

Gen Boost 2025

*Młodzi
redefiniują
pracę*

Spis treści

Wstęp ▶

O raporcie ▶

Kluczowe wnioski ▶

Wieloetatomowość ▶

Komentarz Wiktorii Nowak ▶

Dobrostan psychiczny ▶

Komentarz Agnieszki Czarneckiej ▶

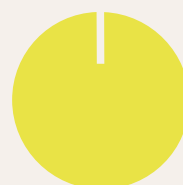
Zaangażowanie i identyfikacja z firmą ▶

Komentarz Karoliny Lis ▶

O Hays ▶

O Fundacji OFF school ▶

O Forum Odpowiedzialnego Biznesu ▶



Wstęp

Najstarsi przedstawiciele pokolenia Z mają obecnie około 30 lat. Pracują w różnych branżach, mają na koncie liczne sukcesy i doświadczenia, zarządzają już zespołami. Jednocześnie generacja, do której należą, wciąż bywa postrzegana na rynku negatywnie. Potwierdzają to obserwacje biznesu i wyniki niniejszego, drugiego już badania poświęconego Zetkom.

Zrozumienie tego, co odmienne – oczekiwań względem pracy, planów zawodowych czy sposobów budowania relacji – nie jest łatwe. Szczególnie, że każda generacja wchodziła w dorosłość w innym kontekście gospodarczym i społecznym, nie mając okazji doświadczyć w praktyce tego, co młodszemu, ale też starszemu od nich osobie.

Wyzwania związane ze współpracą międzypokoleniową oraz wzajemnym zrozumieniem to jednak nie sytuacja bez wyjścia czy też zjawisko bezprecedensowe. Wręcz przeciwnie – każda nowa generacja na rynku pracy była początkowo surowo oceniana przez starsze pokolenia, aby później wypracować wspólne zasady współpracy. Oznacza to, że praca i komunikacja z Zetkami mogą być równie skuteczne.

W tym celu niezbędne będzie jednak położenie nacisku na regularny i otwarty dialog, kierowanie się zasadą wzajemności i zaangażowanie obu stron. Wierzymy, że jest to możliwe, a na pewno – potrzebne. Z ogromną przyjemnością przedstawiam raport, który prezentuje perspektywy pracowników z pokolenia Z i pracodawców na temat wieloletowości, dobrostanu psychicznego oraz zaangażowania i identyfikacji z firmą. Choć opinie oraz ramy interpretacyjne młodszych i starszych respondentów bywają różne, to każda z nich jest równie ważna i warta poznania.

Alex Shteingardt

Dyrektor Regionalny na Europę Środkowo-Wschodnią,
Dyrektor Zarządzający Hays Poland



Nasze pierwsze wspólne badanie „Gen Boost. Młodzi na rynku pracy” z 2024 roku dostarczyło wielu ważnych danych, które pozwoliły zauważyć problem rozbieżności w postrzeganiu pracy i funkcjonowania rynku przez różne pokolenia. W tym roku zdecydowaliśmy się pogłębić niektóre wątki.

W naszej codziennej pracy z dużymi organizacjami widzimy, jak narasta zjawisko niezrozumienia międzypokoleniowego. Tymczasem demografia się nie zmienia – zgodnie z szacunkami, Zetki będą stanowić 50% siły roboczej już za 5 lat. Możemy więc zamknąć oczy i uważać, że wszystko jest w porządku. Możemy też świadomie kształtować otaczającą nas rzeczywistość.

Ten raport to nie tylko zbiór danych, ale przede wszystkim lustro, w którym odbijają się istotne różnice w rozumieniu kluczowych aspektów związanych z pracą przez pokolenie Z i starsze generacje pracodawców. Nie są to drobne rozbieżności, ale symptomy aktualnych i nadchodzących zmian. Trudno nie odnieść wrażenia, że stoimy u progu prawdziwej rewolucji, która – jeśli nie zostanie zrozumiana i odpowiednio zarządzana – może prowadzić do poważnych tarć.

Widzimy, że pokolenie Z, wychowane w erze cyfrowej, która wykształciła w nich bezprecedensowe mechanizmy funkcjonowania, to prawdziwy katalizator zmian – większych niż wszystkie dotychczasowe. Świadomość ta wymaga od nas całkowitego przededefiniowania podejścia do zarządzania, komunikacji i kultury organizacyjnej. Mam nadzieję, że niniejszy raport będzie ku temu inspiracją.

Grzegorz Święch

Co-founder GenbOOst,
Założyciel Fundacji OFF school



O raporcie

Raport powstał na podstawie danych uzyskanych w badaniu Hays Poland oraz fundacji OFF school przeprowadzonym w okresie od czerwca do sierpnia 2025 roku wśród blisko 200 młodych pracowników – osób do 26 roku życia z pokolenia Z (Zetki) – i ponad 100 pracodawców i menedżerów, reprezentujących pozostałe pokolenia.

Publikacja została opatrzona patronatem Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Serdecznie dziękujemy wszystkim respondentom badania za poświęcony czas oraz podzielenie się informacjami i doświadczeniami. Wasze zaangażowanie pozwoliło nam stworzyć raport, który ułatwi wzmacnianie zrozumienia i współpracy w międzypokoleniowych zespołach.



Kluczowe wnioski

Aż 38 proc. pracowników z pokolenia Z pracuje w kilku firmach jednocześnie. Najczęściej takie rozwiązanie zakłada łączenie części etatów i współpracę z dwiema organizacjami. Mimo że większość przedstawicieli najmłodszego pokolenia pozytywnie ocenia wieloetatowość, to zdanie to podziela tylko 39 proc. pracodawców. Obie grupy są jednak zgodne w tym, że praca w kilku miejscach jednocześnie nie jest oznaką braku lojalności względem firmy.

1

Prawie 1/3 pracodawców i tylko 2 proc. Zetek uważa, że wieloetatowość nie ma żadnych zalet. Tymczasem odpowiedzi respondentów pozytywnie oceniających takie rozwiązanie pokazują, że może mieć ono obustronne korzyści. Zarówno młodzi, jak i pracodawcy wskazują przede wszystkim na szybszy i bardziej różnorodny rozwój wieloetatowców. Jednak firmy dostrzegają inne wady wieloetatowości niż młodzi. Pracodawcy obawiają się m.in. o bezpieczeństwo informacji, a Zetki o dobrostan psychiczny.

2

Co drugi pracodawca uważa, że pracownicy z pokolenia Z częściej od swoich starszych współpracowników doświadczają trudności natury psychicznej, w tym stresu czy lęku w miejscu pracy. Ponadto 41 proc. firm przyznaje, że na tle innych pokoleń Zetki częściej korzystają ze zwolnień lekarskich związanych z pogorszeniem zdrowia psychicznego. Mimo to aż 38 proc. pracodawców nie oferuje pracownikom żadnego wsparcia psychologicznego.

3

Aż 46 proc. przedstawicieli pokolenia Z doświadczyło wypalenia zawodowego. Jednak tylko 32 proc. pracodawców zauważa ten problem. Młodzi pracownicy najczęściej utożsamiają wypalenie z brakiem poczucia sensu i energii do pracy. Ponadto w kontekście ogólnego dobrostanu w karierze, pozostaje wiele do poprawy. Tylko 2/3 Zetek jednoznacznie pozytywnie ocenia swoje samopoczucie związane z życiem zawodowym.

4

Aż 38 proc. menedżerów twierdzi, że Zetki nie wykazują postaw, których oczekivaliby od pracowników – samodzielności, transparentnej komunikacji, dzielenia się wiedzą i informacją zwrotną czy proaktywności. Firmy chciałyby również, aby pracownicy angażowali się w rozwój kultury organizacyjnej i uwzględniali w swoich decyzjach interes zespołu. Ponadto pracodawcy w prawie równym stopniu, co Zetki uważają, że identyfikacja pracowników z firmą jest ważna.

5

Zetki i pracodawcy są zgodni co do czynników mających kluczowy wpływ na zaangażowanie pracowników – to nie pieniądze, a przede wszystkim dobre relacje w zespole skutecznie motywują do działania. Respondenci obu grup podobnie często wskazywali także na istotę poczucia sensu wykonywanej pracy i docenienia sukcesów oraz wysiłków. Jednocześnie prawie co drugi pracodawca twierdzi, że młodzi pracownicy są mniej zaangażowani niż inne pokolenia.

