

POKOLENIE Z NA RYNKU PRACY

POSTAWY, PRIORYTETY, OCZEKIWANA

Raport z badań

1. Założenia i cele badania

Badanie zrealizował Zespół Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wyższej Szkoły Humanitas, pod kierunkiem prof. ucz. dra hab. Michała Kaczmarczyka. Badanie przeprowadzono we współpracy z Katowicką Specjalną Strefą Ekonomiczną S.A., Uniwersyteckim Centrum Kreatywnego Obywatelstwa Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach oraz Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Fundacją Uniwersytetu Śląskiego.

Badanie stanowiło **największy w ostatnich latach w Polsce projekt naukowy, poświęcony oczekiwaniom i postawom przedstawicieli pokolenia Z (osoby urodzone po 1997 roku) wobec pracodawców i rynku pracy**. Badanie przeprowadzone zostało w skali ogólnokrajowej w okresie od 10 lutego 2023 roku do 19 marca 2023 roku na grupie blisko 1,3 tys. osób: uczniów, studentów i absolwentów szkół różnych typów.

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem **metody ankietowej bezosobowej** (ankieta online, ankieta pocztowa, ankieta audytoryjna, ankieta rozdawana) oraz **metody wywiadu pogłębionego i zogniskowanego wywiadu grupowego (fokusowego)**.

2. Tematyka i znaczenie uzyskanych wyników / wniosków

Wnioski z badań zadają kłam wielu stereotypowym opiniom na temat generacji Z i jej preferencji, wartości i oczekiwań wobec pracodawców. Analizując wyniki badania, Autorzy podjęli próbę ustalenia, **czy „zetki” to osoby ukierunkowane na karierę czy bardziej na realizację własnych marzeń i pasji? Jakimi wartościami kierują się w pracy zawodowej?**

Czym jest dla nich kariera zawodowa? Czy potrafią budować relacje w firmie? Czy praca zdalna jest dla nich rozwiązaniem idealnym czy złem koniecznym? Czego oczekują od pracodawcy?

W wyniku zrealizowanej diagnozy ustalono, że osoby urodzone pod koniec lat dziewięćdziesiątych i na początku dwutysięcznych **często kierują się w życiu podobnymi wartościami i przekonaniem, mają też analogiczne priorytety.** Przekłada się to na ich stosunek do pracy, kompetencje zawodowe czy oczekiwania wobec pracodawców. Badania przynoszą wiele istotnych wniosków na temat postaw „zetek” jako pracowników, co może stanowić **podpowiedź dla firm, w jaki sposób zarządzać kapitałem ludzkim oraz kogo i jak rekrutować.** Autorów badania interesowało opisanie postaw społecznych, systemów wartości i priorytetów, którymi kierują się reprezentanci generacji Z w relacjach z pracodawcą.

W potocznym przekonaniu „zetki” to osoby nierozstające się z telefonem, żyjące w świecie wirtualnym, zainteresowane przede wszystkim rozrywką na ekranie smartfona, mające kłopot z budowaniem realnych relacji, także w miejscu pracy. Badania falsyfikują wiele podobnych stereotypów, **ukazując generację Z jako pokolenie silnie ukierunkowane na wartości, gotowe do poświęceń w imię „wyższych celów”, kreatywne, wykazujące potrzebę zmieniania świata, w tym także przedsiębiorstw czy instytucji, w których „zetki” pracują.**

Wyniki badania mają nie tylko walor naukowy, ale przede wszystkim praktyczny. Mogą one stanowić realną podpowiedź dla pracodawców, jak skutecznie zarządzać młodymi pracownikami, w jaki sposób budować z nimi relacje, okazywać wsparcie mentalne i dawać regularny *feedback* w postaci pochwał oraz jak wykorzystać ich potencjał, talenty i kompetencje, by skutecznie osiągać cele: biznesowe, kulturowe czy społeczne.

