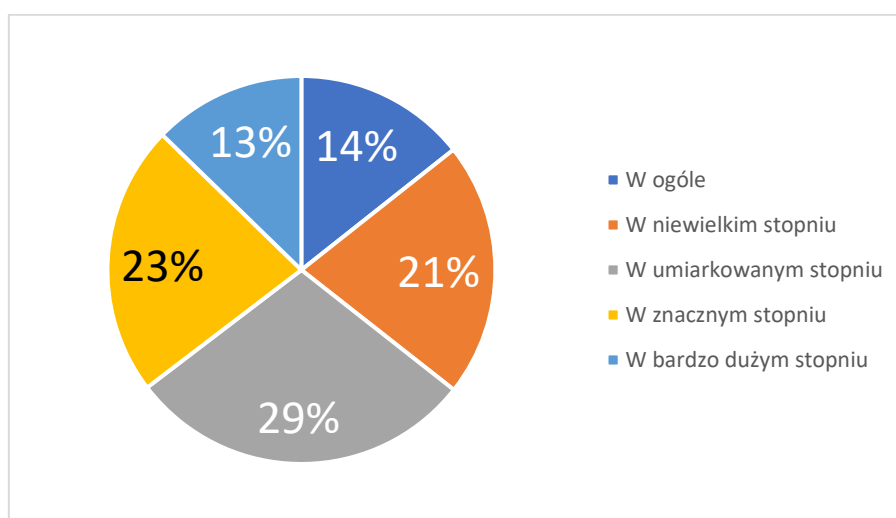
Z perspektywy rynku pracy oznacza to, że **pierwsze doświadczenia zawodowe nabierają szczególnego znaczenia**. Jakość pierwszego zatrudnienia, możliwość zdobycia doświadczenia oraz perspektywa stabilnej pracy wpływają nie tylko na przebieg kariery zawodowej, ale również na tempo osiągania samodzielności ekonomicznej i społecznej. W konsekwencji polityka rynku pracy skierowana do młodych osób nie może koncentrować się wyłącznie na zwiększaniu liczby miejsc pracy, lecz powinna wspierać tworzenie warunków umożliwiających trwałe wejście na rynek pracy i budowanie długofalowego bezpieczeństwa ekonomicznego.

1.3. Kapitał psychologiczny i społeczny jako warunek wejścia na rynek pracy

We współczesnej gospodarce o powodzeniu młodych ludzi na rynku pracy decyduje nie tylko poziom wykształcenia i kwalifikacje zawodowe. Większego znaczenia nabierają **zasoby psychologiczne i społeczne**, takie jak odporność na stres, poczucie sprawstwa, umiejętność współpracy, zdolność adaptacji do zmian oraz kompetencje interpersonalne. Czynniki te stanowią istotny element kapitału ludzkiego i w coraz większym stopniu wpływają na możliwość skutecznego wejścia na rynek pracy, utrzymania zatrudnienia oraz dalszego rozwoju zawodowego (OECD, 2024; WHO, 2022; ILO, 2024).

Znaczenie tych zasobów rośnie szczególnie w warunkach dynamicznych zmian technologicznych oraz niepewności gospodarczej. Rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacja procesów pracy oraz coraz częstsze zmiany miejsca i charakteru zatrudnienia powodują, że od młodych pracowników oczekuje się nie tylko wiedzy specjalistycznej, lecz także wysokiej odporności psychicznej, gotowości do uczenia się przez całe życie oraz umiejętności funkcjonowania w zmiennym środowisku pracy (World Economic Forum, 2025; OECD, 2025). Badania *Diagnozy Młodzieży 2026* wskazują jednak, że **znaczna część młodych ludzi rozpoczyna dorosłość z ograniczonymi zasobami psychologicznymi**. Wysoki poziom stresu, narastające poczucie niepewności oraz pogarszający się dobrostan psychiczny należą obecnie do najważniejszych wyzwań rozwojowych młodego pokolenia (PTPS, 2026).

Wykres 3: Odczuwanie objawów lęku, wypalenia lub depresji – młodzi dorośli w wieku 19–29 lat



Źródło: PTPS, 2025; N=511, reprezentatywna próba młodych dorosłych w wieku 19–29 lat
W badaniach *Diagnozy Młodzieży 2025*, odczuwanie objawów lęku, obniżonego nastroju trwającego dłużej niż 2 tygodnie lub depresji deklarowało 40% nastolatków w wieku 15–18 lat z czego 19% w znacznym lub bardzo dużym stopniu. W grupie młodych dorosłych

(19–29 lat) odsetek ten był znacznie wyższy – na odczuwanie objawów lęku, wypalenia zawodowego lub depresji wskazało 65,3% młodych dorosłych w wieku 19–29 lat, z czego ponad 1/3 doświadcza ich w znacznym lub bardzo dużym stopniu (Wykres 3).

Podobne wnioski płyną z badań MŁODE GŁOWY Fundacji UNAWEZA, zgodnie z którymi około 40% młodzieży wykazuje objawy mogące świadczyć o obniżonym nastroju lub zaburzeniach lękowo-depresyjnych (UNAWEZA, 2023). Również raporty Światowej Organizacji Zdrowia wskazują, że zaburzenia psychiczne należą do najczęstszych problemów zdrowotnych osób w wieku 15–29 lat, wpływając na przebieg edukacji, aktywność zawodową oraz relacje społeczne (WHO, 2022). Z perspektywy rynku pracy oznacza to, że działania wspierające młodych ludzi powinny wykraczać poza rozwój kwalifikacji zawodowych. Budowanie odporności psychicznej, kompetencji społecznych oraz poczucia sprawstwa staje się równie istotnym elementem przygotowania do pracy, jak zdobywanie wiedzy i doświadczenia zawodowego. W konsekwencji skuteczna polityka rynku pracy oraz system edukacji powinny wzmacniać zarówno kompetencje zawodowe, jak i **wzmacniać zasoby psychologiczne** umożliwiające funkcjonowanie w warunkach rosnącej niepewności i szybkich zmian gospodarczych.

1.4. Cyfrowe środowisko dorastania i wpływ na kompetencje młodych ludzi

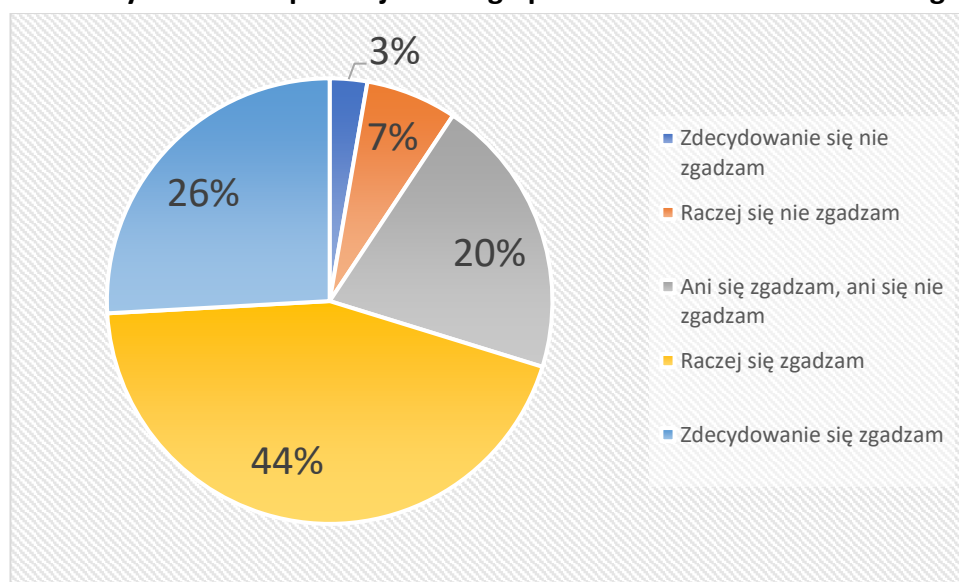
Dzisiejsze pokolenie młodych ludzi jest pierwszą generacją, która niemal cały proces dorastania realizuje w środowisku cyfrowym. Technologie cyfrowe nie stanowią już wyłącznie narzędzia komunikacji czy rozrywki, lecz stały się podstawowym środowiskiem zdobywania wiedzy, budowania relacji społecznych, poszukiwania informacji oraz rozwijania kompetencji. W konsekwencji środowisko cyfrowe wpływa nie tylko na sposób uczenia się młodych ludzi, ale również na ich przygotowanie do funkcjonowania na rynku pracy. Proces ten jest dodatkowo przyspieszany przez dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji, która zmienia sposób wykonywania wielu zawodów oraz oczekiwania pracodawców wobec kompetencji przyszłych pracowników (OECD, 2025; UNESCO, 2024; World Economic Forum, 2025).

Rozwój środowiska cyfrowego przynosi młodym ludziom nowe możliwości zdobywania wiedzy, rozwijania kompetencji oraz uczestnictwa w rynku pracy. Coraz większa część edukacji, komunikacji i aktywności zawodowej odbywa się z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, a umiejętność korzystania z technologii staje się jedną z podstawowych kompetencji współczesnego rynku pracy. Jednocześnie automatyzacja procesów oraz rozwój generatywnej sztucznej inteligencji powodują, że coraz większego znaczenia nabierają kompetencje, których technologia nie zastępuje – **krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, kreatywność, współpraca oraz zdolność uczenia się przez całe życie** (OECD, 2025; World Economic Forum, 2025).

Jednocześnie **środowisko cyfrowe generuje nowe wyzwania rozwojowe**. Według badania NASK przeciętny nastolatek spędza w internecie blisko pięć godzin dziennie, a znaczna część aktywności edukacyjnej i społecznej odbywa się za pośrednictwem platform cyfrowych (NASK, 2025). Raport *Internet Dzieci 2026* wskazuje, że 43% dzieci i młodzieży korzysta już z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, często wykorzystując je do nauki i wykonywania zadań szkolnych, natomiast 60% dzieci poniżej 15. roku życia posiada konta w mediach społecznościowych (Internet Dzieci, 2026). Oznacza to, że kolejne pokolenia będą wchodziły na rynek pracy z doświadczeniem funkcjonowania w środowisku cyfrowym, ale jednocześnie z potrzebą rozwijania kompetencji związanych z krytyczną oceną informacji, odpowiedzialnym wykorzystywaniem technologii oraz świadomym korzystaniem z narzędzi sztucznej inteligencji.

Zjawisko zatarcia granic pomiędzy sferą online i offline rodzi ambiwalentne skutki. Z jednej strony **wysoka biegłość cyfrowa jest kluczowym zasobem na rynku pracy** (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2023), z drugiej zaś młodzi dorośli (19–29 lat) są pierwszą grupą w pełni odczuwającą stres zawodowy wynikający z wymogu ciągłej dostępności (DataReportal: Poland, 2025). Usieciowienie głęboko przekształciło również sferę relacji intymnych. W badaniach „Diagnozy” 70% nastolatków (15–18 lat) oraz 57% młodych dorosłych (19–29) zgadza się ze stwierdzeniem, że pokolenie Zet jest biegłe w zakresie ICT (technologii informacyjno-komunikacyjnych) (Wykres 4). Biegłość ta jest jednak pozorna i powierzchowna. W grupie 16–19 lat jedynie 51% posiada ponadpodstawowe umiejętności cyfrowe, co stanowi wynik wyraźnie poniżej średniej unijnej wynoszącej 60% (KPRM, 2023).

Wykres 4: Opinie młodzieży – respondentów „Diagnozy Młodzieży” na temat wysokich kompetencji młodego pokolenia w zakresie technologii ICT



Źródło: PTPS, 2025; reprezentatywna próba młodzieży w wieku 15–18 lat, N=514

Z perspektywy rynku pracy kluczowym wyzwaniem nie jest już sam dostęp do technologii, lecz **umiejętność efektywnego i odpowiedzialnego wykorzystywania ich w pracy zawodowej**. Kompetencje cyfrowe stają się obecnie kompetencjami podstawowymi, natomiast przewagę konkurencyjną będą budowały osoby potrafiące łączyć wiedzę specjalistyczną z umiejętnością współpracy z narzędziami opartymi na sztucznej inteligencji. Oznacza to, że przygotowanie młodych ludzi do rynku pracy wymaga nie tylko rozwijania kompetencji technicznych, lecz również wzmacniania umiejętności analitycznych, społecznych i adaptacyjnych, które będą decydowały o ich zdolności funkcjonowania w cyfrowej gospodarce.

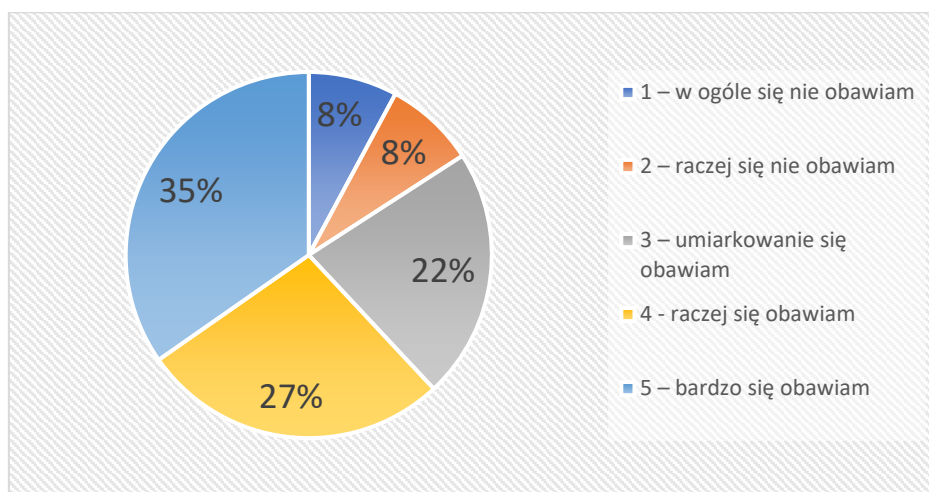
1.5. Samodzielność ekonomiczna jako efekt skutecznego wejścia na rynek pracy

Celem procesu wchodzenia w dorosłość jest osiągnięcie samodzielności ekonomicznej, rozumianej jako zdolność do samodzielnego utrzymania się, podejmowania niezależnych decyzji życiowych oraz planowania własnej przyszłości. Jednym z najważniejszych wskaźników tego procesu jest **sytuacja mieszkaniowa młodych dorosłych**. Dane Eurostatu wskazują, że ponad połowa Polaków w wieku 25–34 lata mieszka z rodzicami, co należy do najwyższych wartości w Unii Europejskiej (Eurostat, 2024). Badania prowadzone w Polsce pokazują, że decyzje o wyprowadzce z domu rodzinnego są coraz częściej uzależnione od uzyskania stabilnego zatrudnienia oraz odpowiednich dochodów pozwalających na pokrycie kosztów najmu lub zakupu mieszkania (CBOS, 2025; Habitat for Humanity Poland, 2024). Oznacza to, że **niska samodzielność mieszkaniowa staje się bezpośrednią konsekwencją sytuacji młodych ludzi na rynku pracy**.

Zależność ta jest szczególnie widoczna wśród młodych pracowników rozpoczynających karierę zawodową. Wnioski z *Diagnozy Młodzieży 2026* podkreślają, że **możliwość uzyskania stabilnego zatrudnienia jest postrzegana jako podstawowy warunek planowania dalszych etapów życia**, takich jak usamodzielnienie mieszkaniowe, założenie rodziny czy podejmowanie długoterminowych zobowiązań finansowych (PTPS, 2026). Podobne wnioski przedstawia Bilans Kapitału Ludzkiego, wskazując, że bezpieczeństwo zatrudnienia i przewidywalność dochodów należą do najważniejszych czynników wpływających na decyzje życiowe młodych dorosłych (PARP, 2025).

Zakup mieszkania postrzegany jest przez młodych dorosłych jako szczególnie trudny i ryzykowny. 62% respondentów „Diagnozy” obawia się, czy będzie ich stać na zakup mieszkania, w tym 35% w stopniu bardzo wysokim, podczas gdy jedynie 16% ocenia to ryzyko jako niskie lub nieistniejące (Wykres 5). Bariery związane z najmem są oceniane jako istotnie niższe – 39% respondentów uznaje go za potencjalnie niedostępny finansowo, natomiast 33% nie dostrzega w tym zakresie większych trudności. Mimo to własność pozostaje dominującym wzorcem aspiracyjnym.