6

Wieloetatowość

Wieloetatowość to sytuacja, w której pracownik współpracuje z kilkoma organizacjami naraz. Zarówno większość pracodawców, jak i pracowników z pokolenia Z ma świadomość, że zgodnie z polskim prawem jest to możliwe, a młodzi chętnie z tego korzystają.

O ile 27 proc. pracodawców jednoznacznie odpowiedziało, że w firmie są osoby, które pracują na kilka etatów, o tyle już 38 proc. samych Zetek przyznaje się do wieloetatowości. Najczęściej jest to współpraca z dwiema (76 proc.) lub trzema (17 proc.) organizacjami. W większości przypadków (63 proc.) żadna z prac nie jest na pełen etat.

Chociaż pracodawcy i młodzi pracownicy różnie postrzegają pracę w kilku miejscach jednocześnie, to większość przedstawicieli obu grup nie traktuje wieloetatowości jako oznaki braku lojalności względem firmy. Mimo to osoby z pokolenia Z są bardziej przychylne koncepcji wieloetatowości – pozytywnie ocenia ją 57 proc. Zetek i już tylko 39 proc. pracodawców. Może to potwierdzać teorię, że najmłodszemu pokoleniu pracowników szczególnie zależy na elastyczności i możliwości dostosowania życia zawodowego do własnych potrzeb.

Czy w firmie są osoby, które jednocześnie pracują na kilka etatów?

Perspektywa pracodawców

27%

Tak

53%

Nie

20%

Trudno powiedzieć

Czy pracujesz jednocześnie na kilka etatów?

Perspektywa pracowników z pokolenia Z

38%

Tak

62%

Nie

Jak oceniasz jednoczesną pracę w kilku miejscach?

Perspektywa pracodawców

12%

Zdecydowanie pozytywnie

27%

Raczej pozytywnie

28%

Trudno powiedzieć

30%

Raczej negatywnie

3%

Zdecydowanie negatywnie

Perspektywa pracowników z pokolenia Z

14%

Zdecydowanie pozytywnie

43%

Raczej pozytywnie

32%

Trudno powiedzieć

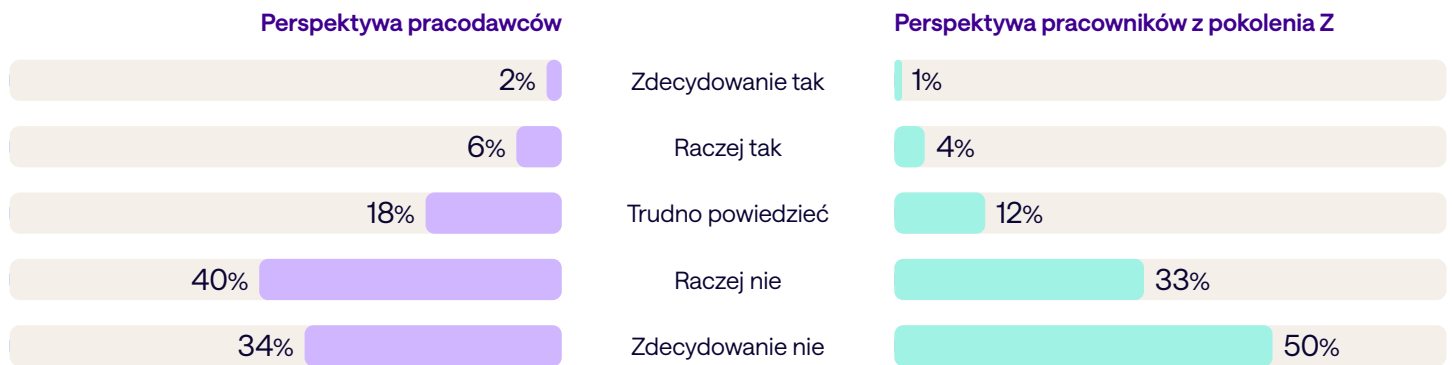
9%

Raczej negatywnie

2%

Zdecydowanie negatywnie

Czy uważasz, że wieloetatowość jest oznaką braku lojalności wobec firmy?



Odpowiedzi respondentów pokazują, że wieloetatowość może wiązać się z licznymi korzyściami. W oczach pracodawców to przede wszystkim możliwość zwiększenia wiedzy wewnątrz organizacji (41 proc.), rozwój pracowników (40 proc.) czy polepszenie ich dobrostanu (29 proc.). Młodzi z kolei wskazują na zwiększenie zarobków (78 proc.), zdobywanie doświadczenia (62 proc.) i różnorodność zadań (59 proc.). Obie grupy zgodnie zatem oceniają pracę w wielu miejscach jako rozwiązanie pozytywnie wpływające na rozwój pracownika. Dla Zetek kwestie finansowe pozostają jednak decydujące. Aż 49 proc. młodych wieloetatowców przyznaje bowiem, że to właśnie pieniądze są główną motywacją do pracy w kilku

miejscach jednocześnie. Na drugim miejscu uplasowała się chęć rozwoju w obszarze osobistych zainteresowań – 32 proc. Zetki i pracodawcy dostrzegają różne wady wieloetatowości. Dla firm największą słabością takiego rozwiązania są przede wszystkim wyzwania natury prawnej i HR. Główne obawy pracodawców dotyczą bowiem bezpieczeństwa informacji lub danych (50 proc.) oraz jakości pracy (43 proc.) i zaangażowania wieloetatowców (42 proc.). Młodzi natomiast widzą w tym źródło potencjalnych problemów z dobrostanem psychicznym: przepracowania (75 proc.), stresu (64 proc.) i przeciążenia komunikacyjnego wynikającego z konieczności bycia „na bieżąco” w więcej niż jednym miejscu pracy (60 proc.).

Jakie dostrzegasz korzyści związane z pracą w kilku miejscach jednocześnie?

Perspektywa pracodawców

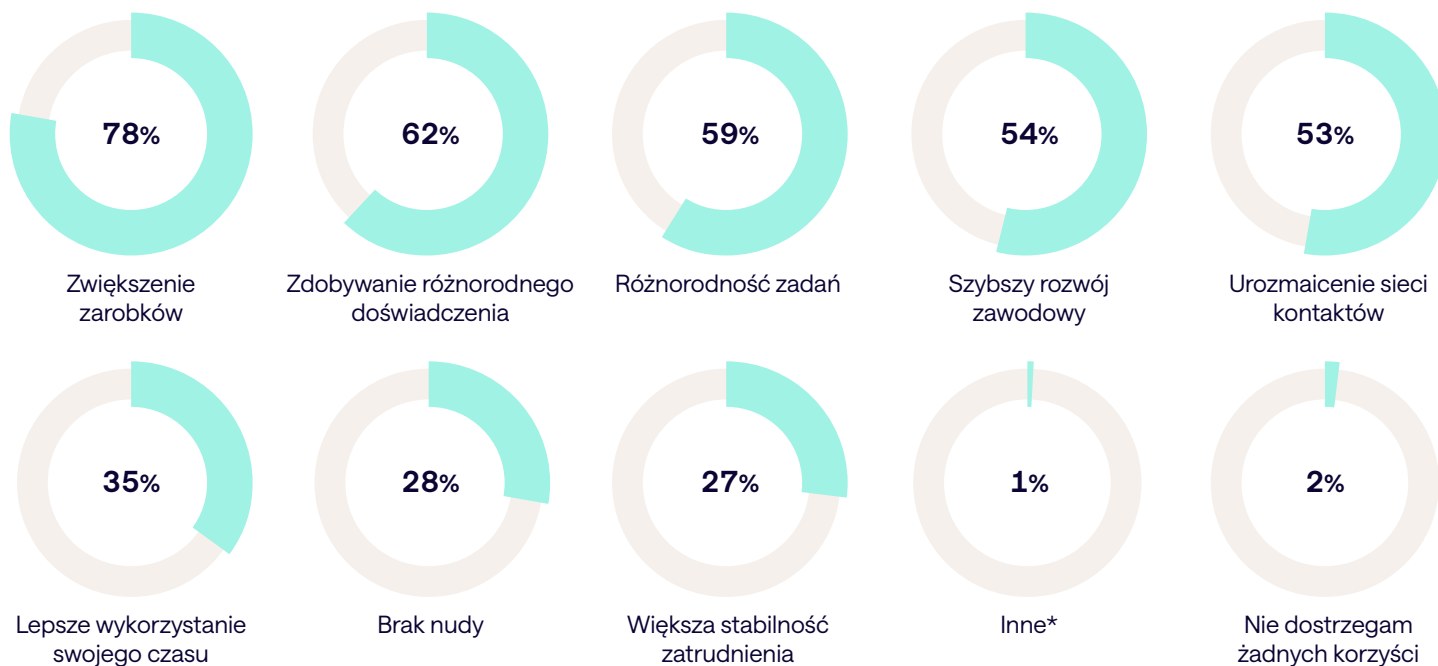


* Wśród innych pracodawcy najczęściej wskazywali na możliwość poprawy sytuacji finansowej pracowników. Możliwe było zaznaczenie kilku odpowiedzi



Jakie dostrzegasz korzyści związane z pracą w kilku miejscach jednocześnie?