3. Szczegółowe wnioski z badań

Pokolenie to pojęcie odnoszące się do populacji typologizowanej ze względu na wiek. Podział tego rodzaju pomaga zrozumieć charakter przemian społecznych oraz formułować wnioski na temat cech i osobliwości reprezentantów danego pokolenia. We współczesnej literaturze socjologicznej najczęściej wskazuje się następujący podział generacji ludzi (nazwy pokoleń):

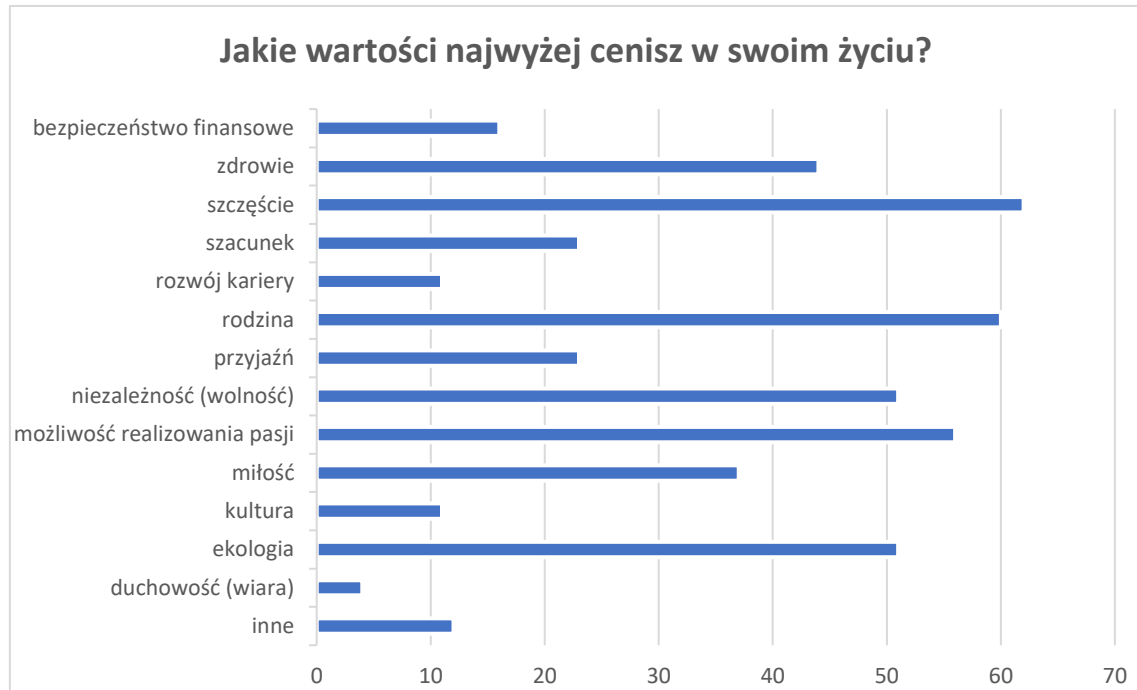
- pokolenie BB (często nazywana mianem *baby boomers*, *boomers*, bumerzy) - urodzeni w latach 1946-1964,
- pokolenie X - urodzeni w latach 1965-1980,
- pokolenie Y (millenialsi) - urodzeni w latach 1981-1996,
- **pokolenie Z (generacja Z lub gen Z) - urodzeni w latach 1997-2012.**

Na podstawie przeprowadzonych wcześniej badań społecznych pokolenie Y można określić mianem **pokolenia silnie ukierunkowanego na rozwój zawodowy i karierę**. W przeciwieństwie do „millenialsov”, „zetki” są natomiast generacją **zorientowaną na rozwój osobisty oraz wartości autoteliczne i społeczne**. W pokoleniu Y naturalną postawą po wejściu na rynek pracy było dążenie do budowania szybkiej i atrakcyjnej ścieżki kariery, zdobywania benefitów zawodowych, w tym profitów finansowych i awansów. Wśród przedstawicieli generacji Y widoczny był na rynku pracy tzw. **syndrom „One Wrong Move”** – pracownicy byli świadomi, że - wchodząc do świata biznesu czy administracji - muszą z pełnym poświęceniem (także kosztem swojego czasu wolnego) wypełniać kolejne, wyśrubowane zadania zawodowe i nie mają prawa do błędu, albowiem od jakości ich pracy zależy skuteczność w osiągnięciu celów związanych z karierą traktowaną priorytetowo. Godzili się przy tym na uczestnictwo w tzw. „wyścigu szczurów”, który traktowany był jako naturalny element rzeczywistości zawodowej, a czasem nawet jako zjawisko pozytywnie motywujące. **W generacji Z tego rodzaju postawy występują zdecydowanie rzadziej**. Przedstawiciele pokolenia osób urodzonych po 1997 roku **ponad karierą i osiągnięciem sukcesów zawodowych stawiają cele związane z życiem prywatnym, w tym realizację własnych pasji i zamiłowań**. Oczekują przy tym, że praca nie tylko nie będzie im przeszkadzać w działaniach „zorientowanych na siebie”, ale stanie się czynnikiem ułatwiającym realizację planów i zamierzeń osobistych związanych np. z **podróżowaniem, urzeczywistnianiem marzeń, uprawianiem hobby, rozwojem osobistym, działalnością obywatelską etc.**