Wykres 5. Poziom obaw o możliwość zakupu mieszkania w grupie młodych dorosłych



Źródło: PTPS 2025, N=511, reprezentatywna próba młodych dorosłych w wieku 19–29 lat

Z perspektywy polityki rynku pracy oznacza to, że skuteczne wejście młodych ludzi do zatrudnienia **nie powinno być oceniane wyłącznie przez pryzmat wskaźników aktywności zawodowej lub stopy bezrobocia**. Równie istotna jest jakość pierwszego zatrudnienia, możliwość zdobywania doświadczenia zawodowego, stabilność dochodów oraz perspektywy dalszego rozwoju. Elementy te decydują, czy praca staje się rzeczywistym mechanizmem osiągnięcia samodzielności ekonomicznej i pełnego uczestnictwa w życiu społecznym. W kolejnych rozdziałach przedstawiono, w jaki sposób opisane procesy spotykają się z przemianami zachodzącymi na rynku pracy województwa mazowieckiego, wpływając na strukturę popytu na pracę, przebieg karier zawodowych młodych ludzi oraz skalę nierówności w dostępie do zatrudnienia.

53%	Odsetek osób w wieku 25–34 lata, które mieszkają nadal z rodzicami w Polsce (<i>Eurostat 2024, dane za 2023 r.</i>).
57%	Odsetek młodych dorosłych obawia się rosnących kosztów życia (<i>Diagnoza Młodzieży 2026</i>).
58%	Tyle osób wskazuje brak stabilności zatrudnienia jako istotną przeszkodę w planowaniu przyszłości (<i>Diagnoza Młodzieży 2026</i>).
43%	Odsetek młodych dorosłych, którzy uznają rozpoczęcie pracy za jeden z najważniejszych symboli wejścia w dorosłość (<i>Diagnoza Młodzieży 2026</i>).

ROZDZIAŁ 2. Młodzi na rynku pracy – trendy i uwarunkowania systemowe

- wydłużenie edukacji, późniejsze wejście na rynek pracy • wzrost niepewności zatrudnienia
- utrudnione planowanie długoterminowej ścieżki zawodowej • poprawa sytuacji młodych na rynku pracy w Polsce w perspektywie długoterminowej • skuteczne znajdowanie zatrudnienia po zakończeniu edukacji • nowy charakter wyzwań • utrudnione osiągnięcie stabilizacji ekonomicznej • relatywnie niski wskaźnik NEET • główne wyzwanie – brak stabilności zatrudnienia

2.1 Sytuacja osób młodych na rynku pracy w Polsce na tle UE

Trend wydłużenia edukacji i późniejszego wejścia na rynek pracy znajduje odzwierciedlenie w danych. Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15–19 lat wynosi jedynie 5,5%, natomiast w grupie 20–24 lata osiąga 53,1%, aby dopiero w grupie 25–29 lat wzrosnąć do 83,3%. Dane te pokazują, że zasadnicze wejście na rynek pracy następuje dopiero po zakończeniu głównego etapu edukacji, a proces przechodzenia między tymi sferami rozciąga się na wiele lat. Jednocześnie spośród blisko 3 mln biernych zawodowo osób w wieku 15–34 lata aż 77,4% pozostaje poza rynkiem pracy z powodu kontynuowania nauki lub podnoszenia kwalifikacji.

83,3%	Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 25–29 lat w 2024 r. pokazuje, że większość młodych znajduje pracę po zakończeniu edukacji.
77%	Tylu spośród biernych zawodowo osób w wieku 15–34 lata pozostawało w 2024 r. poza rynkiem pracy z powodu kontynuowania nauki lub podnoszenia kwalifikacji.
14%	Odsetek młodych Polaków w wieku 20–24 lata, którzy łączą naukę z pracą zawodową w 2022 r. (średnia dla Unii Europejskiej – 22%).

W porównaniu z wieloma krajami europejskimi **młodzi Polacy stosunkowo rzadko łączą naukę z pracą zawodową**. W 2022 r. pracę podczas nauki wykonywało jedynie 14% osób w wieku 20–24 lata, podczas gdy średnia dla Unii Europejskiej wynosiła 22%. Ogranicza to możliwość zdobywania doświadczenia zawodowego jeszcze w trakcie edukacji, które według badań znacząco zwiększa szanse zatrudnienia po ukończeniu szkoły oraz ułatwia późniejsze przejście do stabilnej aktywności zawodowej.

Sytuacja młodych ludzi na rynku pracy w Polsce uległa w ostatnich kilkunastu latach istotnej poprawie. Jeszcze po kryzysie finansowym z lat 2008–2012 Polska należała do państw z relatywnie wysokim bezrobociem młodzieży i znacznym udziałem niestandardowych form zatrudnienia. Obecnie **wskaźniki aktywności zawodowej młodych należą do jednych z**

najlepszych w Europie Środkowo-Wschodniej, a poziom bezrobocia pozostaje wyraźnie niższy od średniej unijnej. Nie oznacza to jednak, że problemy młodego pokolenia zostały rozwiązane. Jak wskazują badania, **w wielu obszarach wyzwania zmieniły jedynie swój charakter** – od problemu braku pracy do problemu jakości zatrudnienia, stabilności dochodów oraz możliwości osiągnięcia samodzielności ekonomicznej (Eurofound, 2024; European Commission, 2024).

Skuteczne zatrudnienie po etapie edukacji

Według danych Eurostatu i BAEL **stopa bezrobocia osób młodych w Polsce należy obecnie do najniższych w Unii Europejskiej**. W 2024 r. wynosiła około 10–11% dla grupy 15–24 lata, podczas gdy średnia unijna przekraczała 14%. Równocześnie wskaźnik zatrudnienia młodych dorosłych w wieku 25–34 lata osiągał 83,6%, co jest poziomem zbliżonym do średniej państw OECD. Oznacza to, że zdecydowana większość młodych Polaków stosunkowo skutecznie znajduje zatrudnienie po zakończeniu edukacji (GUS, 2025; Eurostat, 2025; OECD, 2024).

Na tle średniej unijnej młodzi Polacy rzadziej łączą naukę z pracą. W 2022 r. jedynie 14% osób w wieku 20–24 lata pracowało w trakcie studiów, podczas gdy średnia w UE wynosiła 22%. Ogranicza to możliwość zdobywania wczesnego doświadczenia zawodowego, które – jak pokazują badania – zmniejsza ryzyko bezrobocia i sprzyja wyższym wynagrodzeniom w początkowym okresie kariery. Późniejsze rozpoczynanie pracy zawodowej jest w dużej mierze konsekwencją wydłużonego okresu inwestowania w edukację. Spośród 2,93 mln osób biernych zawodowo w wieku 15–34 lata aż 77,4% pozostaje poza rynkiem pracy z powodu kontynuowania nauki lub podnoszenia kwalifikacji (BAEL, 2024). W efekcie współczynnik aktywności zawodowej wśród osób nieuczących się wynosi 85,8%, natomiast wśród osób uczących się lub doksztalających się spada do 34,9%.

Tabela 1. Osoby w wieku 15-34 lata na rynku pracy (2024)

Wiek (lata)	Ogółem (tys.)	Pracujący (tys.)	Bezrobotni (tys.)	Bierni zawodowo (tys.)	Wskaźnik zatrudnienia (%)
15-19 lat	1836	101	24	1711	5,5%
20-24 lata	1709	908	99	701	53,1%
25-29 lat	1968	1640	65	263	83,3%
30-34 lata	2390	2073	65	252	86,7%

Źródło: GUS, Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), 2024

Najpoważniejsze obawy młodzieży i młodych dorosłych dotyczą **chronicznej niepewności zatrudnienia**. Młodzi dorośli w wieku 19–29 lat mają obawy głównie o ciągłość zatrudnienia co wykazuje porównanie wielu badań w ostatnich latach. W badaniach dla „Diagnozy”, brak obaw o trudności ze znalezieniem pracy wskazało jedynie 6% młodych dorosłych, 12% raczej

się tego nie obawia. Ponad połowa jednak ma obawy dotyczące chronicznej „huśtawki” ze stabilnością zatrudnienia, umiarkowane obawy dotyczą ok. 1/3 respondentów.

Pozytywnie na tle Europy wygląda również sytuacja w zakresie zjawiska NEET (Not in Employment, Education or Training), obejmującego osoby pozostające jednocześnie poza zatrudnieniem, edukacją i szkoleniami. W Polsce wskaźnik ten dla grupy 15–29 lat wynosi około 10%, podczas gdy w wielu krajach południowej Europy przekracza 15–20%. Nadal jednak oznacza to, że **poza głównymi instytucjami integracji społecznej i zawodowej pozostaje około jedna dziesiąta młodego pokolenia**, co stanowi istotne wyzwanie dla polityki rynku pracy (Eurostat, 2025; European Commission, 2024).

Relatywnie słabe połączenie nauki z pracą zawodową

Jednocześnie polski model wejścia młodych ludzi na rynek pracy różni się od modeli dominujących w wielu krajach Europy Zachodniej. Jedną z najbardziej widocznych różnic jest **relatywnie słabe łączenie nauki z pracą zawodową**. W 2022 r. jedynie 14% osób w wieku 20–24 lata wykonywało pracę podczas nauki, podczas gdy średnia dla Unii Europejskiej wynosiła 22%. W krajach takich jak Holandia, Dania czy Niemcy praca podczas studiów jest znacznie bardziej rozpowszechniona i stanowi naturalny element przechodzenia do dorosłości. W Polsce wejście na rynek pracy następuje częściej dopiero po zakończeniu edukacji, co ogranicza możliwość zdobywania doświadczenia zawodowego już na etapie kształcenia (Eurostat, 2024; OECD, 2023).

Na tle państw europejskich szczególnie widocznym problemem pozostaje **wysoki poziom niestabilnego zatrudnienia młodych osób**. Około 35% pracowników poniżej 30. roku życia wykonuje pracę w oparciu o umowy czasowe lub inne niestandardowe formy zatrudnienia. Choć odsetek ten jest wyraźnie niższy niż dekadę temu, nadal należy do najwyższych w Unii Europejskiej. Oznacza to, że młodzi Polacy znacznie częściej niż starsze grupy wiekowe funkcjonują w warunkach ograniczonej przewidywalności dochodów oraz słabszej ochrony socjalnej (Eurostat, 2024; Kutwa, 2023; OECD, 2024). W badaniach *Diagnozy Młodzieży 2026* aż 62% respondentów wskazało trudności ze znalezieniem satysfakcjonującej pracy, a 58% zwróciło uwagę na brak stabilności zatrudnienia (PTPS, 2025).

Rośnie zarazem znaczenie jakościowych aspektów pracy. Młodzi Europejczycy, podobnie jak ich rówieśnicy w Polsce, oczekują nie tylko zatrudnienia i wynagrodzenia, lecz także równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, możliwości rozwoju kompetencji, elastyczności organizacji pracy oraz poczucia sensu wykonywanych obowiązków. W tym sensie Polska wpisuje się w szerszy europejski trend przechodzenia od modelu rynku pracy skoncentrowanego na samym zatrudnieniu do modelu uwzględniającego jakość pracy i dobrostan pracowników (OECD, 2024; Eurofound, 2024; Deloitte, 2025; CBOS, 2025).

10-11%	Stopa bezrobocia osób w wieku 15–24 lata w Polsce w 2024 r., jedna z najniższych w Unii Europejskiej.
35%	Tyłu pracowników poniżej 30. roku życia wykonywało pracę na podstawie umów czasowych lub innych niestandardowych form zatrudnienia (2024).
62%	Odsetek uczestników badania „Diagnoza Młodzieży 2026” uznało trudności ze znalezieniem satysfakcjonującej pracy za jeden z najważniejszych problemów młodego pokolenia.

2.2. Nowe pokolenie pracowników – oczekiwania, wartości i aspiracje zawodowe

- głębokie zmiany kulturowe na rynku pracy związane z wejściem pokolenia Zet
- poszukiwanie pracy, która daje poczucie sensu
- inne podejście młodych osób do kariery i hierarchii
- znaczenie równowagi między pracą a życiem prywatnym
- silna orientacja na rozwój kompetencji
- rosnące znaczenie poczucia bezpieczeństwa

Współczesny rynek pracy podlega nie tylko przemianom technologicznym i gospodarczym, ale również głębokim zmianom kulturowym, związanym z wejściem na rynek pracy nowego pokolenia pracowników. Osoby należące do Generacji Z oraz młodzi przedstawiciele pokolenia Y (milenialsi) dorastali w warunkach globalizacji, powszechnego dostępu do technologii cyfrowych, szybkiego przepływu informacji oraz kolejnych kryzysów społecznych i gospodarczych. Na postrzeganie przez nich pracy, kariery zawodowej i sukcesu życiowego silnie wpłynęły doświadczenia pandemii COVID-19, wojny w Ukrainie, kryzysu klimatycznego oraz rosnącej niepewności ekonomicznej wpłynęły (European Commission, 2024; Deloitte, 2025).

Badania prowadzone w Polsce i Europie wskazują, że **młodzi ludzie coraz rzadziej postrzegają pracę wyłącznie jako źródło dochodu**. Oczekują od niej również możliwości rozwoju, poczucia sensu, wpływu na otoczenie oraz zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. W badaniach CBOS oraz *Diagnozie Młodzieży 2026* młodzi dorośli podkreślają, że dobra praca powinna zapewniać nie tylko bezpieczeństwo finansowe, ale także **możliwość samorealizacji, rozwoju kompetencji oraz satysfakcji z wykonywanych obowiązków** (CBOS, 2025; PTPS, 2025).

Zmiana modelu kariery zawodowej, silna orientacja na rozwój kompetencji

Jednocześnie obserwuje się **wyraźne odejście od tradycyjnego modelu kariery zawodowej** opartego na wieloletnim zatrudnieniu w jednej organizacji i stopniowym awansie w strukturze hierarchicznej. Młode pokolenie znacznie częściej traktuje karierę jako sekwencję doświadczeń zawodowych, projektów i etapów rozwoju kompetencji. W badaniach Deloitte przedstawiciele Generacji Z znacznie częściej niż wcześniejsze pokolenia wskazują, że

najważniejsze są dla nich **możliwości uczenia się, rozwijania nowych umiejętności oraz zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym**, a nie osiągnięcie wysokich stanowisk kierowniczych. Zaledwie 6% badanych wskazuje osiągnięcie stanowiska kierowniczego jako główny cel kariery (Deloitte, 2025).

8%	Odsetek młodych dorosłych deklarujących silny niepokój związany z własną przyszłością (<i>Diagnoza Młodzieży 2026</i>)
57%	Ponad połowa młodych dorosłych obawia się rosnących kosztów życia i pogorszenia sytuacji materialnej (<i>Diagnoza Młodzieży 2026</i>).
53%	Tyle osób w wieku 25–34 lata mieszka z rodzicami, co pokazuje skalę trudności w osiągnięciu samodzielności ekonomicznej (<i>Eurostat 2024, dane za 2023 r.</i>).

Istotną cechą młodego pokolenia jest za to **silna orientacja na rozwój kompetencji**. W warunkach szybko zmieniającego się rynku pracy młodzi ludzie mają świadomość, że bezpieczeństwo zawodowe nie wynika już z wykonywania określonego zawodu, lecz ze zdolności do ciągłego uczenia się i dostosowywania do zmian. Dla wielu młodych pracowników atrakcyjność miejsca pracy jest bezpośrednio związana z dostępem do szkoleń, mentoringu i możliwości podnoszenia kwalifikacji (OECD, 2023; Deloitte, 2025).