Perspektywa pracowników z pokolenia Z



* Wśród innych młodzi pracownicy wskazywali m.in. na możliwość łączenia różnych form pracy, np. umysłowej i fizycznej
Możliwe było zaznaczenie kilku odpowiedzi

Jakie dostrzegasz wyzwania związane z pracą w kilku miejscach jednocześnie?

Perspektywa pracodawców



* Wśród innych pracodawcy wymieniali zmęczenie pracowników, brak czasu na ich życie prywatne oraz trudności natury prawnej
Możliwe było zaznaczenie kilku odpowiedzi

Jakie dostrzegasz wady pracy w kilku miejscach jednocześnie?

Perspektywa pracowników z pokolenia Z

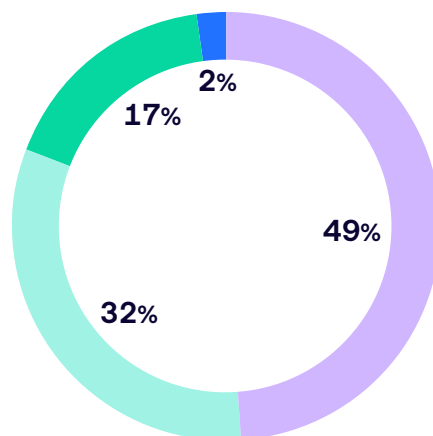


* Wśród innych młodzi pracownicy najczęściej wskazywali na brak czasu wolnego
Możliwe było zaznaczenie kilku odpowiedzi

Co jest Twoją główną motywacją do pracy w kilku miejscach jednocześnie?

Perspektywa pracowników z pokolenia Z

- Finanse
- Chęć rozwoju w obszarze moich osobistych zainteresowań
- Chęć rozwoju zawodowego
- Obawa o stabilność zatrudnienia w głównej pracy



Wyłącznie osoby, które pracują wieloletowo

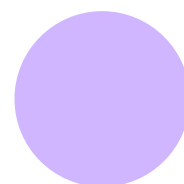
Jak weryfikować jakość i wydajność pracy osób, które jednocześnie pracują w kilku miejscach?

- ☒ Określić jasny cel, zakres odpowiedzialności i plan pracy
- ☒ Postawić na pracę zadaniową i weryfikować realizację „kamieni milowych”
- ☒ Wspólnie stworzyć i monitorować grafik
- ☒ Traktować je w taki sam sposób, jak innych pracowników
- ☒ Po prostu zaufać

Opracowanie na podstawie najczęstszych odpowiedzi menedżerów

Wnioski

Menedżerowie wykazują się rozsądnym podejściem wobec zarządzania osobami pracującymi w kilku miejscach jednocześnie. Najczęściej stawiają na efekty, a nie czas pracy. Nie odczuwają też konieczności szczególnego monitorowania takich pracowników i chcą, aby ich współpraca opierała się przede wszystkim na zaufaniu, szacunku i odpowiedzialności za powierzone zadania. **W teorii firmy na polskim rynku pracy mogą być gotowe na skuteczne zarządzanie osobami pracującymi wieloletowo, a te – bez obaw komunikować, że korzystają z takiego rozwiązania. W praktyce warunkiem powodzenia takiej współpracy jest wzajemne zrozumienie, transparentna i regularna komunikacja oraz partnerskie podejście.**



Komentarz Wiktorii Nowak

Młode osoby zdecydowanie inaczej postrzegają wieloetatowość niż ich starsi współpracownicy i przełożeni. Dla przedstawicieli pokolenia Z najważniejszą korzyścią takiego rozwiązania jest przede wszystkim czynnik finansowy – wskazuje na to aż 78 proc. badanych. Z perspektywy pracodawców natomiast dominującą zaletą wynikającą z wieloetatowości jest rozwój wiedzy eksperckiej wewnątrz organizacji (41 proc. wskazań).

Nie oznacza to jednak, że Zetkom nie zależy na nauce, zdobywaniu różnorodnego doświadczenia i udoskonalaniu swoich umiejętności. Wręcz przeciwnie – nasi ankietowani uplasowali możliwości rozwoju jako drugą największą zaletę wieloetatowości.

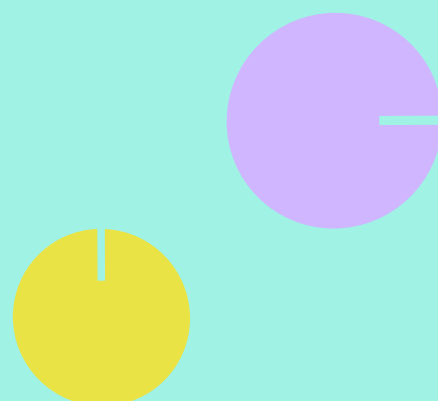
Choć zaledwie ułamek, bo 2 proc. przedstawicieli pokolenia Z uważa, że wieloetatowość nie przynosi żadnych korzyści, to nie oznacza to, iż młodzi gloryfikują pracę w kilku miejscach jednocześnie. Mają bowiem świadomość, że nie jest to rozwiązanie wolne od wyzwań. Zgadzają się z nimi pracodawcy, choć o ile młodzi upatrują w wieloetatowości ryzyko związane przede wszystkim ze zdrowiem i dobrostanem psychicznym, o tyle firmy koncentrują się głównie na czynnikach twardych i mierzalnych. Żadna z tych rozbieżnych perspektyw nie jest zła, lecz pokazuje, jak różnie możemy podchodzić do tego samego zjawiska.

Wieloetatowość nie jest rozwiązaniem idealnym, natomiast może być realnym wsparciem w wejściu w dorosłe życie. Wyniki badania pokazują, że w większości przypadków żadna z wykonywanych przez młodych wieloetatowców prac nie jest pracą na pełen etat. To z kolei daje przestrzeń do wprowadzenia lub rozwijania elastycznych form współpracy w firmach. A na nich mogą skorzystać już nie tylko Zetki, ale również pracujący rodzice, osoby z niepełnosprawnościami, aktywni zawodowo seniorzy, a nawet sami pracodawcy poszukujący oszczędności w procesie zatrudniania.

W obliczu starzejącego się społeczeństwa i niedoboru rąk do pracy, elastyczne modele zatrudnienia mogą stać się podstawą funkcjonowania rynku pracy przyszłości – pod warunkiem, że będą racjonalnie wdrożone i dobrze zarządzane.

Wiktorii Nowak

Co-founderka GenbOOst,
Project managerka w Fundacji OFF school



Dobrostan psychiczny

Przekonania na temat pokolenia Z na rynku pracy, które pojawiają się w przestrzeni publicznej, najczęściej koncentrują się wokół dwóch postaw. Pierwsza dotyczy silnej potrzeby elastyczności i zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Druga zaś ma być związana z wrażliwością, emocjonalnością i priorytetyzacją zdrowia psychicznego przez młodych. Czy faktycznie znajduje to swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości?

Aż połowa ankietowanych pracodawców twierdzi, że pracownicy z pokolenia Z częściej od swoich starszych współpracowników doświadczają wyzwań związanych z dobrostanem psychicznym. Firmy przyznają, że Zetki są bardziej podatne na spadki nastroju, stres czy lęk w miejscu pracy. Jednocześnie tylko 2/3 młodych jednoznacznie pozytywnie ocenia swoje samopoczucie związane z życiem zawodowym.

Trudności natury psychicznej w pracy to często również wypalenie zawodowe. Wyniki badania pokazują jednak, że pracodawcy i Zetki odmiennie postrzegają skalę tego problemu. O ile blisko połowa firm nie dostrzega u pracowników pokolenia Z problemu wypalenia zawodowego, o tyle 46 proc. młodych potwierdza, że już się z nim mierzyło.

Jak oceniasz swoje samopoczucie związane z życiem zawodowym?