Powyższą tezę potwierdza analiza odpowiedzi na pytanie badawcze o wartości najwyżej cenione w życiu przez reprezentantów pokolenia Z. **Wśród wartości najczęściej wymienianych przez ankietowanych wskazać należy: szczęście (62 proc.), rodzinę (60 proc.), możliwość realizowania pasji (56 proc.), ekologię (51 proc.) niezależność / wolność (51 proc.), zdrowie (44 proc.) i miłość (37 proc.)**. Są to zatem wartości odnoszące się głównie do sfery pozazawodowej, nie związane bezpośrednio z aktywnością na rynku pracy. Na rozwój

kariery i bezpieczeństwo finansowe jako wartości najwyższej cenione w życiu wskazało odpowiednio tylko 11 proc. i 16 proc. respondentów¹.

Wykres 1



Źródło: własne

Także w toku wywiadów pogłębionych respondenci podkreślali, że **praca i kariera nie stanowią dla nich priorytetu i celu samego w sobie, są natomiast środkiem do urzeczywistniania celów i wartości pozazawodowych, istotnych w życiu prywatnym (w tym rodzinnym) czy w aktywności społecznej.**

Moją największą pasją jest historia, interesuje mnie XIX wiek. Z kolei dzięki koszykówce mogę się zrelaksować poprzez grę. Przy wyborze pracy będę kierował się m.in. rozwojem moich pasji. Bez interesowania się danym tematem nie powinno się podejmować danej pracy. (Krzysztof, 18 lat, woj. śląskie)

Praca po 12 godzin na dobę dla kariery i awansów, kosztem czasu wolnego, to nonsens, którego w ogóle nie biorę pod uwagę. Ja mam inne cele, inne priorytety, ja nie chcę być trybikiem w

¹ W zrealizowanym badaniu respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

maszynie i pracować dla kogoś, bo taki model korporacyjnej kariery, o jakim mówię, w praktyce najczęściej to właśnie oznacza. Praca jest po coś, nie jest celem samym w sobie. Pracuje się po to by żyć, a nie żyje po to, by pracować. (Wiktor, 22 lata, woj. małopolskie)

Praca powinna mnie rozwijać, abym mogła robić to co kocham, czyli działać na rzecz niepełnosprawnych. To jest dla mnie najważniejsze. [...] Pracuję i będę pracować w firmie, dzięki której zdobywam wiedzę na temat dostępności, przepisów w tym zakresie, metod pomocy ludziom, komunikacji. [...] W pracy nie są dla mnie najważniejsze zarobki, ale zdobywanie umiejętności, które potem wykorzystuję poza pracą. (Marta, 24 lata, woj. śląskie)

Nie wyobrażam sobie pracy, która byłaby tylko sposobem na zarabianie pieniędzy. Praca musi dawać szczęście, a szczęście osiągam, robiąc to, co kocham, z ludźmi, którzy są dla mnie ważni. Nie będę, jak moi rodzice, chodził do pracy „z przymusu”, dla wypłaty. Życie ma się jedno, a moim priorytetem jest w nim realizacja marzeń. Nie urodziłem się po to, by pracować, ale po to, by być szczęśliwym. (Krzysztof, 26 lat, woj. mazowieckie)

Moi rodzice poświęcili karierze 20 lat swojego życia. Ja nie poświęcę karierze ani jednego dnia. Będę pracował, ale będzie to dodatek do mojego życia, a nie jego sens. Sensem życia jest dla mnie muzyka. (Dawid, 24 lata, woj. śląskie)

Jeżeli mam pracować w danym zawodzie przez kolejne 40-50 lat, ale mam też swoją pasję, to najlepiej byłoby połączyć te dwa elementy, bo jednak nie chciałabym męczyć się w mojej pracy, kiedy jej nie lubię i chodzę do niej wyłącznie dla pieniędzy. Wolałabym robić coś, co mi się podoba, nawet jeżeli miałabym trochę mniej zarabiać. Niedobrze jest pracować dla samych finansów – trzeba to połączyć z pasją, żeby nie męczyć się w pracy. (Oskar, 19 lat, woj. śląskie).