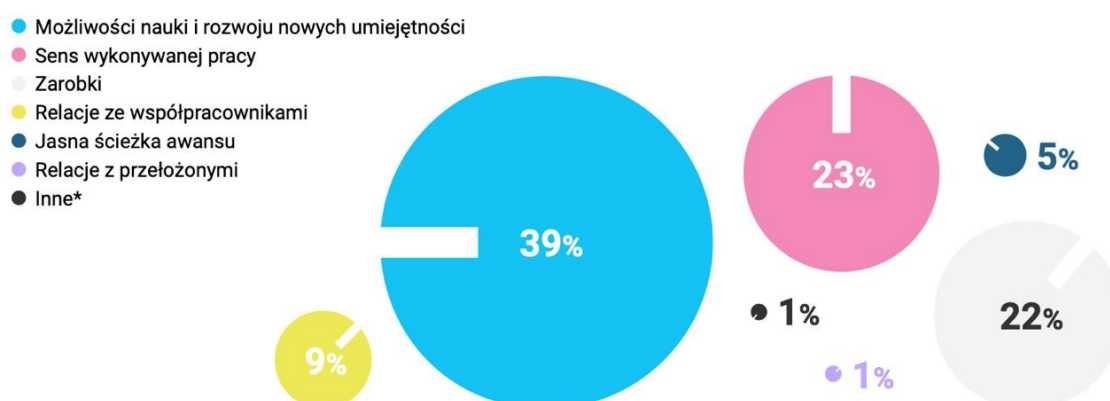
Większego znaczenia nabrała w pokoleniu Z **kwestia dobrostanu psychicznego i jakości życia**. W przeciwieństwie do wcześniejszych pokoleń, młodzi pracownicy otwarcie komunikują znaczenie zdrowia psychicznego, przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu oraz potrzeby zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Dla wielu przedstawicieli Generacji Z **możliwość elastycznej pracy jest równie ważna jak wysokość wynagrodzenia**. Coraz częściej deklarują oni gotowość rezygnacji z części potencjalnych dochodów na rzecz większej autonomii, czasu wolnego oraz lepszej jakości życia (Deloitte, 2025; OECD, 2024). W badaniach obserwuje się wzrost znaczenia takich czynników jak kultura organizacyjna, jakość relacji z przełożonymi, możliwość wpływu na sposób wykonywania pracy oraz elastyczność czasu pracy. Wynagrodzenie pozostaje ważnym elementem decyzji zawodowych, ale rzadziej jest jedynym kryterium wyboru pracodawcy (Eurofound, 2024; Deloitte, 2025).

Ważnym elementem aspiracji zawodowych młodych ludzi pozostaje **zgodność wartości osobistych z wartościami organizacji**. Młodzi pracownicy zwracają uwagę na kwestie etyczne, społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw, wpływ organizacji na środowisko oraz kulturę organizacyjną. Dla części młodych ludzi praca jest sposobem realizowania własnych przekonań i wartości. Poczucie sensu wykonywanej pracy oraz przekonanie, że organizacja działa zgodnie z deklarowanymi wartościami, stają się istotnym źródłem satysfakcji zawodowej (Deloitte, 2025; European Commission, 2024).

Mniej hierarchii, więcej oczekiwania sensu w miejscu pracy

Młodzi pracownicy mniejszą wagę przywiązują do formalnego statusu, stanowiska czy hierarchii organizacyjnej, większą natomiast do możliwości rozwoju, elastyczności pracy oraz zgodności kariery zawodowej z własnymi wartościami. Oznacza to, że organizacje, które chcą skutecznie przyciągać i utrzymywać młodych pracowników, muszą oferować nie tylko konkurencyjne wynagrodzenia, ale również środowisko pracy zapewniające głębsze poczucie sensu, partycypację i wpływ na organizację, sprzyjające rozwojowi oraz dobrostanowi (European Commission, 2024; Deloitte, 2025; CBOS, 2025). W badaniach GenBoost, 39% respondentów jako kluczowe kryterium wyboru pracy wskazało **możliwość nauki i rozwoju umiejętności** (Wykres 6). 23% za istotne uznało poczucie sensu wykonywanej pracy, a 22% – poziom wynagrodzenia (Hays, OffSchool, 2025).

Wykres 6. Najważniejsze oczekiwania młodych pracowników (19-26 lat) wobec miejsca pracy



Źródło: Hays/Off School, 2025, N=450 pracowników

Przegląd badań nie potwierdza tezy o niskiej motywacji zawodowej pokolenia Z, lecz wskazuje na jego **silną orientację na rozwój kompetencji oraz autonomię w miejscu zatrudnienia**. Dane z badania PIAAC pokazują, że ogólny poziom dopasowania kwalifikacji do wymagań rynku pracy w Polsce jest relatywnie wysoki. W skali całej populacji pracujących jedynie ok. 13,5% osób posiada wykształcenie wyższe niż wymagane na zajmowanym stanowisku (przy średniej OECD wynoszącej ok. 23%), natomiast deficyt kwalifikacji – czyli niższy poziom wykształcenia niż wymagany – dotyczy ok. 3,7% pracowników (średnia OECD: ok. 9%). Analizy PIAAC nie wskazują przy tym, aby młodzi dorośli w wieku 25–34 lat istotnie odbiegali od tego obrazu. Również skala niedopasowania kierunku kształcenia do wykonywanej pracy, obejmująca w Polsce ok. jedną trzecią pracujących, nie różni się znacząco od przeciętnego poziomu obserwowanego w krajach OECD (ok. 38%).

Oczekiwania młodych kohort wobec pracy mają pragmatyczny charakter (Tabela 3). Wśród pracowników znajdujących się w pierwszych dwóch dekadach aktywności zawodowej najważniejszym kryterium wyboru pracy pozostają wysokie zarobki (65%), wyprzedzające pozostałe czynniki (CBOS, 2025). Na kolejnych miejscach wskazywane są dobra atmosfera w zespole (32%) oraz równowaga między pracą a życiem prywatnym (29%). Istotne znaczenie mają również bezpieczeństwo zatrudnienia (26%) i elastyczność czasu pracy (21%). Kryteria rozwojowe i tożsamościowe – takie jak możliwość rozwoju zawodowego, poczucie bycia docenianym czy praca zgodna z pasją – znacznie rzadziej są uznawane za kluczowe (17–20%).

Tabela 3. Kluczowe kryteria przy wyborze pracy w opinii osób w wieku 18-44 lata

Kryterium Wyboru Pracy / Oczekiwanie	Odsetek	Kontekst i Zróżnicowanie
Dobre zarobki	65%	Mężczyźni przywiązują większą wagę do tego kryterium niż kobiety (69% wobec 60%).
Dobra atmosfera/relacje z innymi pracownikami	32%	Kobiety zwracają na ten czynnik uwagę znacznie częściej niż mężczyźni (37% wobec 28%).
Równowaga między życiem zawodowym i prywatnym	29%	Kobiety częściej niż mężczyźni (31% wobec 26%) oraz mieszkańcy największych miast i osoby z wyższym wykształceniem (32%).
Bezpieczeństwo zatrudnienia	26%	Mimo oczekiwania stabilności wskazane przez co czwartego badanego.
Elastyczny czas pracy	21%	Kluczowe kryterium dla 1/5 respondentów
Możliwość rozwoju zawodowego	20%	Istotne kryterium dla młodszych (Generacja Z).
Docenianie przez pracodawcę	19%	Kryterium częściej wskazywane przez starszych (Milenialsów).
Możliwość realizowania pasji	17%	Małe znaczenie w kontekście kryteriów wyboru.
Możliwość pracy zdalnej	15%	Podobny wynik dla Generacji Z i Y.
Możliwość robienia czegoś pożytecznego	9%	Najmniej istotne kryterium.

Źródło: CBOS, 2025, N=1573, możliwość wskazania do 3 odpowiedzi

W perspektywie najbliższych lat opisywane zmiany wartości i oczekiwań młodego pokolenia będą należały do najważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie rynku pracy, polityki zatrudnienia oraz strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Nie jest to bowiem wyłącznie zmiana pokoleniowa, lecz element szerszej transformacji społecznej, w której

praca przestaje być jedynym wyznacznikiem sukcesu życiowego, a staje się jednym z wielu elementów budowania dobrostanu i jakości życia.

62%	Odsetek młodych dorosłych, którzy wskazuje trudności ze znalezieniem satysfakcjonującej pracy jako jeden z najważniejszych problemów młodego pokolenia (<i>Diagnoza Młodzieży 2026</i>).
58%	Tylu młodych dorosłych uznaje brak stabilności zatrudnienia za istotną barierę planowania przyszłości (<i>Diagnoza Młodzieży 2026</i>).
43%	Taki odsetek młodych dorosłych uznaje rozpoczęcie pracy za jeden z najważniejszych symboli wejścia w dorosłość (<i>Diagnoza Młodzieży 2026</i>).

2.3. Cyfryzacja, AI i zmiana modeli zatrudnienia

- transformacja cyfrowa może najsilniej dotknąć osoby młode, dopiero wchodzące na rynek pracy
- rutynowe czynności administracyjne będą najbardziej podatne na automatyzację
- rozwój technologii tworzy nowe miejsca pracy i całe nowe obszary aktywności zawodowej
- zmiany technologiczne będą szczególnie widoczne w województwie mazowieckim

Rynek pracy w Polsce i Europie znajduje się obecnie w fazie transformacji technologicznej, której głównymi czynnikami są **cyfryzacja, automatyzacja procesów oraz dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji**. Analizy wskazują, że gospodarki rozwinięte wchodzą w etap nowej rewolucji przemysłowej, opartej na danych, algorytmach i inteligentnych systemach wspomagających decyzje człowieka (OECD, 2023; European Commission, 2024).

Współczesne badania pokazują, że technologia w pierwszej kolejności automatyzuje konkretne zadania, zwłaszcza te, które mają charakter rutynowy, powtarzalny i oparty na jasno określonych procedurach. Dotyczy to przede wszystkim części prac administracyjnych, biurowych, księgowych, związanych z obsługą klienta, logistyką czy przetwarzaniem danych (Figiel i in., 2025; Troszyński i in., 2025). Według najnowszych szacunków około 30,3% miejsc pracy w Polsce wykazuje podatność na automatyzację z wykorzystaniem generatywnej sztucznej inteligencji, natomiast blisko 5% zatrudnionych wykonuje zawody znajdujące się w grupie najwyższego ryzyka głębokiej transformacji technologicznej (Troszyński i in., 2025).

Zmiany technologiczne i AI mogą szczególnie uderzyć w osoby młode

Zmiany te będą szczególnie istotne dla młodego pokolenia, które dopiero rozpoczyna swoją aktywność zawodową. W przeciwieństwie do wcześniejszych generacji młodzi ludzie będą funkcjonowali przez całe życie zawodowe w środowisku pracy opartym na współpracy człowieka z inteligentnymi systemami. Znacznie więcej procesów będzie wówczas wspieranych przez algorytmy odpowiedzialne za analizę danych, prognozowanie trendów, automatyzację procesów administracyjnych czy wspomaganie decyzji biznesowych (World

Economic Forum, 2025). Pojawiające się w ostatnim czasie badania wskazują, że rozwój generatywnej sztucznej inteligencji może w sposób szczególny oddziaływać na sytuację młodych ludzi wchodzących na rynek pracy. Chodzi przede wszystkim o **stopniowe ograniczanie liczby stanowisk wejściowych, które tradycyjnie pełniły funkcję „pomostu” między edukacją a pełnym uczestnictwem w rynku pracy**. Jak wskazuje Światowe Forum Ekonomiczne, AI automatyzuje wiele rutynowych zadań wykonywanych dotychczas przez stażystów i młodszych specjalistów, przez co osłabia rolę stanowisk juniorskich jako przestrzeni zdobywania doświadczenia zawodowego (WEF, 2025).

Podobne wnioski przynosi analiza ponad miliarda ofert pracy przeprowadzona przez PwC w 2026 r. Wynika z niej, że stanowiska dla początkujących pracowników (entry-level) najbardziej narażone na wpływ AI są obecnie siedmiokrotnie częściej niż wcześniej obsadzone wymaganiami charakterystycznymi dla pracowników bardziej doświadczonych, takimi jak samodzielne podejmowanie decyzji, zarządzanie interesariuszami, przywództwo czy osąd ekspercki (PwC, 2026). Zjawisko to określane jest mianem **„senioryzacji stanowisk wejściowych”** (seniorization of entry-level work). Jednocześnie liczba takich „uszlachetnionych” stanowisk wzrosła od 2019 r. o 35%, podczas gdy tradycyjne miejsca pracy dla początkujących pracowników zmniejszyły się o 10% (PwC, 2026).

Badania rynku pracy wskazują zarazem, że przedsiębiorstwa wdrażające AI ograniczają rekrutację pracowników na najniższych szczeblach organizacji, a absolwenci uczelni coraz częściej napotykają trudności w znalezieniu pierwszego zatrudnienia odpowiadającego ich kwalifikacjom (Fortune, 2026). W konsekwencji **AI może przyczyniać się do powstawania nowej luki pokoleniowej na rynku pracy**. Młodzi ludzie będą potrzebowali coraz wyższych kompetencji już na etapie wejścia, podczas gdy możliwości zdobywania doświadczenia poprzez wykonywanie prostszych zadań będą stopniowo zanikać. W odpowiedzi na ten trend rośnie znaczenie kompetencji komplementarnych wobec AI, takich jak krytyczne myślenie, kreatywność, współpraca, komunikacja interpersonalna czy umiejętność efektywnego wykorzystywania narzędzi sztucznej inteligencji w pracy (PwC, 2026; WEF, 2025).

Nowe szanse i nowe zawody związane z rozwojem AI

Jednocześnie **rozwój technologii tworzy nowe miejsca pracy i całe nowe obszary aktywności zawodowej**. Szczególnie dynamicznie rośnie zapotrzebowanie na specjalistów zajmujących się analizą danych, cyberbezpieczeństwem, robotyką, uczeniem maszynowym, integracją systemów cyfrowych oraz projektowaniem usług opartych na sztucznej inteligencji. Według prognoz do 2030 roku modele biznesowe oparte na danych będą wpływały na funkcjonowanie zdecydowanej większości przedsiębiorstw, generując popyt na kompetencje związane z analizą informacji i zarządzaniem technologią (World Economic Forum, 2025; OECD, 2023). W Polsce już obecnie zapotrzebowanie na specjalistów Data Science przewyższa dostępną podaż kilkukrotnie, a podobne tendencje obserwowane są w obszarze cyberbezpieczeństwa i automatyki przemysłowej (WUP Warszawa, 2025).

Równolegle **wyraźnej transformacji ulegają modele świadczenia pracy**. Rozwój technologii cyfrowych przyspieszył upowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej, elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji pracy opartej bardziej na efektach niż na czasie spędzonym w miejscu pracy. Dla młodego pokolenia oznacza to większą autonomię i elastyczność, ale jednocześnie konieczność samodzielnego zarządzania karierą zawodową, rozwojem kompetencji i równowagą między życiem zawodowym a prywatnym (Eurofound, 2024; Deloitte, 2025). Istotnym kierunkiem zmian jest również **rozwój tzw. gospodarki platformowej**. Rosnąca liczba młodych ludzi wykonuje pracę za pośrednictwem platform cyfrowych, realizując zadania projektowe, freelancingowe lub krótkoterminowe. Z jednej strony zwiększa to możliwości wejścia na rynek pracy i elastycznego zdobywania doświadczenia zawodowego, z drugiej zaś może prowadzić do ograniczenia stabilności zatrudnienia oraz osłabienia tradycyjnych form ochrony pracowniczej (European Commission, 2024; Standing, 2011).

Zmiany technologiczne będą szczególnie widoczne w województwie mazowieckim, które charakteryzuje się wysoką koncentracją sektora ICT, nowoczesnych usług biznesowych, finansów, logistyki oraz działalności badawczo-rozwojowej. Prognozy wskazują, że dodatni bilans zatrudnienia do 2040 roku osiągać będą przede wszystkim sektory działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej, ochrony zdrowia, pomocy społecznej oraz edukacji. Jednocześnie spadek zatrudnienia prognozowany jest w części usług administracyjnych, handlu, rolnictwie i zawodach opartych na rutynowych czynnościach (WUP Warszawa, 2025; Strategia Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego Województwa Mazowieckiego, 2020).

30,3%	Niemal 1/3 miejsc pracy w Polsce wykazuje podatność na automatyzację z wykorzystaniem generatywnej sztucznej inteligencji (<i>Troszyński i in., 2025</i>).
5%	Tylu zatrudnionych wykonuje zawody znajdujące się w grupie najwyższego ryzyka głębokiej transformacji technologicznej (<i>Troszyński i in., 2025</i>).
63%	Niemal 2/3 Generacji Z obawia się, że sztuczna inteligencja będzie prowadzić do likwidacji miejsc pracy (<i>Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2025</i>).
61%	Młodych dorosłych uważa, że rozwój AI może utrudnić wejście na rynek pracy młodszymi pokoleniom (<i>Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2025</i>).