Perspektywa pracowników z pokolenia Z

Zdecydowanie pozytywnie



Raczej pozytywnie



Trudno powiedzieć



Raczej negatywnie

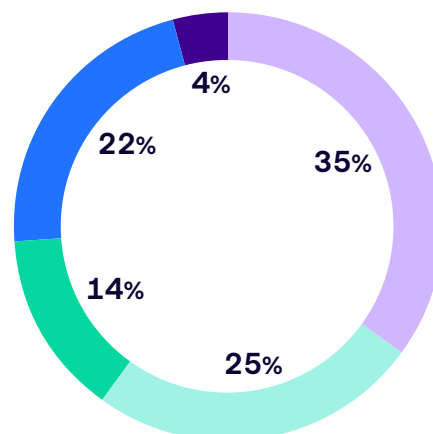


Zdecydowanie negatywnie



Czy u pracowników z pokolenia Z obserwujesz większe wyzwania związane z dobrostanem psychicznym, m.in. większą podatność na spadki nastroju, stres czy lęk w miejscu pracy?
Perspektywa pracodawców

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie



Czy wśród pracowników z pokolenia Z dostrzegasz problem wypalenia zawodowego?

Perspektywa pracodawców

Zdecydowanie tak



Raczej tak



Trudno powiedzieć



Raczej nie

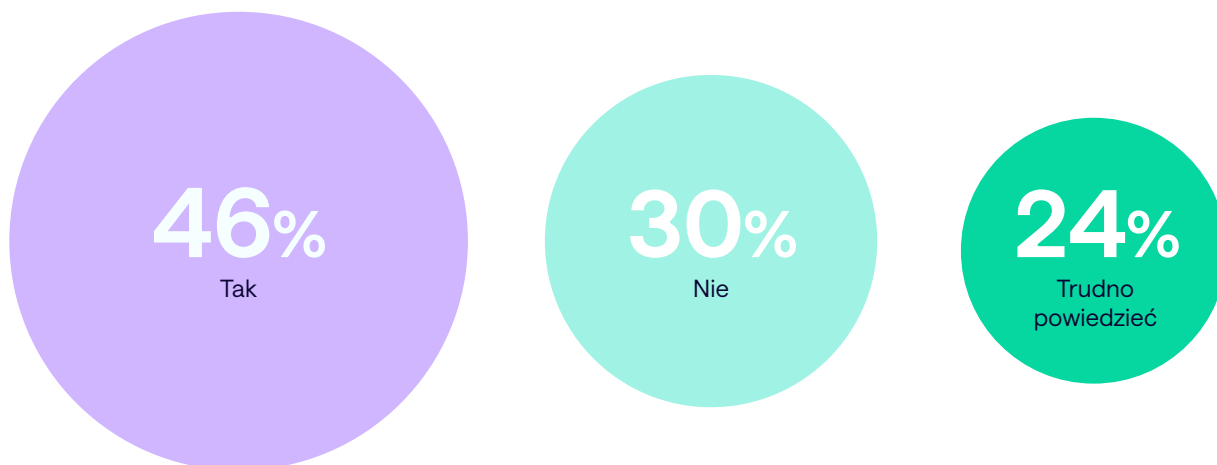


Zdecydowanie nie



Czy w swoim życiu zawodowym mierzyłeś/aś się już z wypaleniem zawodowym?

Perspektywa pracowników z pokolenia Z



Zdecydowana większość przedstawicieli generacji Z stara się, aby pogorszony dobrostan psychiczny nie przekładał się na życie zawodowe. 79 proc. Zetek przyznaje, że nie korzystało ze zwolnienia lekarskiego w związku z wypaleniem zawodowym lub gorszym samopoczuciem. Jednak 41 proc. pracodawców uważa, że pracownicy z pokolenia Z częściej od swoich starszych współpracowników korzystają ze zwolnień lekarskich w takich sytuacjach.

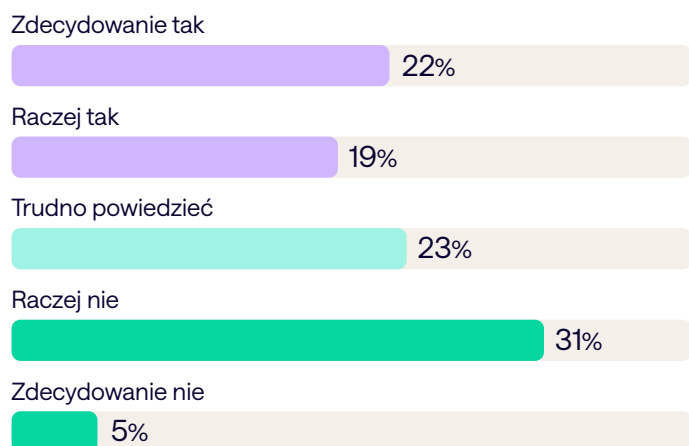
O czym świadczą te dane? Młodym faktycznie może zależeć na zachowaniu dobrostanu psychicznego bardziej od innych pokoleń. Są świadomi, że zdrowie i regularny odpoczynek to podstawa satysfakcji z życia oraz produktywności w pracy. Jednocześnie starają się korzystać ze zwolnień tylko wtedy, gdy są niezbędne, aby nie wpłynęło to negatywnie na ich

rozwój zawodowy. Mimo to na tle pozostałych generacji ich potrzeby względem zdrowia i work-life balance nadal mogą być postrzegane jako wygórowane. To bowiem pierwsze pokolenie na rynku, które prawdziwie koncentruje się na dobrostanie.

Warto podkreślić, że pracodawcy powinni w równym stopniu wspierać wszystkich zatrudnionych w dbaniu o ich zdrowie psychiczne. Problem jest nagły, gdyż obecnie niespełna połowa firm jednoznacznie pozytywnie ocenia dobrostan swoich pracowników. Co więcej, aż 38 proc. pracodawców nie oferuje żadnego wsparcia psychologicznego w organizacji. W perspektywie długofalowej może się to przełożyć na spadek satysfakcji i produktywności, przypadki wypalenia zawodowego, a nawet większą rotację.

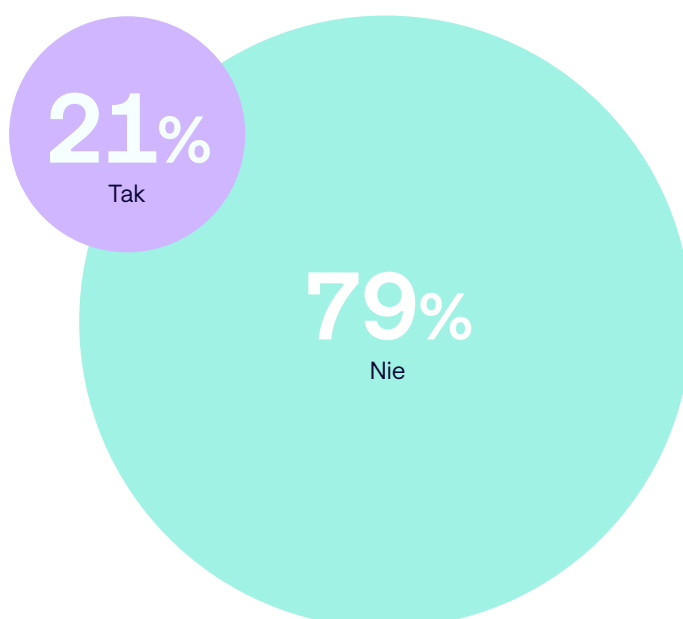
Czy pracownicy z pokolenia Z częściej od swoich starszych współpracowników korzystają ze zwolnień lekarskich związanych z pogorszeniem zdrowia psychicznego?

Perspektywa pracodawców



Czy zdarzyło Ci się korzystać ze zwolnienia lekarskiego w związku z wypaleniem zawodowym lub gorszym samopoczuciem psychicznym?

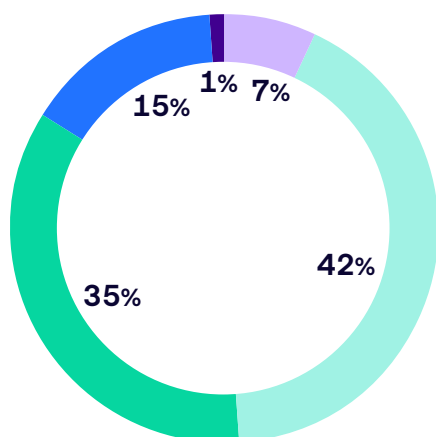
Perspektywa pracowników z pokolenia Z



Jak oceniasz dobrostan pracowników firmy?