Moją największą pasją, jest teatr i musical. Nie wyobrażam sobie, żeby moja praca, nie była związana z moją pasją. Dzięki temu, mogę nie tylko spełniać się zawodowo, ale czerpać przyjemność z każdego dnia w pracy i wykorzystywać cały mój potencjał, zawodowy, jak i prywatny. (Wojciech, 27 lat, woj. pomorskie)

Dla reprezentantów generacji Z istotna **jest równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (work-life balance)**. Uczestnicy badania dostrzegają, że jednym z warunków zachowania zdrowia, dobrego samopoczucia i satysfakcji z życia i pracy jest zachowanie

właściwych relacji pomiędzy sferą zawodową a prywatną. *Work-life balance* do dla nich większa możliwość rozwoju i realizowania pasji.

Pracownik, który nie musi koncentrować się wyłącznie na codziennych obowiązkach zawodowych, może z powodzeniem rozwijać się w innych dziedzinach, takich jak sport, muzyka, kultura czy choćby kulinaria. Dla mnie na przykład ta ostatnia sfera jest bardzo ważna i nie będę poświęcała swojego hobby dla pracy. Raczej odwrotnie, jeśli już. (Anna, 25 lat, woj. śląskie)

Zdobywanie nowych umiejętności poza pracą zwiększa moje poczucie satysfakcji, jak również moją wartość dla pracodawcy. Ale to wymaga czasu, którego praca nie może mi zabierać. (Krzysztof, 25 lat, woj. mazowieckie)

Analiza wyników badań dowodzi także, że **reprezentanci pokolenia Z oczekują od swojego pracodawcy, iż będzie on podzielał ich system wartości, wykazywał zrozumienie dla ich priorytetów życiowych, a także – co istotne – wspierał pracowników w ich działalności pozazawodowej: społecznej, obywatelskiej, charytatywnej.** W generacji Z obserwować można wyraźną potrzebę **aktywnego działania na rzecz zmiany społecznej** – kreowania świata bardziej przyjaznego, sprawiedliwego, uczciwego, wykazującego troskę o środowisko i zrównoważony rozwój. Co interesujące, „zetki” oczekują, że organizacja, w której pracują, będzie dla nich swego rodzaju **partnerem (sojusznikiem) w działaniach, które mają na celu urzeczywistnianie wartości ogólnospołecznych.**

Ja i moi znajomi jesteśmy bardzo wrażliwi na kwestie ekologii, które są dla nas ważne. Myślę, że to wynika głównie z tego, że nasze pokolenie ma świadomość, iż będzie żyć dłużej (np. w porównaniu z naszymi rodzicami czy dziadkami) i możemy odczuć na własnej skórze negatywne konsekwencje zmian klimatycznych, zanieczyszczenia środowiska itd. Starsze roczniki nie przejmują się zupełnie tym, że teraz jest ocieplenie, dominuje węgiel i że się bardzo dużo rzeczy negatywny przez to dzieje. No bo to jakby nie jest ich problem, tylko nasz. [...] Wybierając miejsce pracy, będzie miało dla mnie duże znaczenie czy firma dba o ekologię, jest świadoma zagrożeń, czy też przeciwnie – niszczy środowisko. Z firmą, która łamie ważne dla mnie zasady, nie mogłabym współpracować. (Aleksandra, 17 lat, woj. śląskie)

Jestem świadomy zmian klimatu. Przy wyborze produktów, jakie kupuję od danych marek na pierwszym miejscu stawiam jakość i cechy produktu, ale patrzę też oczywiście na kwestie ekologii, nie jestem ignorantem. Tak samo będę pochodził do wyboru miejsca pracy. (Wiktor, 19 lat, woj. śląskie)

Spoleczna odpowiedzialność firmy to dla mnie to, jak firma dba o kwestie praw społecznych oraz równouprawnienie. Chciałbym pracować w firmie, dla której te kwestie są istotne. Będzie to miało dla mnie bardzo duże znaczenie przy wyborze miejsca pracy (Dominik, 18 lat, woj. śląskie).