ROZDZIAŁ 3. Sytuacja młodych pracowników na Mazowszu

Mazowsze należy do regionów o najwyższej aktywności zawodowej i zatrudnieniu w Polsce, jednak sytuacja młodych mieszkańców województwa posiada swoją **specyfikę wynikającą z wydłużania okresu edukacji oraz późniejszego wejścia na rynek pracy**. Według danych BAEL za 2024 r. wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15–29 lat przekracza 50%, co plasuje województwo mazowieckie wśród liderów w kraju. Relatywnie niższy poziom zatrudnienia w tej grupie wieku nie wynika jednak przede wszystkim z trudności na rynku pracy, lecz z wysokiego udziału osób kontynuujących naukę w szkołach ponadpodstawowych i uczelniach wyższych. Zjawisko to wpisuje się w obserwowany w całej Europie trend wydłużania młodej dorosłości, w którym edukacja staje się coraz dłuższym etapem przygotowania do wejścia na rynek pracy i osiągnięcia samodzielności ekonomicznej (GUS, BAEL 2024; OECD, 2024).

3.1. Specyfika wejścia osób młodych w zatrudnienie

- wysoki wskaźnik zatrudnienia w grupie 25-29 i wysoka zdolność rynku do absorpcji młodych pracowników
- utrzymuje się sekwencyjne przejście od edukacji do pracy
- wejście na rynek pracy następowało dekadę temu głównie w obszarach o niskich barierach wejścia – obecnie narasta niedobór pracowników posiadających już odpowiednie kwalifikacje i kompetencje zawodowe
- największe braki dotyczą branż medyczno-opiekuńczych, edukacyjnych, transportowo-logistycznych, budowlanych oraz technicznych
- rośnie popyt na pracę młodych osób w zawodach związane z usługami publicznymi i gospodarką opartą na wiedzy

Mechanizmy **przechodzenia młodych mieszkańców regionu z edukacji do zatrudnienia** ilustrują wyniki ostatniego pogłębionego badania Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Warszawie poświęconego sytuacji młodych na mazowieckim rynku pracy. Analiza z 2017 r. wykazała wyraźne zróżnicowanie aktywności zawodowej w zależności od wieku. W grupie 20–24 lata wskaźnik zatrudnienia wynosił 53,1%, co odzwierciedlało fakt, że znaczna część osób w tym wieku kontynuowała naukę na studiach wyższych lub w innych formach kształcenia. Sytuacja zmieniała się jednak bardzo dynamicznie po zakończeniu edukacji – w grupie 25–29 lat wskaźnik zatrudnienia wzrastał do 83,3%, co wskazywało na stosunkowo wysoką zdolność mazowieckiego rynku pracy do absorpcji młodych pracowników oraz relatywnie sprawne przechodzenie do aktywności zawodowej (WUP Warszawa, 2017).

Badania WUP wskazywały również, że **łączenie pracy zawodowej z nauką pozostawało stosunkowo rzadkim zjawiskiem**. Edukację kontynuowało jedynie około 14% pracujących mieszkańców Mazowsza w wieku 18–29 lat, czyli mniej więcej co siódma osoba. Kontynuowanie nauki częściej dotyczyło absolwentów liceów ogólnokształcących podejmujących studia wyższe niż osób kończących szkoły zawodowe i techniczne. Oznacza to, że model przechodzenia z edukacji do zatrudnienia na Mazowszu opierał się przede

wszystkim na rozwiązaniu sekwencyjnym, w którym okres nauki poprzedza wejście na rynek pracy. W porównaniu z wieloma krajami Europy Zachodniej, gdzie bardziej rozpowszechnione są systemy kształcenia dualnego, praktyk zawodowych oraz zatrudnienia w trakcie nauki, skala równoległego łączenia edukacji i pracy pozostawała relatywnie ograniczona (WUP Warszawa, 2017; OECD, 2024; Eurostat, 2024).

Choć od czasu realizacji cytowanych badań WUP zmieniły się uwarunkowania gospodarcze i sytuacja rynku pracy, **aktualne dane BAEL wskazują, że podstawowy mechanizm przejścia od edukacji do zatrudnienia pozostaje dość aktualny**. Wyniki badań wskazują, że **przejście młodych mieszkańców Mazowsza z edukacji do zatrudnienia nadal ma przede wszystkim charakter sekwencyjny**. Kontynuowanie nauki pozostaje jednym z najważniejszych czynników kształtujących aktywność ekonomiczną młodych ludzi, a wejście na rynek pracy następuje najczęściej po zakończeniu edukacji formalnej.

Analiza dominujących grup zawodowych w badaniach z 2017 r. wskazała, że **proces rozpoczynania aktywności zawodowej koncentruje się przede wszystkim w sektorze usług, handlu oraz zawodach o stosunkowo niskich barierach wejścia**. Ponad jedna trzecia młodych pracowników (35%) zatrudnionych było jako pracownicy usług i sprzedawcy, co czyniło tę grupę najważniejszym segmentem zatrudnienia młodego pokolenia (Tabela 4). Jednocześnie jedynie 15% młodych osób pracowało w zawodach specjalistycznych, wymagających wyższego poziomu kwalifikacji, co pokazuje, że wejście do segmentu profesjonalnego rynku pracy następuje stopniowo i najczęściej po zakończeniu edukacji.

Tabela 4. Dominujące grupy zawodowe wśród osób w wieku 18–29 lat na Mazowszu (dane historyczne z badania w 2017 r.)

Grupa zawodowa	Odsetek ogółem	Kobiety	Mężczyźni
Pracownicy usług i sprzedawcy	35%	48%	21%
Specjaliści	15%	18%	12%
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	13%	3%	23%
Pracownicy biurowi	11%	16%	6%
Technicy i średni personel	9%	9%	10%
Prace proste	7%	4%	11%

Źródło: Warunki pracy osób w wieku 19–29 lat na Mazowszu, WUP 2017

Dane wskazywały również na **utrzymującą się segregację zawodową ze względu na płeć**. Kobiety znacznie częściej koncentrowały się w sektorze usług, zawodach specjalistycznych oraz pracach administracyjno-biurowych, podczas gdy mężczyźni dominują w zawodach technicznych, przemysłowych i rzemieślniczych. Szczególnie wyraźne różnice widoczne były w przypadku robotników przemysłowych i rzemieślników, stanowiących niemal ¼ zatrudnionych młodych mężczyzn (23%), podczas gdy wśród kobiet odsetek ten wynosił zaledwie 3%. Z kolei prawie połowa młodych kobiet (48%) pracuje w sektorze usług i

sprzedaży. Oznacza to, że **już na początku kariery zawodowej obserwowano wzorce zatrudnienia odzwierciedlające tradycyjne podziały ról zawodowych oraz różnice w ścieżkach edukacyjnych kobiet i mężczyzn.**

Ówczesna struktura zawodowa młodych mieszkańców Mazowsza odzwierciedlała specyfikę gospodarki regionu, w której dominującą rolę odgrywały usługi, handel, administracja oraz sektory oparte na wiedzy. Łącznie specjaliści, technicy i średni personel stanowili około jednej czwartej zatrudnionych młodych osób, co wskazywało na rosnące znaczenie kwalifikacji zawodowych i kompetencji specjalistycznych. Jednocześnie znaczny udział zawodów usługowych pokazywał, że dla wielu młodych ludzi są one pierwszym etapem aktywności zawodowej i sposobem zdobywania doświadczenia zawodowego przed wejściem do bardziej zaawansowanych segmentów rynku pracy. Analiza schematów wejścia na rynek pracy w 2017 r. i obecnie potwierdza, że **przejście z edukacji do zatrudnienia na Mazowszu ma charakter stopniowy i zróżnicowany.** Dla części młodych osób pierwsze doświadczenia zawodowe związane są z pracą w usługach i handlu, natomiast wejście do zawodów specjalistycznych następuje wraz z uzyskaniem wyższych kwalifikacji.

Przesunięcie charakteru deficytów na rynku pracy

Na podstawie aktualnego Barometru Zawodów 2026 dla województwa mazowieckiego można jednak zauważyć istotną zmianę w porównaniu z obrazem rynku pracy młodych przedstawianym przez badanie WUP z 2017 r. Wówczas analiza koncentrowała się głównie na strukturze zatrudnienia młodych osób – dominacji usług, handlu i zawodów o relatywnie niskich barierach wejścia. Obecnie najważniejszym problemem rynku pracy nie jest już sam dostęp do zatrudnienia, lecz **narastający niedobór pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje i kompetencje zawodowe.** Barometr wskazuje, że w skali całego województwa występuje deficyt w 19 grupach zawodów, przy czym największe braki dotyczą branż medyczno-opiekuńczych, edukacyjnych, transportowo-logistycznych, budowlanych oraz technicznych.

Szczególnie interesujące jest przesunięcie charakteru deficytów. Jeszcze dekadę temu głównym wyzwaniem młodych ludzi było znalezienie pierwszej pracy i zdobycie doświadczenia zawodowego. **Obecnie pracodawcy coraz częściej sygnalizują trudności w pozyskaniu kandydatów posiadających odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie oraz gotowość do ciągłego uczenia się.** W wielu podregionach Mazowsza wskazuje się na niedopasowanie efektów kształcenia do potrzeb rynku pracy, niewystarczającą znajomość nowych technologii oraz ograniczone możliwości zdobywania praktycznych umiejętności w trakcie nauki.

Wyniki badania pokazują również, że **coraz większe znaczenie mają zawody związane z usługami publicznymi i gospodarką opartą na wiedzy.** Największe niedobory dotyczą lekarzy, pielęgniarek, psychologów, nauczycieli, specjalistów edukacji zawodowej,

księgowych, kierowców zawodowych, elektryków, monterów instalacji, spawaczy oraz innych zawodów technicznych. Jednocześnie eksperci wskazują na niedobór nauczycieli przedmiotów zawodowych, co dodatkowo utrudnia przygotowanie nowych kadr dla gospodarki regionu.

W porównaniu z sytuacją opisywaną w badaniach z 2017 r. **widoczna jest również zmiana po stronie pracowników**. Eksperci podkreślają, że młodzi pracownicy częściej zmieniają miejsce zatrudnienia, są mniej skłonni do podejmowania pracy o niskiej atrakcyjności oraz oczekują lepszego wynagrodzenia, większej elastyczności i możliwości rozwoju. W wielu powiatach problemem nie jest już liczba kandydatów, lecz ich gotowość do podjęcia pracy w zawodach wymagających wysiłku fizycznego, pracy zmianowej lub wysokiej odpowiedzialności.

Z perspektywy województwa mazowieckiego oznacza to **konieczność dalszego wzmocnienia mechanizmów ułatwiających płynne przechodzenie z edukacji do zatrudnienia**.

Szczególne znaczenia nabierają praktyki zawodowe, staże, kształcenie dualne oraz trwała współpraca szkół, uczelni i pracodawców. W warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku pracy pierwsze doświadczenia zawodowe stają się bowiem jednym z najważniejszych czynników determinujących dalszy przebieg kariery młodych ludzi oraz ich zdolność do osiągnięcia stabilnej pozycji zawodowej. Samo uzyskanie pierwszego zatrudnienia nie oznacza jednak osiągnięcia stabilnej pozycji na rynku pracy. Kolejnym wyzwaniem staje się **jakość pierwszej pracy, forma zatrudnienia oraz możliwość budowania trwałej ścieżki kariery zawodowej**, które omówiono w następnym podrozdziale.

51,7%	Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15–29 lat na Mazowszu, jeden z najwyższych w Polsce. Większość młodych stosunkowo szybko znajduje zatrudnienie po zakończeniu nauki. (BAEL 2024, GUS).
63%	Współczynnik aktywności zawodowej osób młodych (15–34 lata) w Polsce. Wejście na rynek pracy następuje coraz później i jest silnie powiązane z wydłużaniem okresu edukacji. (GUS, BAEL 2024)

3.2. Wyzwanie budowania trwałej ścieżki kariery zawodowej

- „paradoks pierwszego doświadczenia” jako bariera płynnego przejścia z edukacji na rynek pracy
- łączenie nauki z pracą relatywnie rzadkim zjawiskiem – dominuje model „sekwencyjny”

Model sekwencyjnego przechodzenia z edukacji do zatrudnienia niesie ze sobą określone konsekwencje dla funkcjonowania młodych ludzi na rynku pracy. Ograniczone doświadczenie praktyczne sprawia, że pierwsza praca staje się często etapem zdobywania podstawowych kompetencji zawodowych, a nie jedynie wykorzystania wiedzy zdobytej podczas edukacji. Jednocześnie młodzi kandydaci napotykają na **paradoks pierwszego doświadczenia** –

pracodawcy oczekują od osób rozpoczynających karierę praktycznych umiejętności, których zdobycie bez wcześniejszego zatrudnienia jest utrudnione. Problem ten od wielu lat wskazywany jest jako jedna z najważniejszych barier płynnego przechodzenia z edukacji do pracy (OECD, 2024; Eurofound, 2024; PARP, 2024). Wyniki Bilansu Kapitału Ludzkiego potwierdzają, że współczesny rynek pracy coraz większą wagę przywiązuje do **doświadczenia zawodowego zdobywanego jeszcze w trakcie edukacji**. Obok kwalifikacji formalnych pracodawcy oczekują kompetencji praktycznych, umiejętności współpracy, samodzielności oraz zdolności adaptacji do zmieniających się warunków pracy (PARP, 2024).

Uzyskanie pierwszego zatrudnienia stanowi istotny etap wejścia na rynek pracy, jednak samo podjęcie pracy nie oznacza jeszcze osiągnięcia stabilnej pozycji zawodowej. Na tle innych grup wieku młodzi pracownicy charakteryzują się wysoką aktywnością zawodową, jednak **znacznie częściej rozpoczynają karierę w warunkach większej niepewności zatrudnienia**. Dane dotyczące województwa mazowieckiego wskazują, że zdecydowana większość młodych osób pracowała na podstawie umowy o pracę (83%), jednak ponad jedna trzecia była zatrudniona na czas określony (37%). Samozatrudnienie dotyczyło około 8% badanych i najczęściej było związane z prowadzeniem drobnej działalności usługowej lub współpracą z jednym podmiotem gospodarczym (WUP Warszawa, 2017).

Istotnym wyzwaniem pozostaje również **dopasowanie wykonywanej pracy do poziomu wykształcenia i posiadanych kwalifikacji**. Badania Wojewódzkiego Urzędu Pracy wskazują, że około 66% młodych pracowników wykonywało pracę zgodną lub zbliżoną do wyuczonego zawodu, jednak w najmłodszej grupie wieku (18–24 lata) ponad połowa pracowała poniżej swoich kwalifikacji lub poza kierunkiem ukończonej edukacji (WUP Warszawa, 2017). Zjawisko to jest charakterystyczne dla początkowego etapu kariery zawodowej i wynika zarówno z ograniczonego doświadczenia zawodowego, jak i konieczności stopniowego poszukiwania pracy odpowiadającej aspiracjom oraz kwalifikacjom.

Wraz z wiekiem stopniowo zmienia się charakter wykonywanej pracy i rośnie odsetek osób zajmujących samodzielne stanowiska pracy. Badanie WUP wykazało, że samodzielne stanowiska zajmowało około 66% młodych pracowników, natomiast w grupie 25–29 lat odsetek ten wzrastał do ponad 70%, co wskazuje na stosunkowo szybkie przejmowanie większej odpowiedzialności zawodowej wraz z rozwojem kariery (WUP Warszawa, 2017).

Pierwsze lata aktywności zawodowej są zatem okresem stopniowego przechodzenia od zatrudnienia o charakterze adaptacyjnym do bardziej stabilnej pozycji na rynku pracy. Proces ten nie przebiega jednak jednakowo u wszystkich młodych ludzi. Wyniki Bilansu Kapitału Ludzkiego wskazują, że coraz większego znaczenia nabiera **możliwość zdobywania doświadczenia zawodowego już w trakcie edukacji, udział w praktykach i stażach oraz rozwój kompetencji praktycznych**. To właśnie te elementy zwiększają szanse na uzyskanie pracy zgodnej z kwalifikacjami oraz ograniczają ryzyko długotrwałego pozostawania na stanowiskach poniżej potencjału pracownika (PARP, 2024).