Perspektywa pracodawców

- Zdecydowanie pozytywnie
- Raczej pozytywnie
- Trudno powiedzieć
- Raczej negatywnie
- Zdecydowanie negatywnie



Jak pracownicy z pokolenia Z doświadczali wypalenia zawodowego?

- ✓ Brak chęci i energii do pracy
- ✓ Poczucie monotonii i braku sensu, utrata motywacji i satysfakcji z pracy
- ✓ Ciągły stres i podenerwowanie
- ✓ Niskie poczucie własnej wartości i brak wiary w siebie
- ✓ Problemy ze zdrowiem psychicznym i fizycznym – depresja, zaburzenia lękowe, przebudźcowanie, napady agresji, przewlekłe zmęczenie, trudności ze snem

Opracowanie na podstawie najczęstszych odpowiedzi Zetek, które mają takie doświadczenia

Wnioski

Objawy, z jakimi zmagają się respondenci, potwierdzają, że wypalenie zawodowe nie jest problemem wyłącznie osób z wieloletnim stażem pracy. Nawet na początku kariery pracownicy mogą doświadczać wielu wyzwań, przeradzających się później w trudności, z jakimi zmagają się też wypaleni reprezentanci innych pokoleń. **Rzekoma większa wrażliwość czy emocjonalność młodych nie powinna mieć wpływu na to, jak są oceniani w miejscu pracy. Na wypalenie zawodowe warto więc spojrzeć jako na powszechny, społeczny problem XXI wieku, z którym można i warto walczyć. Najlepiej jak najszybciej, aby trudności zatrudnionych się jeszcze bardziej nie pogłębiły. Co mogą zrobić pracodawcy? Rozmawiać, wspierać, edukować niezależnie od wieku i doświadczenia pracownika. Będzie to niewątpliwie inwestycja w lepszą przyszłość.**

Komentarz Agnieszki Czarneckiej

Przedstawiciele pokolenia Z wchodzą w dorosłość w bardzo wymagających warunkach, a presja, którą przez to odczuwają, przekłada się zarówno na ich życie prywatne, jak i zawodowe. Krzywdząca narracja społeczna, kultywowana przede wszystkim w mediach społecznościowych, zakłada, że powinniśmy cały czas działać i odnosić sukcesy, ale jednocześnie być pełni energii, zmotywowani oraz w pełni usatysfakcjonowani. To wizja dopaminowego stylu życia, które w rzeczywistości jest pułapką.

Perspektywa młodych bywa przez to czarno-biała, bez odcieni szarości. Szybko wyłapują i koncentrują się na rzeczach, które odbiegają od „norm” obowiązujących w ich świecie. Jeżeli w pracy otrzymają nie do końca rozwijające czy ambitne zadanie – co jest stosunkowo powszechne na początku drogi zawodowej – miewają poczucie bezsensu, które jest w stanie obniżyć ich ogólne zadowolenie z pracy. Może to czynić Zetki bardziej wrażliwymi na wypalenie zawodowe.

Odczuwają również ogromną presję, aby urzeczywistnić wizję wspianego życia, które w mediach społecznościowych jest im przedstawiane jako coś normalnego i powszechnego. W konsekwencji stale funkcjonują w trybie kryzysowym i obciążają się dodatkowymi aktywnościami – np. dodatkową pracą –

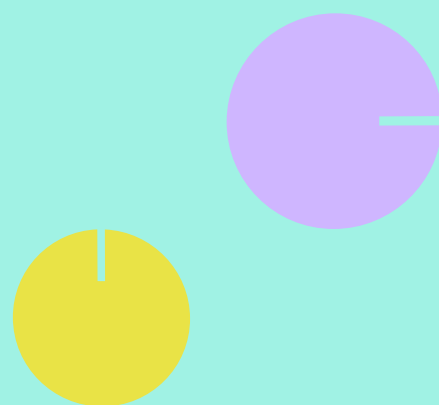
które pozwolą im odnieść sukces. Pracując wieloletowo, rzeczywiście mogą lepiej zarabiać i szybciej się rozwijać, lecz jednocześnie – nie mają czasu na odpoczynek.

W naturalny sposób prowadzi to do zmęczenia fizycznego, psychicznego i poznawczego. W końcu Zetki dochodzą do ściany i muszą zadbać o swój dobrostan, co może przejawiać się asertywnym stawianiem granic lub zwolnieniem lekarskim na poratowanie zdrowia psychicznego. Dla starszych współpracowników i pracodawców może to być zaskakujące. Wielu z nich wkraczało bowiem w dorosłość wtedy, gdy pracę traktowano jako skarb i należało zrobić wszystko – nawet ponad swoje siły – aby jej nie stracić.

Żadna skrajność nie jest dobra i wszystko ma swoje plusy oraz minusy. Chcąc odczuwać prawdziwą satysfakcję z życia, warto jednak samodzielnie, bez porównywania się z innymi, określić swoje potrzeby, cele życiowe i zawodowe, a także realne możliwości.

Agnieszka Czarnecka

Head of HR Consultancy
CEE w Hays Poland



Zaangażowanie i identyfikacja z firmą

Młodym pracownikom stereotypowo przypisuje się lenistwo, brak odpowiedzialności i roszczeniowość. Taki wizerunek pokolenia Z jest dla młodych krzywdzący. Obie strony – pracodawcy i Zetki – zgadzają się bowiem, że zaangażowanie w pracę oraz identyfikacja z firmą mają znaczenie. W praktyce jednak firmy mają pewne wątpliwości co do postaw najmłodszego pokolenia pracowników.

Tylko 46 proc. ankietowanych menedżerów zgadza się ze stwierdzeniem, że młodzi wykazują postawy, których oczekiwaliby od pracowników. Jako pożądane cechy przedstawiciele firm najczęściej określają samodzielność,

transparentną komunikację i dzielenie się wiedzą ze współpracownikami. Co ciekawe, pierwsza edycja badania „Gen Boost. Młodzi na rynku pracy” wykazała, że na tym samym zależy młodym we współpracy ze starszymi pokoleniami.

W praktyce nie musi zatem być tak, że młodzi nie wykazują postaw oczekiwanych przez pracodawców, lecz nie są one jeszcze w pełni rozwinięte z uwagi na krótkie doświadczenie zawodowe. Poddając ocenie zachowania Zetek, warto również zastanowić się, czy nie bazuje ona na nieuświadomionych uprzedzeniach i zbytnej generalizacji młodego pokolenia.

Młodzi w rzeczywistości nie różnią się aż tak bardzo od innych pokoleń pracowników. Podobnie jak pracodawcy, którzy reprezentują starsze pokolenia, oceniają identyfikację z firmą jako istotną. Ponadto zbliżone odsetki obu grup identyfikują zaangażowanie w pracę przede wszystkim jako realizację wyznaczonych celów, dostępność i responsywność, czy proaktywny udział w rozwoju kultury organizacyjnej. Co więcej, Zetki nawet częściej od pracodawców utożsamiają zaangażowanie z rozwojem i dążeniem do awansu, co potwierdza ich ambicje i chęć nauki.

Jakich postaw oczekujesz od pracowników jako menedżer?

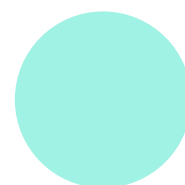
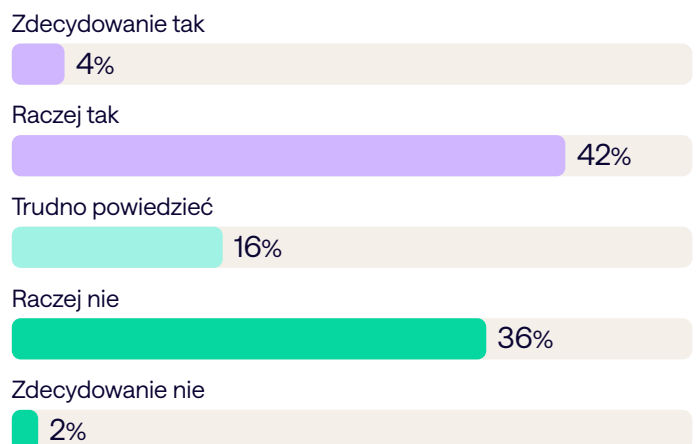
Perspektywa pracodawców



* Wśród innych pracodawcy najczęściej wymieniali odpowiedzialności za powierzone zadania
Możliwe było zaznaczenie kilku odpowiedzi

Czy uważasz, że pracownicy z pokolenia Z wykazują takie postawy?