Przez rok pracowałem w firmie szkoleniowej. Wraz z moją przyjaciółką z pracy poprosiliśmy szefa, by pozwolił nam uczestniczyć w Strajku Kobiet i dał nam dzień wolny. Wyśmiał nas i stwierdził, że to „wariactwo feministek”. Następnego dnia odeszliśmy z pracy. Oboje. I reakcja szefa to był jedyny powód naszej decyzji. Dla mnie praca to wspieranie własnym wysiłkiem, własną wiedzą i czasem konkretnej firmy, konkretnego szefa. Nie miałem ochoty ani przez pięć minut dłużej wspierać czykolwiek kogoś, kto ma taki stosunek do praw kobiet jak mój były szef. To już nie był mój świat. (Andrzej, 26 lat, woj. podkarpackie)

Może to zabrzmie dziwnie, ale wybierając firmę, w której obecnie pracuję sprawdziłem, jaki jest stosunek jej władz do osób LGBT. I to było ważniejsze niż zarobki. Nie umiałbym pracować w firmie, gdzie brak jest akceptacji dla osób LGBT (Andrzej, 19 lat, woj. mazowieckie).

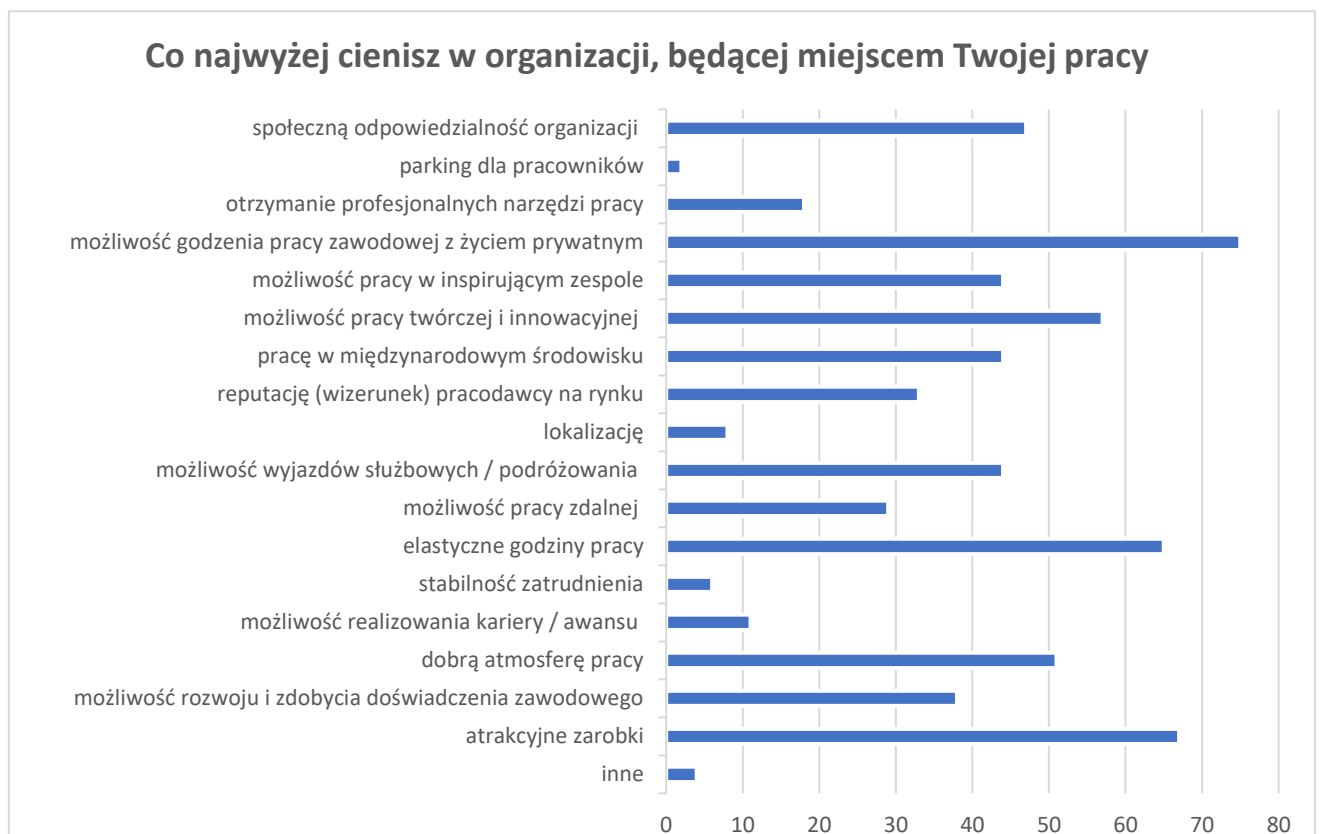
Gdybym znalazła pracę, powiedzmy idealną. I naprawdę bardzo by mi odpowiadała pod względem stanowiska, możliwości rozwoju czy zarobków i chciałabym tam pracować, a firma nie podzielałaby moich wartości, to zaczęłabym działać w tym kierunku, żeby ją zmieniać od środka i byłoby to dla mnie priorytetem. [...] Ja myślę kategoriami: firma ma plusy i minusy, a duże minusy, które są sprzeczne z moimi wartościami, są nie do zaakceptowania. I chyba właśnie chodzi o to, żeby zacząć się temu przeciwstawiać, żeby działać w kierunku, aby firma zaprzestała łamać zasady. (Hanna, 16 lat, woj. śląskie)