Z perspektywy młodych mieszkańców Mazowsza oznacza to, że pierwsza praca pełni znacznie szerszą funkcję niż wyłącznie źródło dochodu. Jest ona **etapem budowania doświadczenia zawodowego, zdobywania kompetencji oraz stopniowego umacniania swojej pozycji na rynku pracy**. Jakość tego pierwszego doświadczenia w dużej mierze determinuje możliwości dalszego rozwoju kariery, poziom dochodów oraz tempo osiągnięcia stabilności zawodowej i ekonomicznej.

3.3. Rozwój kompetencji i zdolność adaptacji do zmieniającego się rynku pracy

• pierwsze doświadczenia zawodowe jako krytyczny punkt kariery • sześć obszarów kompetencji istotnych z perspektywy rynku pracy regionu • powiązanie kompetencji kluczowych z potrzebami regionalnego rynku pracy

Uzyskanie pierwszego zatrudnienia nie kończy procesu wchodzenia na rynek pracy. Z perspektywy trajektorii osób młodych na rynku pracy jest jednak **momentem krytycznym, który może zdeterminować dalszy przebieg kariery zawodowej**. W pierwszych latach aktywności zawodowej następuje bowiem intensywne uzupełnianie kompetencji praktycznych, których nie można w pełni zdobyć podczas edukacji formalnej. Dotyczy to zarówno umiejętności technicznych związanych z wykonywanym zawodem, jak i kompetencji przekrojowych, takich jak współpraca, komunikacja, samodzielność, rozwiązywanie problemów czy zarządzanie własnym rozwojem zawodowym (PARP, 2024; OECD, 2023).

Jak wskazuje Future of Jobs Report, w perspektywie najbliższych lat najszybciej rosnać będzie znaczenie kompetencji adaptacyjnych, cyfrowych oraz społecznych, podczas gdy znaczenie części rutynowych umiejętności będzie stopniowo malało (World Economic Forum, 2025). Podobne wnioski przedstawiają analizy OECD oraz Komisji Europejskiej, podkreślające konieczność systematycznego podnoszenia kwalifikacji przez całe życie zawodowe (OECD, 2025; Komisja Europejska, 2025). Zmiany te znajdują odzwierciedlenie również w oczekiwaniach pracodawców wobec młodych kandydatów.

Wyniki Bilansu Kapitału Ludzkiego pokazują, że obok kwalifikacji zawodowych coraz większego znaczenia nabierają umiejętności praktyczne, gotowość do uczenia się, kompetencje cyfrowe oraz zdolność funkcjonowania w interdyscyplinarnych zespołach (PARP, 2024). Przewaga konkurencyjna młodych pracowników coraz rzadziej wynika wyłącznie z ukończonego kierunku studiów czy posiadanych dyplomów. W większym stopniu zaczyna zależeć od zdolności szybkiego przyswajania nowych kompetencji oraz efektywnego wykorzystywania ich w praktyce zawodowej. Metaanaliza raportów źródłowych pozwala wyodrębnić **sześć grup kompetencji istotnych z perspektywy pozycji osób młodych na mazowieckim rynku pracy** (Tabela 5).

Tabela 5: Jakich kompetencji będą potrzebowali młodzi pracownicy na Mazowszu?

Obszar kompetencji	Przykładowe kompetencje	Główne źródła badań
Kompetencje cyfrowe	AI, analiza danych, cyberbezpieczeństwo, praca z narzędziami cyfrowymi	WEF (2025), OECD (2025), PARP (2024)
Kompetencje techniczne (STEM)	automatyka, robotyka, mechatronika, energetyka, logistyka	WEF (2025), Barometr zawodów (2026)
Kompetencje poznawcze	analityczne myślenie, rozwiązywanie problemów, krytyczna analiza	WEF (2025), OECD (2025)
Kompetencje społeczne	komunikacja, współpraca, praca zespołowa, przywództwo	OECD (2025), PARP (2024)
Kompetencje adaptacyjne	uczenie się przez całe życie, elastyczność, odporność na zmiany	OECD (2025), WEF (2025)
Kompetencje zielone	efektywność energetyczna, gospodarka obiegu zamkniętego, technologie środowiskowe	OECD (2025), Komisja Europejska (2024)

Źródło: opracowane na podstawie World Economic Forum, 2025; OECD, 2025; PARP, 2024.

Z perspektywy województwa mazowieckiego **rozwój powyższych kompetencji w regionie nabiera zatem szczególnego znaczenia w świetle zarówno potrzeb rynku pracy, jak i zapewnienia stabilności na rynku pracy osobom z pokolenia Z**. Potrzeby związane z rozwojem sektora nowoczesnych usług biznesowych, logistyki, ochrony zdrowia, energetyki oraz przemysłu wykorzystującego zaawansowane technologie powodują systematyczny wzrost zapotrzebowania na pracowników posiadających kompetencje techniczne, cyfrowe oraz zdolność ciągłego doskonalenia kwalifikacji. Sektory, które według analiz Barometru zawodów na Mazowszu będą generować największy popyt na pracowników w najbliższych latach wymagają z kolei pracowników o kwalifikacjach związanych z ochroną zdrowia, edukacją, transformacją energetyczną, logistyką oraz technologiami cyfrowymi (Barometr zawodów, 2026).

Sam **rozwój kompetencji nie gwarantuje jednak młodym pracownikom wysokiej jakości funkcjonowania na regionalnym rynku pracy**. Równie istotne stają się warunki wykonywania pracy, możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym oraz poziom satysfakcji z pracy. Zagadnienia te omówiono w kolejnym podrozdziale.

3.4. Jakość pracy i dobrostan młodych pracowników

- jakość pracy jako czynnik o kluczowym znaczeniu dla długofalowej aktywności zawodowej, produktywności i dobrostanu
- pięć oczekiwań osób młodych od rynku pracy: bezpieczeństwo, rozwój, elastyczność, dobre środowisko pracy oraz możliwość usamodzielnienia

Współczesne badania rynku pracy wskazują, że **na długofalową aktywność zawodową, produktywność oraz dobrostan pracowników w największym stopniu wpływa jakość pracy** (OECD, 2024; Eurofound, 2024; ILO, 2024). W badaniach *Diagnozy Młodzieży 2026* młodzi dorośli wskazują, że obok wynagrodzenia coraz większe znaczenie mają dla nich stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju, dobra atmosfera pracy, elastyczna organizacja czasu pracy oraz możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (PTPS, 2026). Podobne wnioski przedstawiają badania *Bilansu Kapitału Ludzkiego*, zgodnie z którymi młodsze pokolenia coraz częściej postrzegają pracę jako element jakości życia, a nie wyłącznie źródło dochodu (PARP, 2024).

Zmiana ta znajduje odzwierciedlenie również w badaniach międzynarodowych. Analizy OECD oraz Eurofound wskazują, że młodzi pracownicy przywiązują coraz większą wagę do możliwości uczenia się, poczucia wpływu na wykonywaną pracę oraz kultury organizacyjnej opartej na współpracy i wzajemnym zaufaniu (OECD, 2024; Eurofound, 2024). Jednocześnie osoby rozpoczynające karierę zawodową częściej niż starsi pracownicy doświadczają niepewności zatrudnienia, większego obciążenia stresem oraz trudności w godzeniu pracy z życiem prywatnym, szczególnie w pierwszych latach aktywności zawodowej (ILO, 2024). W Tabeli 6 przedstawiono analizę najważniejszych oczekiwań osób młodych od rynku pracy, opracowaną na podstawie danych i raportów. Najczęściej pojawiające się w badaniach oczekiwania młodych pracowników dotyczą **bezpieczeństwa oraz możliwości szeroko pojętego rozwoju w miejscu pracy**. Istotne dla postrzeganej jakości pracy znaczenie elastyczności zatrudnienia (godzenie z nauką i/lub pasjami), dobrego środowiska pracy oraz możliwości usamodzielnienia – co wskazuje na jasne oczekiwanie młodych pracowników, że zatrudnienie będzie obietnicą uzyskania życiowej samodzielności.

Tabela 6: Najważniejsze oczekiwania młodych wobec pracy

Obszar	Oczekiwania młodych	Potwierdzenie w badaniach
Bezpieczeństwo	stabilne zatrudnienie, przewidywalne dochody	PTPS (2026), Eurofound (2024)
Rozwój	możliwość zdobywania nowych kompetencji i awansu	PTPS (2026), PARP (2024)
Elastyczność	elastyczna organizacja pracy, równowaga praca–życie	PTPS (2026), Eurofound (2024)

Sens pracy	praca zgodna z wartościami i dająca poczucie wpływu	PTPS (2026), Eurofound (2024)
Dobre środowisko pracy	dobre relacje, szacunek, wsparcie przełożonych	Eurofound (2024), PARP (2024)
Możliwość usamodzielnienia	wynagrodzenie pozwalające na samodzielne życie i mieszkanie	PTPS (2026), Eurofound (2025 – badania dot. młodych i mieszkalnictwa)

Źródła: PTPS, 2026; PARP, 2024; Eurofound, 2024

Z perspektywy województwa mazowieckiego **zagadnienie jakości pracy nabiera zatem szczególnego znaczenia w kontekście rosnącego zapotrzebowania na pracowników w sektorach istotnych dla gospodarki regionu**. Utrzymanie młodych osób w zawodach medycznych, edukacyjnych, logistycznych czy technicznych zależeć będzie nie tylko od poziomu wynagrodzeń, lecz również od możliwości rozwoju zawodowego, warunków pracy oraz jakości zarządzania w organizacjach. W warunkach nasilającej się konkurencji o pracowników jakość pracy staje się jednym z podstawowych czynników decydujących o atrakcyjności pracodawców i stabilności zatrudnienia.

3.5. Bariery utrudniające młodym trwałe wejście na rynek pracy

- brak doświadczenia zawodowego („paradoks rynku pracy”), niestabilność zatrudnienia i niepewność ekonomiczna jako trzy główne bariery zatrudnienia
- wpływ wysokich kosztów utrzymania na decyzje o wyborze rynku pracy
- wykluczenie transportowe lub niska dostępność transportu lokalnego

Jedną z najczęściej wskazywanych barier dobrego wejścia na rynek pracy jest omawiany już **brak doświadczenia zawodowego**. Zjawisko to powoduje wydłużenie okresu przechodzenia od edukacji do stabilnego zatrudnienia oraz zwiększa ryzyko podejmowania pracy poniżej kwalifikacji lub w niestandardowych formach zatrudnienia (OECD, 2024; PARP, 2024). Drugą istotną barierą pozostaje **niepewność ekonomiczna**. Wyniki *Diagnozy Młodości 2026* pokazują, że młodzi dorośli wskazują bezpieczeństwo zatrudnienia, przewidywalność dochodów oraz możliwość planowania przyszłości jako jedne z najważniejszych oczekiwań wobec pracy (PTPS, 2026). **Niestabilne zatrudnienie** utrudnia podejmowanie długoterminowych decyzji życiowych, takich jak usamodzielnienie mieszkaniowe, założenie rodziny czy inwestowanie w dalszy rozwój zawodowy.

Na sytuację młodych pracowników wpływają również **bariery o charakterze strukturalnym, dotyczące gospodarki i oferty usług publicznych w regionie**. Należą do nich m.in. wysokie koszty mieszkania („luka czynszowa” uniemożliwiająca mieszkanie i zatrudnienie w atrakcyjnych pod względem miejsca pracy miejscach), ograniczona dostępność transportu publicznego w części regionu oraz znaczne zróżnicowanie lokalnych rynków pracy (Tabela 7).

Czynniki te nie wynikają bezpośrednio z indywidualnych kompetencji młodych ludzi, lecz z warunków społeczno-gospodarczych, w których rozpoczynają oni swoją aktywność zawodową (Eurostat, 2024; Habitat for Humanity Poland, 2025; PTPS, 2026). Ich występowanie oraz kumulacja powodują jednak, że możliwości rozwoju zawodowego młodych mieszkańców Mazowsza są silnie uzależnione od miejsca zamieszkania (co często ogranicza lub uniemożliwia wybór pożądanej trajektorii rozwoju kariery zawodowej) lub strategii zmniejszenia kosztów utrzymania (mieszkanie z rodzicami, „gniazdownictwo”, poszukiwanie rynków pracy o mniejszym poziomie kosztów w innych miastach lub regionach Polski albo za granicą) – niezbędnej z perspektywy osoby młodej rozpoczynającej samodzielne życie.

Tabela 7: Główne bariery trwałego wejścia młodych na rynek pracy

Bariera	Konsekwencje
Brak doświadczenia	Trudności w uzyskaniu pierwszej pracy
Niestabilność zatrudnienia	Utrudnione planowanie życia
Niedopasowanie kompetencji	Praca poniżej kwalifikacji
Transformacja technologiczna	Konieczność ciągłego uczenia się
Bariery mieszkaniowe	Opóźnienie samodzielności
Bariery transportowe	Ograniczony dostęp do ofert pracy

Źródła: OECD, 2024; Eurofound, 2024; PARP, 2024; PTPS, 2026; WUP Warszawa, 2017

Analiza barier wskazuje, że działania wspierające młodych pracowników na mazowieckim rynku pracy **powinny obejmować zarówno rozwój kompetencji, jak i tworzenie warunków sprzyjających trwałemu zakorzenieniu w regionie**. Choć opisane mechanizmy dotyczą większości młodych pracowników, ich przebieg nie jest jednakowy we wszystkich częściach województwa. W następnym rozdziale przedstawiono, w jaki sposób sytuację młodych różnicują uwarunkowania regionalne oraz lokalne rynki pracy Mazowsza.

IV. Od nierówności strukturalnych do zróżnicowanych trajektorii kariery zawodowej

- mechanizmy nierówności strukturalnych na rynku pracy • kluczowe przejawy mechanizmów reprodukcji nierówności przyczyny nierówności w przebiegu kariery zawodowej • zróżnicowane trajektorie zawodowe młodych na Mazowszu •

Celem rozdziału jest identyfikacja czynników różnicujących przebieg kariery zawodowej młodych mieszkańców województwa mazowieckiego oraz wskazanie mechanizmów prowadzących do nierównych szans na rynku pracy. Omówione zostały w nim **nierówności strukturalne** (geografia, lokalne rynki pracy, transport, dostęp do mieszkań), **nierówności w przebiegu kariery zawodowej** (jakość pierwszej pracy, jakość zatrudnienia, możliwość rozwoju kompetencji) oraz **zróżnicowane trajektorie młodych pracowników** (segmentacja pracowników na rynku pracy Mazowsza, sytuacja osób NEET (poza edukacją i pracą), a także różne modele funkcjonowania na rynku pracy. Badania i analizy wskazują, że nierówności w przebiegu kariery zawodowej młodych mieszkańców Mazowsza nie wynikają z pojedynczego czynnika. Kluczowa jest zatem identyfikacja głównych mechanizmów oraz ich analiza pod kątem wpływu na sytuację młodych pracowników. Mechanizmy nierówności oraz ich kluczowe przejawy zostały przedstawione w Tabeli 8.