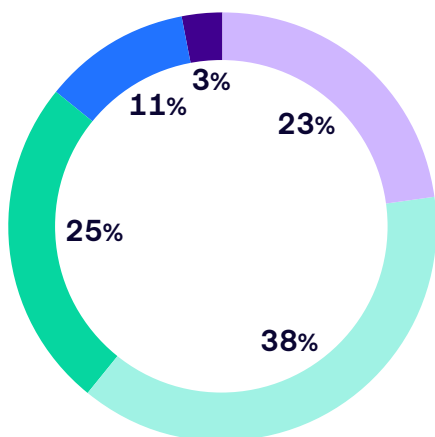
Perspektywa pracodawców



Czy identyfikacja pracowników z firmą jest dla Ciebie ważna?

Perspektywa pracodawców

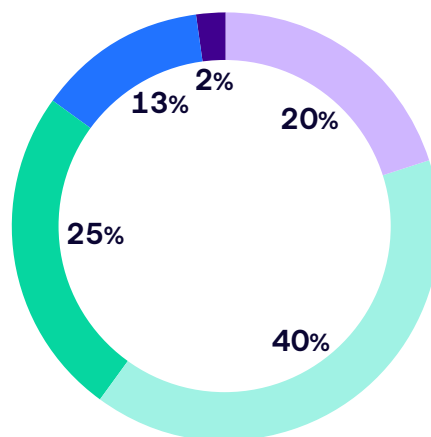
- Zdecydowanie ważna
- Raczej ważna
- Ani ważna, ani nieważna
- Raczej nieważna
- Zdecydowanie nieważna



Jak ważna jest dla Ciebie identyfikacja z firmą, w której pracujesz?

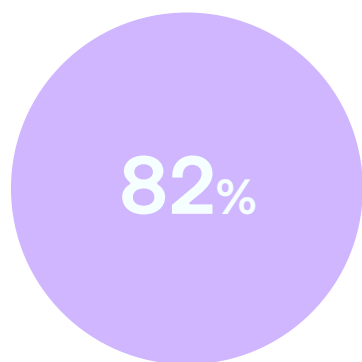
Perspektywa pracowników z pokolenia Z

- Zdecydowanie ważna
- Raczej ważna
- Ani ważna, ani nieważna
- Raczej nieważna
- Zdecydowanie nieważna

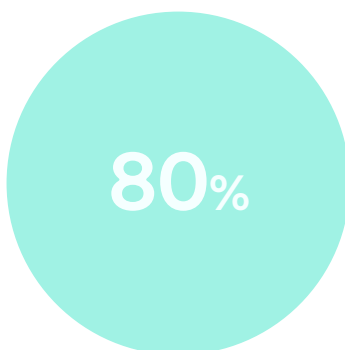


Dlaczego identyfikacja pracowników z firmą jest dla Ciebie ważna?

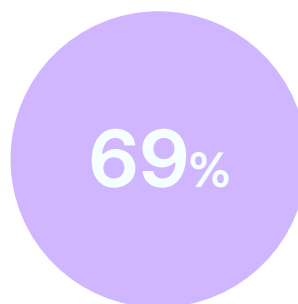
Perspektywa pracodawców



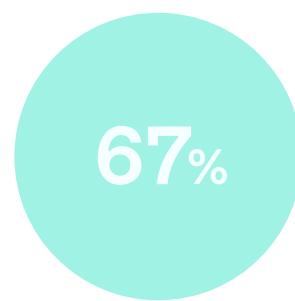
Większe zaangażowanie pracowników



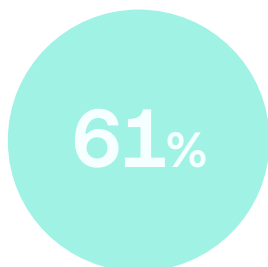
Większa współodpowiedzialność



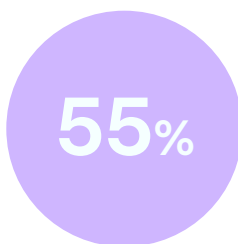
Większa lojalność pracowników



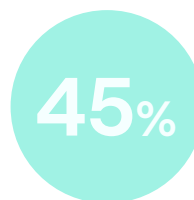
Mniejsza rotacja



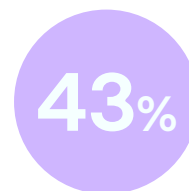
Sprawniejszy rozwój kultury organizacyjnej



Łatwiejsze motywowanie pracowników



Wzmacnianie marki pracodawcy



Większa wyrozumiałość, kredyt zaufania ze strony pracowników

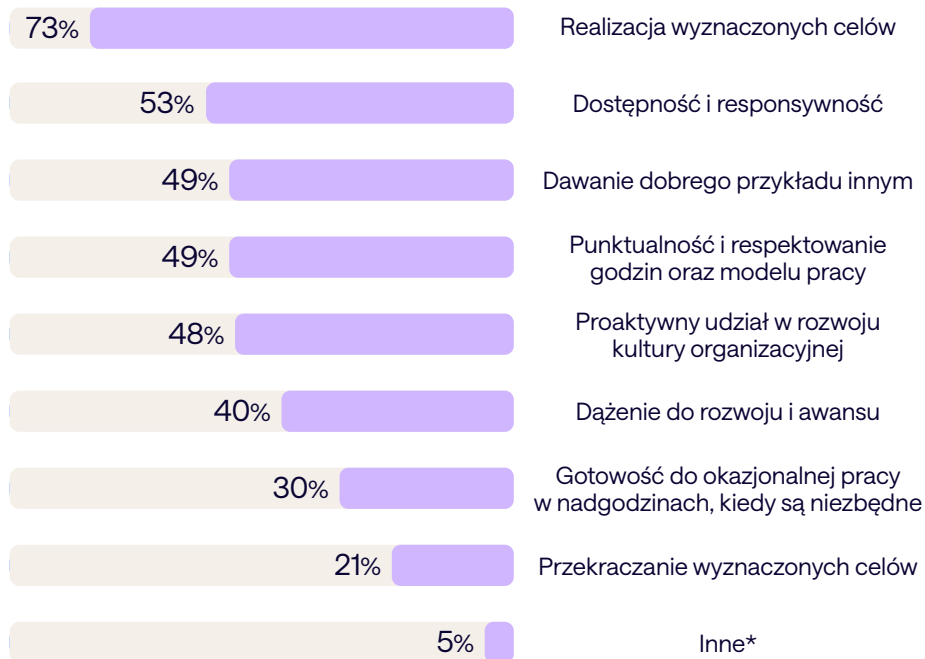
Możliwe było zaznaczenie kilku odpowiedzi

Prawie co drugi pracodawca uważa, że pracownicy z pokolenia Z są mniej zaangażowani w pracę niż inne generacje. Jednocześnie aż 80 proc. Zetek nie ma sobie nic do zarzucenia w tym kontekście. Przyczyna tej rozbieżności może leżeć m.in. w niedostatecznie transparentnej komunikacji. Być może warto również zweryfikować, co motywuje młodych pracowników i zadbać o to, aby te czynniki były obecne w ich codziennej pracy. Nie powinno być to problematyczne, gdyż obie strony są zgodne – najbardziej na zaangażowanie wpływają dobre relacje w zespole.

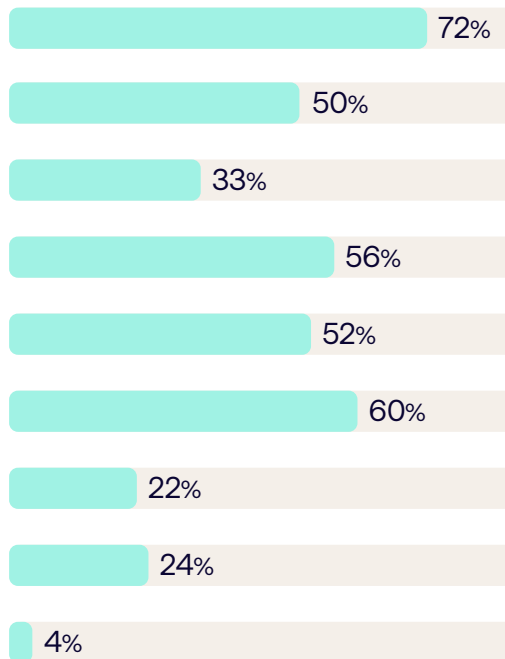
Aby współpraca z najmłodszym pokoleniem pracowników przebiegała lepiej, obie strony mają swoją lekcję do odrobienia. Zetki mogą postawić na większą samodzielność w pracy i stale rozwijać swoje umiejętności komunikacyjne. Pracodawcy zaś powinni dawać młodym możliwość rozwoju, przestrzeń do przejmowania inicjatywy i szczerzej, transparentnej rozmowy – przede wszystkim o celach, efektach pracy i sukcesach. Tym bardziej, że większość Zetek zidentyfikowała docenienie wysiłków i sukcesów jako czynnik silniej wpływający na ich zaangażowanie niż pieniądze (81 vs. 42 proc.).