Studiuje biotechnologie. Chcę w przyszłości pracować w laboratorium, może też naukowo. [...] Dla mnie ważne są prawa zwierząt. Pierwsza rzecz, którą sprawdzę to czy w firmie są przestrzegane prawa zwierząt, np. pod kątem zakazu przeprowadzania badań i testów na zwierzętach. To jest dla mnie nie do pogodzenia, gdybym, wiedziała, że takie badania są

wykonywane. [...] *Nie firmowałabym swoim nazwiskiem czegoś takiego, nawet za potężne pieniądze. (Barbara, 22 lata, woj. łódzkie)*

Powyższe wnioski potwierdza również analiza odpowiedzi na pytanie badawcze „co najwyżej cenisz w organizacji, będącej miejscem Twojej pracy?”. Okazuje się, że **reprezentanci generacji Z przywiązują dużą wagę do kwestii społecznej odpowiedzialności organizacji (CSR)**, którą zdefiniować można jako odpowiedzialność firmy za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewnianą przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania, jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach². CSR – jako cecha miejsca pracy - jest wysoko ceniona przez 47 proc. respondentów.

Wykres 2



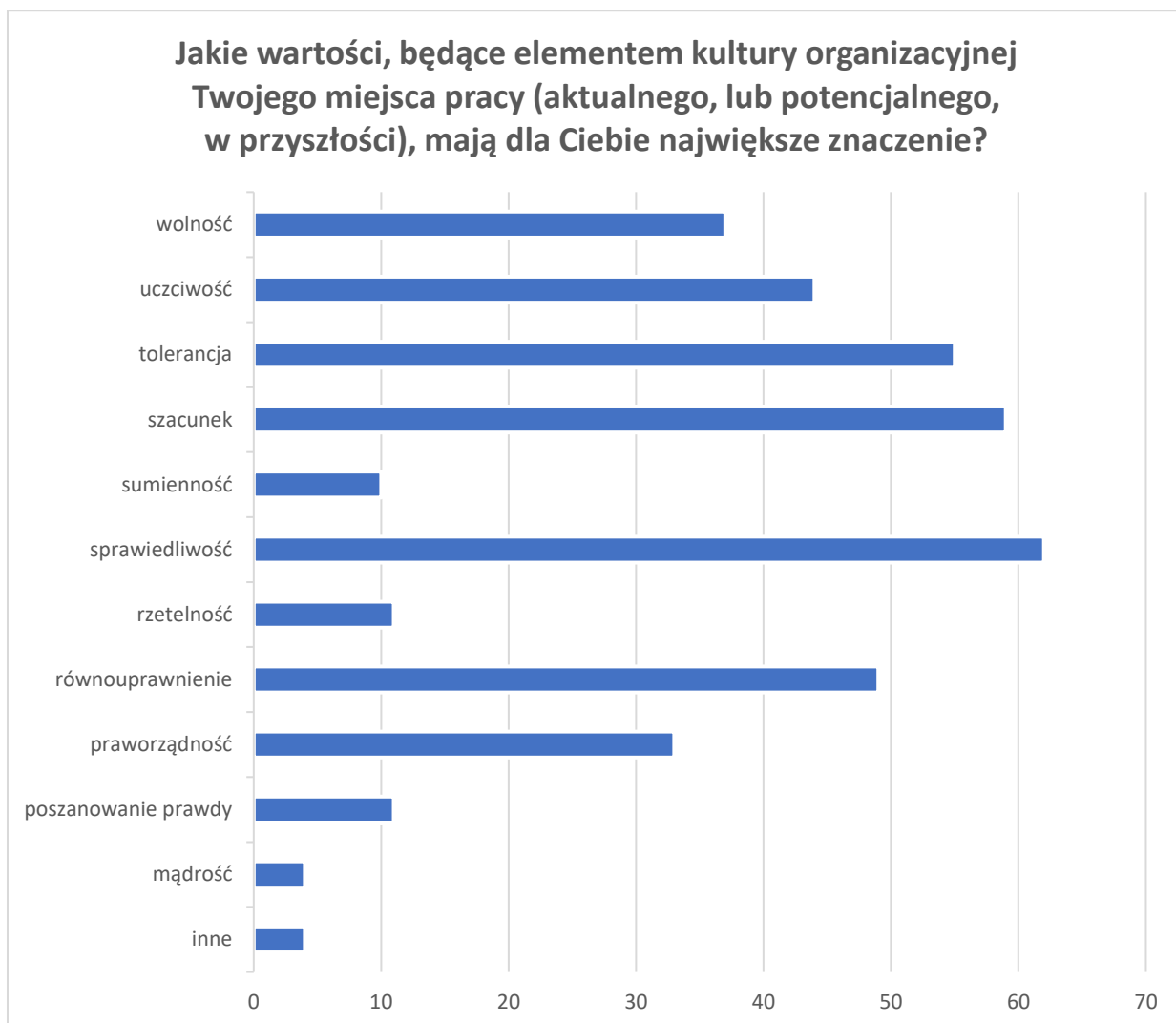
Źródło: własne

² Definicja społecznej odpowiedzialności organizacji za normą PN-ISO 26 000.

Struktura odpowiedzi na powyższe pytanie potwierdza również, iż **przedstawiciele generacji Z wykazują - o czym już wspomniano - silną potrzebę godzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, traktując tę ostatnią sferę zdecydowanie priorytetowo.** Możliwość bezkolizyjnego łączenia pracy z życiem osobistym stanowiła najczęściej wybraną przez respondentów odpowiedź na pytanie o subiektywnie cenione cechy organizacji - pracodawcy (wskazało na nią aż 75 proc. ankietowanych). Co interesujące, odpowiedź ta uzyskała