Tabela 8: Mechanizmy tworzące nierówności na rynku pracy osób młodych w regionie

Mechanizm nierówności	Kluczowe przejawy	Źródła danych
1. Położenie geograficzne i miejsce zamieszkania	Warszawa oferuje największą liczbę miejsc pracy i najwyższe płace, ale również najwyższe koszty życia i największą konkurencję. Regiony peryferyjne dysponują mniejszą liczbą ofert pracy, większym bezrobociem i słabszą dostępnością transportową.	GUS (2025); MBPR; WUP Warszawa (2017)
2. Struktura lokalnego rynku pracy	Charakter lokalnej gospodarki determinuje dostępne ścieżki kariery. Warszawa koncentruje usługi zaawansowane, finanse i ICT, natomiast regiony zewnętrzne opierają się częściej na przemyśle, logistyce i rolnictwie.	Barometr zawodów (2026); WUP
3. Dostęp do pierwszej pracy	Młodzi w różnych częściach regionu mają odmienne możliwości zdobywania doświadczenia zawodowego, praktyk i staży. W metropolii ofert jest więcej, ale konkurencja jest większa; poza nią	WUP Warszawa (2017); PARP (2024); OECD (2024)

	ograniczeniem jest niewielka liczba pracodawców.	
4. Jakość pierwszego zatrudnienia	Pierwsza praca różni się pod względem stabilności, zgodności z wykształceniem, możliwości rozwoju i poziomu wynagrodzeń.	WUP Warszawa (2017); Eurofound (2024)
5. Dostęp do rozwoju kompetencji	Szanse rozwoju zależą od obecności dużych pracodawców, uczelni, szkoleń i nowoczesnych sektorów gospodarki.	PARP (2024); OECD (2025); WEF (2025)
6. Mobilność przestrzenna i transport	Dostęp do pracy zależy nie tylko od liczby ofert, ale również od możliwości codziennych dojazdów. Wykluczenie transportowe ogranicza aktywność zawodową młodych mieszkańców części powiatów.	MBPR; WUP Warszawa (2017)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportów

4.1. Miejsce zamieszkania a szanse zawodowe młodych

Przebieg kariery zawodowej młodych ludzi nie zależy wyłącznie od ich kompetencji, motywacji czy poziomu wykształcenia. Istotne znaczenie mają również uwarunkowania strukturalne, w których rozpoczynają oni swoją aktywność zawodową. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że **miejsce zamieszkania należy do podstawowych czynników wpływających na możliwości edukacyjne, dostęp do rynku pracy, jakość pierwszego zatrudnienia oraz tempo osiągnięcia samodzielności ekonomicznej**. Nierówności przestrzenne przekładają się bowiem na zróżnicowany dostęp do pracodawców, infrastruktury transportowej, usług publicznych oraz możliwości zdobywania doświadczenia zawodowego, tworząc odmienne warunki wejścia młodych ludzi na rynek pracy (OECD, 2024; Komisja Europejska, 2024).

Województwo mazowieckie jest regionem o największym zróżnicowaniu społeczno-gospodarczym w Polsce. Z jednej strony znajduje się Region Warszawski Stołeczny – największy i najbardziej dynamiczny rynek pracy w kraju, koncentrujący administrację publiczną, sektor finansowy, nowoczesne usługi biznesowe oraz działalność badawczo-rozwojową. Z drugiej strony **znaczna część województwa obejmuje obszary o znacznie mniejszej liczbie miejsc pracy, słabszej dostępności komunikacyjnej oraz ograniczonych możliwościach rozwoju zawodowego**. Młodzi mieszkańcy różnych części Mazowsza rozpoczynają więc karierę zawodową w wyraźnie odmiennych warunkach rozwojowych (Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego, 2024; GUS, 2025).

Odmiennej charakter potencjału młodych mieszkańców Mazowsza wskazały badania *WUP Warszawa, Warunki pracy osób w wieku 18–29 lat na Mazowszu, 2017* – największej

zrealizowanej do tej pory w regionie analizy warunków pracy osób w wieku 18-29 lat (Tabela 9). Także obecnie struktura wieku ludności w województwie mazowieckim jest silnie zróżnicowana przestrzennie. Najwyższy udział osób w wieku 18–29 lat w populacji odnotowuje się w podregionach ostrołęckim, ciechanowskim i siedleckim, natomiast najniższy – w Warszawie. Osoby młode stanowią tam relatywnie mniejszą część mieszkańców, mimo że stolica pozostaje największym ośrodkiem koncentracji tej grupy w wartościach bezwzględnych.

Tabela 9: Potencjał demograficzny młodych mieszkańców według podregionów województwa mazowieckiego

Podregion	Udział osób w wieku 19–29 lat w populacji (%)	Charakterystyka
ciechanowski	17%	Wysoki potencjał młodych, zagrożenie emigracją do centrum.
ostrołęcki	18%	Najwyższy udział młodych w regionie.
płocki	16%	Stabilny udział, silny sektor przemysłowy.
radomski	16%	Wysoka bierność w grupach peryferyjnych.
siedlecki	17%	Duży udział, specyfika rolniczo-usługowa.
warszawski wschodni	15%	Strefa intensywnej suburbanizacji.
warszawski zachodni	14%	Silne powiązanie z rynkiem warszawskim.
m.st. Warszawa	12%	Najniższy udział (starzenie się populacji stolicy).
Województwo Mazowieckie	14%	Średnia dla regionu.

Źródło: WUP Warszawa, Warunki pracy osób w wieku 18–29 lat na Mazowszu, 2017

Tabela 10 pokazuje, że województwo mazowieckie nie stanowi jednolitego rynku pracy, lecz obejmuje **dwa odmienne modele rozwoju gospodarczego i dwie różne ścieżki wchodzenia młodych ludzi w dorosłość**. Region Warszawski Stołeczny oferuje relatywnie łatwy dostęp do zatrudnienia, wysokospecjalistycznych miejsc pracy oraz rozwiniętego rynku usług, jednak ceną za te możliwości są bardzo wysokie koszty życia i mieszkań. Z kolei w Regionie Mazowieckim Regionalnym koszty życia są niższe, lecz dostęp do atrakcyjnych miejsc pracy pozostaje ograniczony, a dodatkową barierę stanowią słabsza dostępność transportowa oraz mniejsza liczba pracodawców oferujących zatrudnienie odpowiadające kwalifikacjom młodych ludzi.

Oznacza to, że młodzi mieszkańcy województwa rozpoczynają dorosłość z bardzo różnymi zasobami i ograniczeniami wynikającymi wyłącznie z miejsca zamieszkania. Osoby pozostające poza metropolią częściej stają przed koniecznością wyboru między pozostaniem w regionie o ograniczonych perspektywach zawodowych a migracją do Warszawy, która

wiąże się z wysokimi kosztami mieszkaniowymi i utrzymania. Tym samym mobilność przestrzenna przestaje być wyłącznie szansą rozwojową, a staje się warunkiem uzyskania dostępu do lepszych możliwości zatrudnienia.

W praktyce prowadzi to do narastania nierówności szans. O możliwościach wykorzystania potencjału edukacyjnego coraz częściej decydują nie tylko kompetencje i motywacja młodych ludzi, lecz również zasoby ekonomiczne ich rodzin. Rodziny dysponujące odpowiednim kapitałem finansowym mogą finansować studia, wynajem mieszkania i okres poszukiwania pierwszej pracy w Warszawie. Dla osób pochodzących z mniej zamożnych gospodarstw domowych koszt migracji staje się natomiast istotną barierą, prowadząc do opóźnienia usamodzielnienia, podejmowania pracy poniżej kwalifikacji lub rezygnacji z części możliwości rozwojowych. W efekcie nierówności przestrzenne przekształcają się w nierówności edukacyjne, zawodowe i społeczne.

**Tabela 10: Porównanie podstawowych wskaźników rynku pracy
– Region Warszawski Stołeczny i Region Mazowiecki Regionalny**

Wskaźnik	Region Warszawski Stołeczny	Region Mazowiecki Regionalny	Źródła danych
Stopa bezrobocia	2,3%	9,0%	GUS, 2025
Skrajne wartości	Warszawa 1,6%	Szydłowiec 21,7%	GUS, 2025
Udział młodych do 24 lat wśród bezrobotnych	ok. 4%	16–19%	Barometr zawodów, 2026
Ocena szans na znalezienie pracy	53,4% ocenia jako dobre	25,8% ocenia jako dobre	MBPR, <i>Barometr Mazowska</i>
Dominujące sektory	usługi zaawansowane, finanse, ICT	przemysł, rolnictwo, usługi lokalne	MBPR, GUS
Główna bariera	wysokie koszty życia	brak ofert i wykluczenie transportowe	MBPR, 2024

Źródło: MBPR; GUS; Barometr Mazowska

Na możliwości zawodowe młodych mieszkańców wpływa również **dostępność transportowa**. W wielu częściach województwa codzienne dojazdy do większych ośrodków zatrudnienia są utrudnione z powodu ograniczonej oferty transportu publicznego oraz znacznych odległości od głównych centrów gospodarczych. W praktyce oznacza to zawężenie rzeczywistego rynku pracy i ograniczenie liczby dostępnych ofert zatrudnienia. **Wykluczenie transportowe staje się tym samym jednym z ważniejszych czynników utrudniających mobilność zawodową młodych mieszkańców obszarów peryferyjnych** (MBPR, 2024; WUP Warszawa, 2017).

Jednocześnie przewaga Warszawy jako największego rynku pracy wiąże się z wysokimi kosztami życia, w szczególności kosztami najmu mieszkań. Dla wielu młodych osób oznacza to konieczność odkładania decyzji o usamodzielnieniu lub codziennych dojazdów z miejscowości położonych poza stolicą. W efekcie atrakcyjność warszawskiego rynku pracy jest częściowo ograniczana przez bariery ekonomiczne, które wpływają na tempo osiągania samodzielności oraz jakość życia młodych pracowników (Eurostat, 2024; Habitat for Humanity Poland, 2025). Paradoks Mazowsza polega zatem na tym, że region jednocześnie doświadcza niedoboru pracowników w metropolii oraz niewykorzystanego potencjału młodych ludzi w części regionalnej województwa. Problemem nie jest zatem wyłącznie liczba miejsc pracy, lecz ich przestrzenna koncentracja oraz wysokie koszty dostępu do tych miejsc pracy. Z perspektywy polityki regionalnej oznacza to **konieczność równoczesnego wzmacniania lokalnych rynków pracy poza metropolią oraz ograniczania ekonomicznych barier mobilności młodych ludzi**.

4.2. Nierówności w przebiegu kariery zawodowej na lokalnych rynkach pracy

Charakter gospodarki danego obszaru Mazowsza decyduje o dostępności określonych zawodów, możliwościach zdobywania doświadczenia zawodowego oraz perspektywach dalszego rozwoju kariery. W konsekwencji młodzi ludzie o podobnym poziomie wykształcenia i kompetencji mogą rozpoczynać karierę zawodową w zupełnie odmiennych warunkach, zależnie od tego, w jakim otoczeniu gospodarczym funkcjonują (OECD, 2024; Komisja Europejska, 2024). Prognoza Barometru zawodów 2026 pokazuje, że różnice te znajdują odzwierciedlenie w zapotrzebowaniu na pracowników. W skali całego województwa nie prognozuje się zawodów nadwyżkowych, natomiast występuje 19 grup zawodów deficytowych, koncentrujących się przede wszystkim w ochronie zdrowia, edukacji, logistyce, budownictwie oraz zawodach technicznych. Jednocześnie aż 145 grup zawodów pozostaje w stanie równowagi, co świadczy o relatywnie stabilnym rynku pracy, ale również o rosnącym znaczeniu kwalifikacji odpowiadających potrzebom regionu (Barometr zawodów, 2026).

Tabela 9. Branże o największych deficytach w regionie w 2026 r.

Branża	Kluczowe zawody
Medyczno-opiekuńcza	lekarze, pielęgniarki, fizjoterapeuci, psycholodzy, psychoterapeuci
Edukacyjna	nauczyciele praktycznej nauki zawodu, przedmiotów zawodowych
TSL (Transport-Logistyka)	kierowcy ciężarówek, magazynierzy, kierowcy autobusów
Budowlana	monterzy instalacji, operatorzy sprzętu do robót ziemnych
Finansowo-prawna	samodzielni księgowi, pracownicy ds. rachunkowości
Pozostałe	elektrycy, spawacze, pracownicy służb mundurowych

Źródło: Barometr zawodów 2026

Największe możliwości zatrudnienia będą koncentrować się w sektorach odpowiadających długookresowym przemianom społeczno-gospodarczym województwa. W sektorze ochrony zdrowia rosnący popyt na lekarzy, pielęgniarki, psychologów czy fizjoterapeutów wynika przede wszystkim z procesu starzenia się społeczeństwa oraz wzrostu zapotrzebowania na usługi zdrowotne. W edukacji utrzymuje się deficyt nauczycieli, zwłaszcza kształcenia zawodowego, będący konsekwencją luki pokoleniowej oraz rosnącego zapotrzebowania na rozwój kompetencji odpowiadających gospodarce opartej na wiedzy. Dynamiczny rozwój logistyki i e-commerce powoduje natomiast stały wzrost popytu na kierowców, magazynierów oraz specjalistów obsługujących nowoczesne procesy logistyczne, natomiast transformacja energetyczna i inwestycje infrastrukturalne zwiększają zapotrzebowanie na elektryków, monterów instalacji oraz specjalistów branż technicznych (Barometr zawodów, 2026; OECD, 2025).

Należy jednak podkreślić, że **możliwości rozwoju zawodowego młodych nie są rozmieszczone równomiernie na obszarze całego województwa**. W Warszawie prognozuje się deficyt aż 62 grup zawodów, w tym 10 zawodów znajdujących się w dużym deficycie, podczas gdy w części podregionów peryferyjnych liczba zawodów deficytowych jest kilkukrotnie niższa. Zawody o znacznym potencjale (deficytowe) w stolicy charakteryzują się również określoną specyfiką – często są to stanowiska pracy obciążające psychicznie, wiążą się z pracą w systemie zmianowym, wynagrodzenia pozostają na niskim poziomie itp. (Tabela 10). Generalnie jednak **młodzi mieszkańcy stolicy mają znacznie większe możliwości wyboru ścieżki zawodowej i zmiany pracodawcy**, natomiast osoby rozpoczynające karierę w mniejszych ośrodkach częściej funkcjonują na rynkach pracy o ograniczonej liczbie ofert i mniejszej różnorodności sektorowej (Barometr zawodów, 2026).

Tabela 10. Zawody o największym (dużym) deficycie w Warszawie (Prognoza 2026)

Kategoria zawodowa	Przyczyna deficytu
Lekarze	Brak wystarczającej liczby kandydatów
Nauczyciele przedszkoli i szkół	Zarobki niższe niż w sektorze prywatnym w stolicy
Kierowcy autobusów	Obciążający psychicznie charakter pracy, system zmianowy
Pracownicy służb mundurowych	Niski prestiż, wysokie obciążenie fizyczne i psychiczne
Pielęgniarki i położne	Luka pokoleniowa, migracja do sektora prywatnego

Źródło: Barometr zawodów 2026

Zróznicowanie lokalnych rynków pracy na Mazowszu wpływa nie tylko na prawdopodobieństwo znalezienia zatrudnienia, lecz również na możliwość zdobywania pierwszych doświadczeń zawodowych. Region Warszawski Stołeczny koncentruje większość nowoczesnych usług biznesowych, sektora ICT, instytucji finansowych, administracji centralnej oraz największych uczelni wyższych, które tworzą podstawowy ekosystem praktyk, staży i stanowisk juniorskich dla absolwentów. Natomiast Region Mazowiecki

Regionalny charakteryzuje się gospodarką opartą przede wszystkim na przemyśle, rolnictwie, logistyce i usługach lokalnych, oferując znacznie mniej miejsc pracy wymagających wysokich kwalifikacji oraz mniej możliwości rozpoczęcia kariery zawodowej w sektorach wiodących.

Różnice te znajdują odzwierciedlenie w sytuacji młodych na rynku pracy. W Regionie Warszawskim Stołecznym stopa bezrobocia wynosi 2,3%, podczas gdy w Regionie Mazowieckim Regionalnym osiąga 9,0% (GUS, 2025). Jeszcze większe dysproporcje widoczne są w subiektywnej ocenie własnych szans na znalezienie pracy – jako dobre ocenia je 53,4% mieszkańców regionu stołecznego wobec zaledwie 25,8% mieszkańców regionu regionalnego (Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego, *Barometr Mazowsza*). Równocześnie udział osób do 24. roku życia wśród bezrobotnych jest około czterokrotnie wyższy poza metropolią (16–19%) niż w Warszawie i jej otoczeniu (ok. 4%), co wskazuje, że wejście młodych ludzi na rynek pracy jest tam znacznie trudniejsze (Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, *Barometr zawodów 2026*).

Analiza lokalnych rynków pracy pokazuje zatem, że nierówności w przebiegu kariery zawodowej młodych mieszkańców Mazowsza wynikają nie tylko z liczby dostępnych miejsc pracy, ale również z jakości i różnorodności możliwości rozwoju zawodowego. **Struktura gospodarki determinuje bowiem nie tylko szanse znalezienia pierwszego zatrudnienia, lecz także tempo zdobywania doświadczenia, możliwości awansu oraz długofalowy przebieg kariery zawodowej.**

4.3. Zróżnicowane trajektorie kariery zawodowej młodych pracowników w regionie

Przebieg kariery zawodowej młodych mieszkańców Mazowsza zależy również od indywidualnych strategii funkcjonowania na rynku pracy, poziomu aktywności zawodowej, doświadczenia oraz zdolności adaptacji do zmieniających się warunków. W efekcie nie istnieje jeden model wejścia młodych ludzi na rynek pracy, lecz kilka odmiennych trajektorii kariery zawodowej.