Co rozumiesz jako zaangażowanie pracowników?

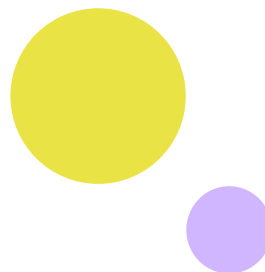
Perspektywa pracodawców



Perspektywa pracowników z pokolenia Z

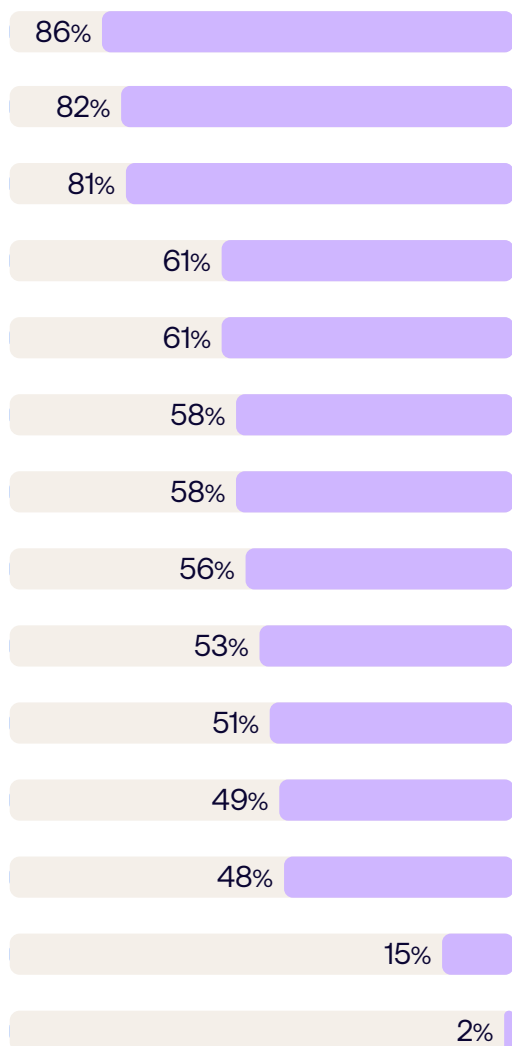


* Wśród innych pracodawcy najczęściej wymieniali odpowiedzialność za powierzone zadania, aktywny udział w spotkaniach i integrację ze współpracownikami. Młodzi pracownicy zaś najczęściej wskazywali na odpowiedzialność za powierzone zadania, staranność i proaktywność. Możliwe było zaznaczenie kilku odpowiedzi.

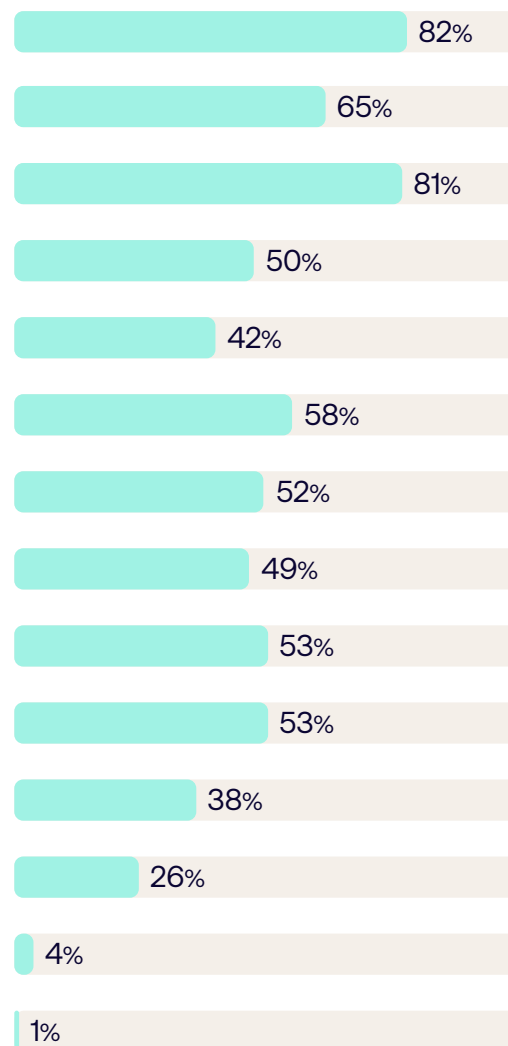


Co wpływa na zaangażowanie pracowników?

Perspektywa pracodawców



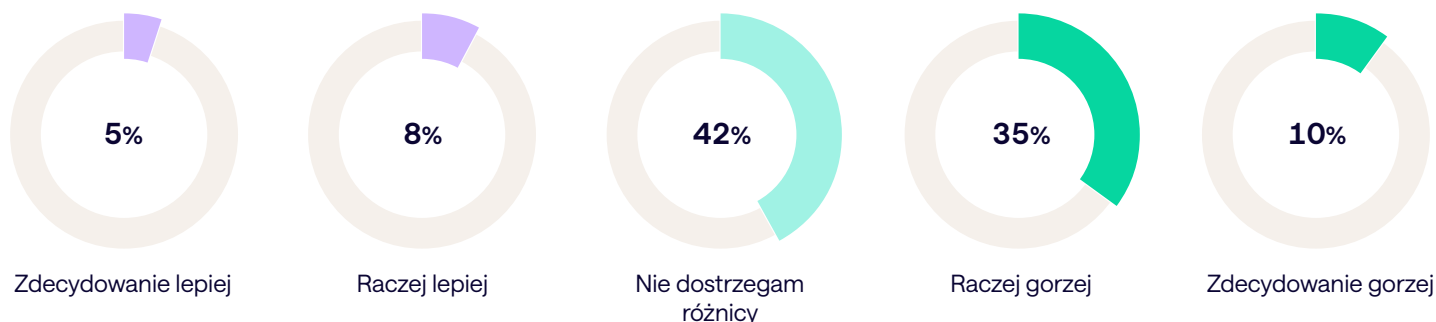
Perspektywa pracowników z pokolenia Z



* Wśród innych pracodawcy najczęściej wymieniali atrakcyjną podstawę wynagrodzenia i sylwetkę przełożonego, który inspirował. Młodzi pracownicy zaś najczęściej wskazywali na perfekcjonistyczną postawę. Możliwe było zaznaczenie kilku odpowiedzi.

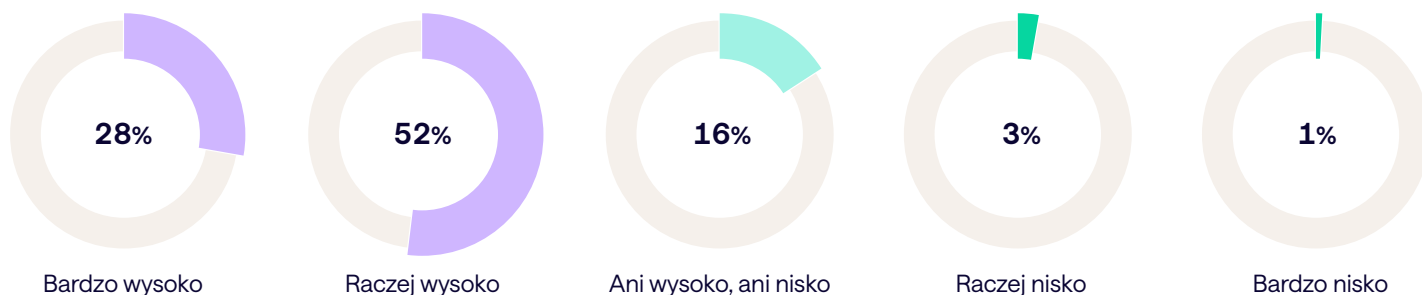
Jak oceniasz zaangażowanie pracowników z pokolenia Z na tle pozostałych pokoleń?

Perspektywa pracodawców



Jak oceniasz swoje zaangażowanie w pracy?

Perspektywa pracowników z pokolenia Z



Jak wzmacniać zaangażowanie pracowników z pokolenia Z?

- ✓ Udzielaj regularnych, konstruktywnych informacji zwrotnych, a także dostosuj ścieżki rozwoju kariery do ich mocnych stron i aspiracji
- ✓ Buduj inkluzywne, różnorodne i wspierające środowisko pracy, reaguj na mikroagresje i powielane stereotypy, zadбай o dobrostan pracowników
- ✓ Pokazuj, że ich praca ma sens i podkreślaj realny, pozytywny wpływ firmy oraz jej działań CSR na społeczeństwo lub środowisko
- ✓ Inwestuj w intuicyjne narzędzia, technologie i automatyzację
- ✓ Zaufaj i pozwól im samodzielnie podejmować decyzje, daj swobodę działania

Wnioski

Pokolenie Z chce się rozwijać i być częścią narracji firm, w których pracują. Zależy im na tym, aby mieć wpływ i podejmować działania, które mają sens. Młodzi cenią sobie autentyczność i różnorodność, a także przywiązują dużą wagę do aspektów związanych ze zdrowiem psychicznym oraz elastycznością. **Ich ambicje, ciekawość świata i bezprecedensowa u innych pokoleń biegłość cyfrowa mogą być zatem okazją do wprowadzenia wielu ważnych innowacji w organizacjach. Warunkiem powodzenia tego procesu jest jednak otwarta komunikacja, umożliwienie im bycia sobą, zwiększanie ich autonomii, personalizacja świadczeń w pracy oraz większe zaufanie.**

Opracowanie na podstawie projektów HR Consultancy realizowanych przez Hays Poland



Komentarz Karoliny Lis

Podstawą skutecznej współpracy jest otwarty i regularny dialog – niezależnie od wieku pracowników oraz ich przełożonych. Wnioski płynące z naszego badania, a także obserwacje rynku pokazują, że w relacjach pomiędzy pokoleniem Z a menedżerami ze starszych generacji, szczególnie brakuje elementu komunikacji. Skutkuje to pogłębieniem się wielu nieporozumień, m.in. dotyczących postaw i zaangażowania w pracę Zetek, a także utrudnia wykorzystanie ich pełnego potencjału.

To, że obie strony miewają odmienne spojrzenie na dane kwestie, jest naturalne. Dzisiejsi menedżerowie, którzy często wchodzili na rynek pracy w zupełnie innych okolicznościach gospodarczych, są przyzwyczajeni do innych standardów i sposobów pracy. Z kolei pokolenie Z – żyjąc w wymagających czasach mass-mediów, presji na sukces oraz powszechnego porównywania się na platformach społecznościowych – stara się odnaleźć swoje miejsce w świecie na miarę dostępnych możliwości. W związku z tym, ich sposób na budowanie kariery i funkcjonowanie w środowisku zawodowym, a także proaktywność i styl komunikacji bywają inne niż to, do czego zdążyli się przyzwyczaić pracodawcy.

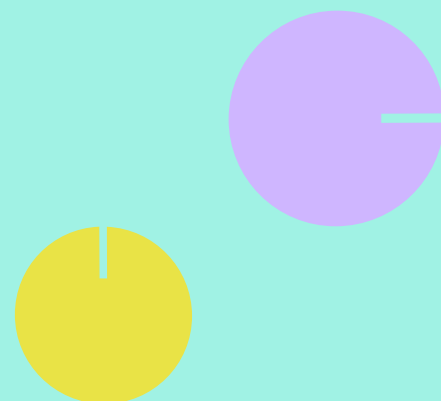
Różne perspektywy i osobiste wyzwania nie powinny być jednak przeszkodą, lecz zachętą do lepszego poznania wzajemnych możliwości, oczekiwań i potrzeb. Jest to proces, który wymaga czasu, chęci oraz zaangażowania obu stron, ale jednocześnie jest potrzebną inwestycją w przyszłość.

Jak można tego dokonać? Niezbędne w budowaniu międzypokoleniowych mostów mogą okazać się m.in. zespoły HR, które wraz z zarządem powinny pracować nad stworzeniem nowych szkoleń dla liderów, które będą dopasowane do obecnych realiów i charakterystyki najmłodszych pokoleń.

Mogą również wspierać menedżerów w wygospodarowaniu czasu na regularne, indywidualne spotkania z nowymi pracownikami. Będą one niezwykle cenne szczególnie dla osób z pokolenia Z, które nie mają jeszcze długiego stażu zawodowego i potrzebują wsparcia w odnalezieniu się w nowym środowisku i zasadach pracy. To świetna okazja do rozmowy o wspólnych celach, a także do znalezienia odpowiedzi na pytanie: po co tu jesteśmy i jak nawzajem możemy odpowiedzieć na swoje potrzeby? Świadomość, że właściwie interpretujemy słowa i rozumiemy perspektywę drugiej strony, a także jednakowo angażujemy się w partnerską relację, to podstawa udanej współpracy.

Karolina Lis

Senior Director w Hays Poland



O Hays

Hays Poland jest firmą doradztwa personalnego należącą do międzynarodowej grupy Hays plc, która jest największą na świecie firmą zajmującą się rekrutacją specjalistyczną. Działając na rynku rekrutacyjnym od ponad 50 lat, Hays posiada 207 biur. Łącznie pracuje w nich ponad 9.500 ekspertów w 20 specjalizacjach.

W 2002 roku otworzyliśmy pierwsze biuro w Polsce. Od tego czasu umocniliśmy naszą pozycję na polskim rynku, stając się niekwestionowanym liderem w rekrutacji specjalistycznej.

Świadczymy dopasowane do wymagań Klientów usługi w zakresie rekrutacji specjalistycznej, pozyskując najlepszych kandydatów do pracy stałej, tymczasowej oraz na kontrakt. Portfolio naszych usług obejmuje ponadto Executive Search, Recruitment Process Outsourcing (RPO) oraz marketing rekrutacyjny.

6
biur

22
lata na rynku

280+
konsultantów

HAYS

Kontakt

Poszukujesz utalentowanych pracowników?
Możemy pomóc. **Zleć rekrutację** ▶

Obecna praca nie jest satysfakcjonująca?
Zapoznaj się z naszymi **ofertami pracy** ▶



Hays



HaysPoland



@hayspoland



hays.pl/blog



O Fundacji OFF school

Fundacja OFF school działa od 9 lat. Jesteśmy organizacją pożytku publicznego (OPP). Naszą tożsamością jest emancypowanie młodych osób, budowanie ich podmiotowości i pokazywanie jako równych partnerów zarówno na rynku pracy, jak i w środowisku edukacyjnym. Robimy to poprzez realizację różnego rodzaju projektów, w których głównymi bohaterami zawsze są młode osoby.

Jesteśmy sygnatariuszem karty praw dziecka w biznesie przy Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Więcej o Fundacji: www.OFFschool.edu.pl

 fundacjaoffschool

 fundacjaoffschool

 @fundacja_offschool

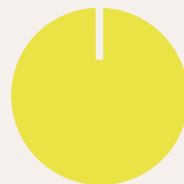
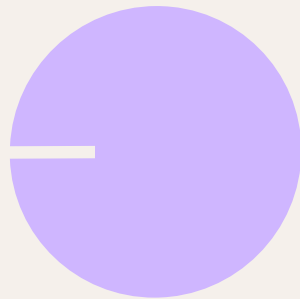
 @offschool_fundacja

 OFF SCHOOL



O Forum Odpowiedzialnego Rozwoju

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najdłużej działającą, od 2000 roku, i największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją zrównoważonego rozwoju w kompleksowy sposób. Forum to organizacja ekspercka, inicjator i partner przedsięwzięć kluczowych dla ESG w Polsce. Jedną z flagowych inicjatyw FOB jest Program Partnerstwa, skupiający już blisko 100 firm – liderów branż, którzy dzięki współpracy z gronem ekspertów, podnoszą swoje kompetencje w zakresie ESG i podejmują wspólne działania wspierające zrównoważoną transformację biznesu.



FORUM
ODPOWIEDZIALNEGO
BIZNESU

| 25
LAT