Jedynym pogłębionym badaniem regionalnym pozwalającym spojrzeć na zróżnicowanie młodych pracowników na Mazowszu pozostaje badanie Wojewódzkiego Urzędu Pracy z 2017 r., w którym wyodrębniono cztery podstawowe segmenty młodych pracowników. Analiza ta pokazuje, że osoby w wieku 18–29 lat **różnią się nie tylko rodzajem wykonywanej pracy, ale również poziomem satysfakcji zawodowej, stopniem obciążenia pracą, stabilnością zatrudnienia oraz możliwościami dalszego rozwoju zawodowego** (Tabela 11). Segmentacja ta pokazuje, że nawet wśród osób aktywnych zawodowo sytuacja młodych pracowników jest silnie zróżnicowana. Część z nich stosunkowo szybko osiąga stabilizację zawodową i satysfakcję z wykonywanej pracy, inni natomiast funkcjonują w warunkach wysokiego obciążenia, ograniczonych możliwości rozwoju lub niepewności zatrudnienia. Wyniki te

potwierdzają, że ocena sytuacji młodych ludzi nie może ograniczać się wyłącznie do wskaźników zatrudnienia. Równie istotne jest zrozumienie jakości ich funkcjonowania na rynku pracy oraz indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego.

Tabela 11: Segmentacja pracowników w wieku 18-19 lat na Mazowszu według badania WUP (2017)

Kategoria analizy	Kluczowe wskaźniki i dane	Charakterystyka i różnicowanie (Warszawa vs. Region)
Demografia	14% mieszkańców regionu (768,5 tys. osób)	Najniższy udział młodych w Warszawie (12%), najwyższy w podregionach ciechanowskim, ostrołęckim i siedleckim (po 17%).
Zatrudnienie	Wskaźnik zatrudnienia (15–29 lat): 50,1%	Wyższy niż średnia krajowa (47,7%), ale znacznie niższy niż dla ogółu populacji Mazowsza (69%). W grupie 25–29 lat wskaźnik ten rośnie do 83,3%.
Bezrobocie	Udział osób do 24 r.ż. w ogóle bezrobotnych	Drastyczne różnice: Warszawa (4%) vs podregiony: ostrołęcki (19%), ciechanowski i siedlecki (po 16%).
Edukacja a rynek pracy	Bierność zawodowa ze względu na naukę	Dotyczy 37% osób w wieku 18–24 lata i tylko 3% w wieku 25–29 lat. Jedynie co 7. pracujący młody Mazowszanin łączy pracę z nauką.
Struktura zawodowa	Dominujące profesje (Top 3)	1. Pracownicy usług i sprzedawcy (35%) 2. Specjaliści (15%) 3. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (13%).
Formy zatrudnienia	Typy umów	83% posiada umowę o pracę, ale aż 37% z nich to umowy na czas określony (średnio na 2 lata). Umowy cywilnoprawne dotyczą 9% pracowników najemnych.
Jakość pracy	Samodzielność i dopasowanie	66% zajmuje samodzielne stanowisko. Tylko 32% najmłodszych (18–24 lata) pracuje w wyuczonym zawodzie, podczas gdy w grupie 25–29 lat jest to 56%.
Segmentacja pracowników	Profile jakości miejsc pracy	30% - "Przepracowani" (najwięcej w podr. plockim – 42%), 19% - "Mający perspektywy" (najwięcej w podr. ostrołęckim – 36%).
Bariery (NEET)	Główne przyczyny bierności	Podregiony warszawskie: utrzymanie przez rodziców (67–70%). Podregiony pozawarszawskie: wysokie bezrobocie lokalne (72–93%).

Źródło: Rekomendacje dla zwiększenia zakresu i trafności aktywizacji zawodowej osób młodych w województwie mazowieckim, Fundacja Fundusz Współpracy; Wsparcie młodych osób na mazowieckim rynku pracy, WUP

Odminną grupę stanowią młodzi pozostający poza zatrudnieniem, edukacją i szkoleniami (NEET). Choć ich udział w populacji młodych stopniowo maleje, osoby należące do tej grupy pozostają szczególnie narażone na trwałe wykluczenie z rynku pracy. **Badania WUP wskazują, że grupa NEET nie jest jednorodna.** Obejmuje zarówno osoby doświadczające

długotrwałych trudności w znalezieniu zatrudnienia, jak i młodych ludzi zniechęconych wcześniejszymi niepowodzeniami zawodowymi lub ograniczonymi możliwościami rozwoju w miejscu zamieszkania. Część z nich posiada doświadczenie zawodowe, jednak nie znajduje możliwości trwałego zakotwiczenia na rynku pracy (WUP Warszawa, 2017).

Przyjęta w raporcie perspektywa przebiegu życia (life-course approach) pokazuje, że sukces zawodowy młodych ludzi jest rezultatem całego procesu przechodzenia od edukacji do stabilnego zatrudnienia, a nie wyłącznie momentu podjęcia pierwszej pracy (OECD, 2024; Eurofound, 2024). Trudności napotymane podczas przechodzenia z edukacji do zatrudnienia mogą wpływać na jakość pierwszej pracy, tempo zdobywania doświadczenia, możliwości rozwoju kompetencji oraz osiągnięcia samodzielności ekonomicznej. Jednocześnie **korzystne warunki regionalne, odpowiednie wsparcie instytucjonalne oraz wysoka jakość pierwszych doświadczeń zawodowych** mogą wzmacniać szanse młodych ludzi na trwałe zakorzenienie się na rynku pracy.

O szansach młodych ludzi decydują zatem zarówno uwarunkowania strukturalne – takie jak miejsce zamieszkania, dostępność transportowa czy lokalna struktura gospodarki – jak również jakość pierwszych doświadczeń zawodowych, możliwości rozwoju kompetencji oraz indywidualne trajektorie kariery. **Oznacza to, że dwie osoby o podobnym wykształceniu i potencjale mogą osiągać zupełnie odmienne rezultaty zawodowe wyłącznie z powodu funkcjonowania w odmiennym otoczeniu społeczno-gospodarczym.** Z perspektywy polityki publicznej skuteczne wspieranie młodych na rynku pracy nie może opierać się zatem wyłącznie na działaniach uniwersalnych. Konieczne jest uwzględnienie zróżnicowania regionalnego oraz projektowanie instrumentów odpowiadających na specyficzne bariery występujące na różnych etapach kariery zawodowej i w różnych częściach województwa. Dopiero takie podejście pozwala ograniczać nierówności szans i tworzyć warunki sprzyjające trwałemu wejściu młodych mieszkańców Mazowsza na rynek pracy.

ROZDZIAŁ V. Wsparcie pracy i usamodzielnienia młodych – rekomendacje

- 5 kierunków działania w kierunku poprawy stabilności i jakości zatrudnienia osób młodych na Mazowszu • przykładowe rozwiązania oraz dobre praktyki z krajów UE • młodzi wymagają nie tylko wsparcia startu na rynku pracy – także wsparcia w wejściu w dorosłość

Przeprowadzona analiza pokazuje, że skuteczna polityka rynku pracy wobec młodych mieszkańców Mazowsza wymaga **odejścia od działań punktowych na rzecz podejścia obejmującego cały proces przechodzenia od edukacji do stabilnego zatrudnienia**.

Co więcej, wsparcie młodych nie powinno koncentrować się wyłącznie na zwiększaniu liczby miejsc pracy, lecz obejmować również **rozwój niezbędnych z perspektywy rynku pracy kompetencji, troskę o jakość pierwszych doświadczeń zawodowych, stabilność i pewność zatrudnienia oraz o ograniczanie nierówności wynikających z uwarunkowań regionalnych**.

Przeprowadzone w opracowaniu analizy pozwalają wskazać pięć strategicznych kierunków działań, które stanowią odpowiedź na najważniejsze wyzwania związane z obecnością osób młodych na rynku pracy. Do każdego z kierunków wskazane zostały przykładowe rozwiązania, zebrane z różnych krajów Unii Europejskiej, które posiadają spójne polityki na rzecz młodzieży oraz instrumenty wspierania wejścia osób młodych w dorosłość.

Kierunek I – Ułatwienie przejścia z edukacji do zatrudnienia

Przejście z edukacji do pierwszej pracy jednym z najtrudniejszych etapów życia oraz kariery zawodowej. Ograniczone doświadczenie zawodowe, niewystarczająca liczba praktyk oraz słabe powiązania pomiędzy edukacją i pracodawcami utrudniają osobom młodym płynne wejście na rynek pracy. **Przejście z edukacji do pierwszego zatrudnienia powinno stać się zatem odrębnym obszarem polityki regionalnej**. Obecnie młody człowiek samodzielnie poszukuje praktyk, pierwszej pracy i informacji o rynku. Brakuje instytucji koordynującej współpracę szkół, uczelni, przedsiębiorstw oraz publicznych służb zatrudnienia. Efektem jest wydłużenie okresu przechodzenia do stabilnego zatrudnienia oraz niewystarczające wykorzystanie potencjału osób młodych na rynku pracy.

Wyzwanie	Kierunek działań	Przykładowe instrumenty	Kluczowi interesariusze
Trudne przejście edukacja–praca	Wzmocnienie mechanizmów przejścia z edukacji do zatrudnienia	praktyki, staże, kształcenie dualne, mentoring, współpraca szkół z pracodawcami	Samorząd Województwa, WUP, szkoły, uczelnie, pracodawcy

Przykładowe rozwiązania i dobre praktyki UE

- **Regionalny Program Pierwszej Pracy** – gwarancja płatnych praktyk, staży lub pierwszego zatrudnienia dla absolwentów (Austria, Finlandia).
- **Mazowiecka Sieć Pracodawców Partnerskich** – trwałe partnerstwo samorządu, uczelni i przedsiębiorstw na rzecz rozwoju młodych talentów (Holandia, Niemcy).
- **Fundusz Mobilności Młodych** – wsparcie kosztów relokacji, dojazdów i pierwszego samodzielnego zamieszkania przy podejmowaniu pracy (Francja, Finlandia).
- **Brokerzy kariery** – eksperci łączący szkoły, uczelnie i pracodawców oraz tworzący indywidualne ścieżki wejścia na rynek pracy (Holandia, Dania).
- **Przedsiębiorstwo jako miejsce edukacji** – rozwój kształcenia dualnego, projektowego i praktycznego uczenia się w miejscu pracy (Austria, Szwajcaria).
- **Mazowiecka Platforma Talentów** – regionalny system praktyk, mentoringu i programów absolwenckich dostępny dla wszystkich młodych mieszkańców.
- **Granty „Pierwszy pracownik”** – wsparcie dla firm tworzących stanowiska juniorskie i programy rozwoju absolwentów.
- **Regionalne Obserwatorium Losów Absolwentów** – stały monitoring przejścia z edukacji do zatrudnienia i prognozowanie kompetencji przyszłości (Finlandia, Estonia).

Kierunek II – Rozwijanie kompetencji dla gospodarki przyszłości

Transformacja technologiczna oraz postępujące zmiany gospodarcze i demograficzne powodują głęboką przebudowę rynku pracy i rosnące zapotrzebowanie na nowe kompetencje. Większego znaczenia nabierają nie tylko umiejętności cyfrowe i techniczne, ale również kompetencje analityczne, społeczne, kreatywność, zdolność rozwiązywania problemów oraz gotowość do ciągłego uczenia się. **Przewagę konkurencyjną będą osiągały osoby potrafiące regularnie aktualizować swoje kwalifikacje, elastycznie dostosowywać się do nowych modeli pracy oraz efektywnie współpracować z narzędziami opartymi na sztucznej inteligencji.** Oznacza to konieczność odejścia od modelu edukacji przygotowującej do wykonywania jednego zawodu na rzecz budowania trwałej zdolności do uczenia się, przekwalifikowania i rozwoju kompetencji przez całe życie (OECD, 2025; World Economic Forum, 2025; PARP, 2024).

Wyzwanie	Kierunek działań	Przykładowe instrumenty	Kluczowi interesariusze
Niedopasowanie kompetencji do zmian gospodarczych	Rozwój kompetencji przyszłości	szkolenia AI, mikropoświadczenia, uczenie się przez całe życie, rozwój kompetencji STEM i zielonych kompetencji	Samorząd Województwa, uczelnie, WUP, PARP, przedsiębiorcy

Przykładowe rozwiązania i dobre praktyki UE

- **Mazowiecka Akademia Kompetencji Przyszłości** – regionalny system rozwoju kompetencji AI, cyfrowych, zielonych i społecznych dla uczniów, studentów oraz pracowników (Finlandia, Singapur*).
- **Indywidualne Konta Rozwoju Kompetencji** – bony szkoleniowe umożliwiające regularne podnoszenie kwalifikacji przez całe życie (Francja, Singapur).
- **Mikropoświadczenia (Microcredentials)** – krótkie, certyfikowane ścieżki zdobywania nowych kompetencji uznawane przez pracodawców (UE, Irlandia, Finlandia).
- **Regionalne Laboratoria AI i Kompetencji Cyfrowych** – praktyczna nauka wykorzystania sztucznej inteligencji w edukacji, administracji i przedsiębiorstwach (Estonia, Finlandia).
- **Partnerstwa Kompetencji (Skills Partnerships)** – wspólne projektowanie programów kształcenia przez uczelnie, szkoły i przedsiębiorców zgodnie z potrzebami rynku pracy (Holandia, Dania).
- **Regionalny Fundusz Reskillingu i Upskillingu** – wsparcie przekwalifikowania osób zagrożonych zmianami technologicznymi oraz automatyzacją (Niemcy, Dania).
- **Mazowieckie Obserwatorium Kompetencji Przyszłości** – stałe prognozowanie zapotrzebowania na kompetencje i szybkie dostosowywanie oferty edukacyjnej (Finlandia, Estonia).
- **AI Ready Workplace** – program wspierający pracodawców w tworzeniu stanowisk juniorskich wykorzystujących sztuczną inteligencję jako narzędzie rozwoju kompetencji, a nie zastępowania młodych pracowników.

Kierunek III – Poprawa jakości pierwszych doświadczeń zawodowych

Pierwsze doświadczenia zawodowe odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu dalszej kariery oraz aktywności zawodowej młodych ludzi. O sukcesie na rynku pracy decyduje nie tylko możliwość podjęcia pierwszego zatrudnienia, lecz przede wszystkim jego jakość – **stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju kompetencji, dostęp do wsparcia ze strony pracodawcy, bezpieczeństwo ekonomiczne oraz dobrostan w miejscu pracy**. Badania wskazują, że osoby rozpoczynające karierę w warunkach niepewności zatrudnienia, pracy poniżej kwalifikacji lub bez możliwości rozwoju częściej doświadczają niestabilnych ścieżek zawodowych także w kolejnych latach. W warunkach dynamicznych zmian technologicznych oraz rosnącej automatyzacji szczególnego znaczenia nabiera tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy dla osób rozpoczynających karierę zawodową, umożliwiających zdobywanie doświadczenia, rozwój kompetencji i budowanie długoterminowej aktywności zawodowej (Eurofound, 2024; OECD, 2024; PTPS, 2026).

Wyzwanie	Kierunek działań	Przykładowe instrumenty	Kluczowi interesariusze
Niska jakość pierwszej pracy	Wspieranie jakości zatrudnienia młodych	programy mentoringowe, onboarding, rozwój kompetencji menedżerskich, promocja dobrych praktyk pracodawców	Pracodawcy, organizacje pracodawców, WUP, samorządy

Przykładowe rozwiązania i dobre praktyki UE

- **Mazowiecki Standard Dobrej Pierwszej Pracy** – certyfikat dla pracodawców oferujących stabilne zatrudnienie, rozwój kompetencji i mentoring młodych pracowników (Holandia, Belgia).
- **Program „Pierwszy Rok Kariery”** – kompleksowe wsparcie adaptacji zawodowej młodych pracowników poprzez mentoring, coaching i rozwój kompetencji (Finlandia, Dania).
- **Program „Quality Internship”** – regionalne standardy jakości praktyk i staży zgodne z rekomendacjami UE, gwarantujące rzeczywiste zdobywanie kompetencji, a nie wykonywanie prostych prac administracyjnych.
- **Mazowiecka Akademia Mentorów** – sieć mentorów z biznesu i administracji wspierających młodych pracowników w pierwszych latach kariery (kraje nordyckie).
- **Partnerstwa Talentów** – programy rozwoju młodych specjalistów realizowane wspólnie przez samorząd, uczelnie i największych pracodawców (Holandia, Niemcy).
- **Regionalny Indeks Jakości Pierwszej Pracy** – monitorowanie jakości zatrudnienia młodych (stabilność, rozwój, wynagrodzenia, dobrostan, retencja) jako wskaźnik polityki rynku pracy.
- **Program „Wellbeing w pracy”** – wdrażanie standardów wspierających zdrowie psychiczne, równowagę między życiem zawodowym i prywatnym oraz bezpieczne środowisko pracy dla osób rozpoczynających karierę (Szwecja, Finlandia).

Kierunek IV – Ograniczanie nierówności regionalnych

Miejsce zamieszkania jest jednym z najważniejszych czynników determinujących przebieg kariery zawodowej młodych mieszkańców Mazowsza. Region Warszawski Stołeczny oferuje znacznie większy dostęp do wysokiej jakości miejsc pracy, uczelni, praktyk zawodowych i nowoczesnych sektorów gospodarki, jednak wiąże się z wysokimi kosztami życia i mieszkań. Z kolei w Regionie Mazowieckim Regionalnym bariery wynikają przede wszystkim z ograniczonej liczby atrakcyjnych ofert pracy, słabszej dostępności transportowej oraz mniejszej koncentracji instytucji wspierających rozwój zawodowy. W efekcie **szanse młodych ludzi są w coraz większym stopniu determinowane nie poziomem ich kompetencji, lecz**

miejszem zamieszkania oraz możliwościami finansowymi związanymi z mobilnością.

Polityka regionalna powinna ograniczać te nierówności poprzez wyrównywanie dostępu do edukacji, rynku pracy i usług rozwojowych, niezależnie od miejsca zamieszkania (MBPR, 2024; GUS, 2025; WUP Warszawa, 2017).

Problem	Kierunek działań	Przykładowe instrumenty	Kluczowi interesariusze
Nierówny dostęp do możliwości zawodowych	Wyrównywanie szans rozwojowych między podregionami	rozwój transportu, lokalne partnerstwa edukacja–biznes, wsparcie mobilności zawodowej, rozwój usług rynku pracy poza metropolią	Samorząd Województwa, powiaty, WUP, JST, organizacje pracodawców

Przykładowe rozwiązania i dobre praktyki UE

- **Fundusz Mobilności Młodych** – wsparcie kosztów dojazdów, relokacji i pierwszego zamieszkania przy podejmowaniu nauki lub pracy (Finlandia, Francja).
- **Lokalne Huby Rozwoju Kompetencji** – centra łączące szkolenia, doradztwo zawodowe, coworking, przedsiębiorczość i nowoczesne technologie w miastach subregionalnych (Estonia, Finlandia).
- **Program „Talent zostaje w regionie”** – partnerstwa samorządów, szkół i przedsiębiorstw wspierające rozwój lokalnych specjalizacji oraz zatrudnianie absolwentów (Niemcy, Holandia).
- **Mobilność jako usługa (Mobility as a Service)** – zintegrowane rozwiązania transportowe ułatwiające codzienne dojazdy do pracy, na uczelnie i szkolenia (Finlandia).
- **Cyfrowe miejsca pracy blisko domu** – rozwój sieci coworkingów i lokalnych centrów pracy zdalnej w miastach powiatowych (Estonia).
- **Regionalne Partnerstwa dla Talentów** – wspólne planowanie rozwoju gospodarczego przez samorządy, uczelnie i pracodawców w oparciu o potencjał poszczególnych subregionów (Holandia).
- **Program „Powrót do regionu”** – zachęty dla absolwentów i specjalistów podejmujących pracę poza metropolią oraz wsparcie dla pracodawców tworzących wysokiej jakości miejsca pracy (Hiszpania, Portugalia).
- **„15 minut do rozwoju”** – zapewnienie młodym mieszkańcom każdego powiatu dostępu w rozsądnej odległości do usług kariery, doradztwa zawodowego, szkoleń, przestrzeni coworkingowej i szybkiego internetu. Inspiracją jest koncepcja „15-minute city”, przeniesiona na grunt polityki rynku pracy i rozwoju kompetencji.

Kierunek V – Wsparcie samodzielności ekonomicznej młodych

Uzyskanie zatrudnienia nie jest dziś równoznaczne z osiągnięciem samodzielności ekonomicznej. Wysokie koszty mieszkań, rosnące wydatki na utrzymanie oraz niestabilność pierwszych lat kariery zawodowej powodują, że młodzi coraz później opuszczają dom rodzinny, odkładają decyzje o założeniu rodziny oraz ograniczają mobilność zawodową. Samodzielność ekonomiczna staje się procesem wymagającym jednoczesnego dostępu do stabilnego zatrudnienia, dostępnego mieszkania, sprawnego transportu oraz usług wspierających rozwój zawodowy. W warunkach pogłębiających się zmian demograficznych **wspieranie samodzielności młodych powinno stać się jednym z kluczowych celów polityki regionalnej, ponieważ wpływa nie tylko na sytuację pojedynczych osób, lecz także na atrakcyjność osiedleńczą regionu, dostępność pracowników oraz długoterminowy rozwój społeczno-gospodarczy Mazowsza** (Eurostat, 2024; Habitat for Humanity Poland, 2025; PTPS, 2026).

Problem	Kierunek działań	Przykładowe instrumenty	Kluczowi interesariusze
Opóźnione usamodzielnianie się młodych	Tworzenie warunków sprzyjających samodzielności ekonomicznej	mieszkalnictwo dostępne cenowo, doradztwo zawodowe i finansowe, rozwój usług wspierających mobilność i aktywność zawodową	Samorząd Województwa, gminy, BGK, WUP, partnerzy społeczni

Przykładowe rozwiązania i dobre praktyki UE

- **Mazowiecki Program Start w Dorosłość** – zintegrowane wsparcie obejmujące pierwszą pracę, mieszkanie, rozwój kompetencji i doradztwo życiowe (Finlandia, Austria).
- **Program mieszkań dla młodych profesjonalistów** – preferencyjny najem mieszkań dla osób rozpoczynających pracę w zawodach kluczowych dla rozwoju regionu (Austria, Holandia).
- **Regionalny Bon na Samodzielność** – wsparcie kosztów pierwszego najmu, relokacji lub wyposażenia mieszkania dla osób podejmujących pierwszą pracę (Francja, Finlandia).
- **Program „Living Labs” dla młodych** – rozwój nowoczesnych form współdzielenia mieszkań (co-living), przestrzeni pracy i usług wspierających młodych dorosłych (Holandia, Dania).
- **Pakiety relokacyjne dla absolwentów** – zachęty do podejmowania pracy w miastach regionalnych obejmujące transport, zakwaterowanie i usługi adaptacyjne (Niemcy, Szwecja).

- **Regionalny Program Wellbeing Młodych Pracowników** – wsparcie zdrowia psychicznego, równowagi między życiem zawodowym i prywatnym oraz bezpieczeństwa finansowego osób rozpoczynających karierę (kraje nordyckie).
- **Program rozwoju mieszkań dostępnych cenowo** – współpraca samorządu, gmin i inwestorów na rzecz zwiększania podaży mieszkań na wynajem dla młodych gospodarstw domowych (Austria, Wiedeń; Finlandia).

Rynek pracy nie jest celem samym w sobie. Jest narzędziem umożliwiającym młodym ludziom osiągnięcie samodzielności, sprawczości i trwałego zakorzenienia w regionie. Dlatego skuteczna polityka rynku pracy powinna być jednocześnie polityką wspierania przejścia do dorosłości.

Bibliografia

Literatura naukowa

- Adamczyk, M. (2025). *Cyberbezpieczeństwo w dobie sztucznej inteligencji. Wyzwania i zagrożenia dla przedsiębiorstw*. Warszawa.
- Brdulak, J., & Piekarski, W. (2022). *Mikrokwalifikacje jako instrument elastycznego rozwoju kompetencji osób dorosłych*. Warszawa.
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2023). *Generative AI at Work* (NBER Working Paper No. 31161). National Bureau of Economic Research.
- Egan-delSol, G., & Vargas-Faulbaum, M. (2024). *Artificial Intelligence and the Future of Work: Evidence and Policy Guidelines for Developing Economies*. IZA Institute of Labor Economics.
- Elder, G. H., Johnson, M. K., & Crosnoe, R. (2003). The emergence and development of life course theory. W J. T. Mortimer & M. J. Shanahan (Red.), *Handbook of the Life Course* (s. 3–19). Springer.
- Fazlagić, J. (Red.). (2022). *Sztuczna inteligencja (AI) jako megatrend kształtujący edukację. Jak przygotowywać się na szanse i wyzwania społeczno-gospodarcze związane ze sztuczną inteligencją?* Instytut Badań Edukacyjnych.
- Friedman, B., Kahn, P. H., Borning, A., & Hultgren, A. (2013). Value sensitive design and information systems. W J. van den Hoven, P. E. Vermaas & I. van de Poel (Red.), *Early Engagement and New Technologies: Ethical, Social and Political Perspectives* (s. 55–95). Springer.
- Kujawa, M. (2025). Generatywna sztuczna inteligencja w edukacji: Wiedza, postawy i obawy uczniów oraz uczennic szkoły średniej. *Szkoła – Zawód – Praca*, 29, 113–132.
- Owan, V. J., i in. (2023). Automating administrative tasks in education: The role of generative artificial intelligence in saving teachers' time. *Journal of Digital Educational Research*, 2(1).
- Przeglasińska, A. (2022). Współpraca człowieka z systemami sztucznej inteligencji. W J. Fazlagić (Red.), *Sztuczna inteligencja (AI) jako megatrend kształtujący edukację*. Instytut Badań Edukacyjnych.
- Rane, N., i in. (2024). Integrating artificial intelligence in traditional educational methodologies: Guidelines for teachers. *International Journal of Educational Technology*, 14(2).
- Wędzińska, M. (2024). Sztuczna inteligencja w edukacji akademickiej – wykorzystywanie sztucznej inteligencji przez studentów i słuchaczy studiów podyplomowych. *Rocznik Towarzystwa Naukowego Płockiego*, 16, 461–480.
- Youngblut, C. (1998). *Educational Uses of Virtual Reality Technology*. Institute for Defense Analyses.

Raporty, analizy i dokumenty strategiczne

- AI4Youth. (2023). *Raport z ewaluacji pilotażowego programu Intel® AI4Youth w Polsce*. Warszawa.
- Barometr zawodów. (2026). *Barometr zawodów 2026. Prognoza zapotrzebowania na pracowników w województwie mazowieckim*. Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie.
- Digital Poland Foundation. (2020). *Sztuczna inteligencja w Polsce. Kompetencje ekspertów AI*. Warszawa.
- Digital Poland Foundation. (2021). *State of Polish AI 2021/2022*. Warszawa.
- Eurofound. (2024). *European Working Conditions Survey 2024. Overview Report*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2024). *Living and Working in Europe 2024*. Publications Office of the European Union.
- Eurostat. (2024). *Young people – Social Inclusion and Living Conditions*. Publications Office of the European Union.
- Eurostat. (2025). *Young Adults Living with Their Parents*. Publications Office of the European Union.
- Figiel, M., i in. (2025). *Sztuczna inteligencja jako mechanizm tworzenia zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje pracowników w województwie mazowieckim – perspektywa średnio- i długookresowa*. Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie.
- Gajewski, R., & Zbudniewek, M. (2021). *Luka kadrowa w polskim sektorze cyberbezpieczeństwa. Analiza rynku pracy*. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny. (2025). *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego 2025*. GUS.
- Główny Urząd Statystyczny. (2025). *Bank Danych Lokalnych*. GUS.
- International Labour Organization. (2023). *Generative AI and Jobs. A Global Analysis of Potential Effects on Job Quantity and Quality*. ILO.
- Komisja Europejska. (2023). *Digital Decade 2023. Report on the State of the Digital Decade*. European Commission.
- Korgul, A., Witczak, J., & Święcicki, I. (2024). *AI na polskim rynku pracy*. Polski Instytut Ekonomiczny.
- Lange, R., i in. (2019). *Prywatność i bezpieczeństwo w sieci. Raport z badania opinii internautów*. NASK – Państwowy Instytut Badawczy.
- Ładna, J., i in. (2025). *Raport z ogólnopolskiego badania uczniów i rodziców. Wykorzystanie nowych technologii w edukacji*. Warszawa.
- Ładna, M. (2026). *AI w e-administracji publicznej – perspektywa urzędników i instytucji*. Warszawa.
- Łapińska, J., i in. (2022). *Raport z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości*. Toruń.

- Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego. (2024). *Barometr Mazowsza. Przyszłość kapitału ludzkiego Mazowsza w kontekście potrzeb, preferencji i planów życiowych młodzieży*. Warszawa.
- McKinsey & Company. (2023). *The Economic Potential of Generative AI. The Next Productivity Frontier*. McKinsey Global Institute.
- Mroczkowski, R. (2023). *Smart Villages. Innowacje cyfrowe i technologiczne na obszarach wiejskich województwa mazowieckiego*. Ostrołęka.
- OECD. (2023). *OECD Skills Outlook 2023. Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. OECD Publishing.
- OECD. (2024). *Job Quality Guidelines*. OECD Publishing.
- OECD. (2024). *Society at a Glance 2024. OECD Social Indicators*. OECD Publishing.
- OECD. (2025). *OECD Employment Outlook 2025. Artificial Intelligence and the Labour Market*. OECD Publishing.
- OECD. (2026). *OECD Digital Education Outlook 2026. Exploring Effective Uses of Generative AI in Education*. OECD Publishing.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2024). *Bilans Kapitału Ludzkiego 2024*. PARP.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2024). *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (maj 2024)*. PARP.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2025a). *Rozwój kompetencji cyfrowych polskiej siły roboczej na tle Unii Europejskiej*. PARP.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2025b). *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (wrzesień 2025)*. PARP.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2026). *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (kwiecień 2026)*. PARP.
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2022). *Kompetencje pracowników dziś i jutro*. Warszawa.
- Pyżalski, J. (Red.). (2025). *Generatywna sztuczna inteligencja w polskiej szkole. Przecieranie szlaków. Badania ilościowe i jakościowe nauczycieli klas 4–8 szkół podstawowych*. NASK – Państwowy Instytut Badawczy.
- Rabiej, P. (Red.). (2026). **Diagnoza Młodzieży 2026**. Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej.
- Randstad. (2026). *Randstad Workmonitor 2026. Perspektywy, wyzwania i obawy pracowników w Polsce*. Warszawa.
- Samorząd Województwa Mazowieckiego. (2020). *Strategia Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2020–2030*. Warszawa.
- Samorząd Województwa Mazowieckiego. (2021). *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do roku 2030 (RIS Mazovia 2030)*. Warszawa.
- Samorząd Województwa Mazowieckiego. (2025). *Program Transformacji Cyfrowej Województwa Mazowieckiego na lata 2025–2026*. Warszawa.

- Strojny, J., i in. (2021). *Standardy kształcenia kompetencji przyszłości 2025*. Rzeszów–Warszawa.
- Talent Days & Microsoft. (2025). *Generacja AI. Młodzi Polacy na cyfrowym rynku pracy. Raport z ogólnopolskiego badania*. Warszawa.
- Trąpczyński, P., i in. (2023). *Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce*. Konfederacja Lewiatan.
- UNESCO. (2023). *Guidance for Generative AI in Education and Research*. UNESCO.
- WaMa Innovation Hub. (2023). *Regulamin świadczenia usług w ramach WaMa Innovation Hub* (Załącznik nr 7).
- Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie. (2017). *Warunki pracy osób w wieku 18–29 lat na Mazowszu*. Warszawa.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie. (2025). *Rynek pracy województwa mazowieckiego 2025*. Warszawa (jeżeli wykorzystano w raporcie).
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.