więcej wskazań niż atrakcyjne zarobki (67 proc.). Na kolejnych miejscach znalazły się: elastyczne godziny pracy (65 proc.), możliwość pracy twórczej i innowacyjnej (57 proc.), dobra atmosfera (51 proc.) i możliwość wyjazdów służbowych / podróżowania (44 proc.). **Organizacja, posiadając wskazane powyżej cechy, jawi się w percepcji badanych jako miejsce pracy dające możliwość realizacji priorytetowych dla „zetek” celów osobistych, takich jak urzeczywistnianie własnych pasji, budowanie relacji, nawiązywanie przyjaźni, poszerzanie horyzontów, zdobywanie wiedzy.** Na dalszy plan schodzą natomiast cechy pracodawców bezpośrednio związane z aktywnością zawodową ankietowanych, takie jak: możliwość rozwoju i zdobycia doświadczenia zawodowego (38 proc.), otrzymanie profesjonalnych narzędzi pracy (18 proc.), możliwość realizacji kariery / awansu (11 proc.) czy stabilność zatrudnienia (6 proc.).

Dla przedstawicieli pokolenia Z istotne znaczenie posiadają wartości ogólnospoleczne. Potwierdzają to również wyniki uzyskane w naszym badaniu. Wśród wartości, będących elementem kultury organizacyjnej miejsca pracy (aktualnego lub potencjalnego) respondentów, które mają dla nich największe znaczenie, badani wskazywali: sprawiedliwość (62 proc.), szacunek (59 proc.), tolerancję (55 proc.), równouprawnienie (49 proc.), uczciwość (44 proc.) i wolność (37 proc.). Całościowa analiza uzyskanych wyników, z uwzględnieniem wypowiedzi badanych uzyskanych w toku wywiadów pogłębionych, uprawnia do postawienia tezy, iż **„zетки” oczekują od swojego pracodawcy, aby jego kultura organizacyjna pozostawała zgodna z ich osobistymi wartościami.** Tylko bowiem w takim wypadku zjawisko presji kultury organizacyjnej na jednostkę nie będzie rodziło ryzyka dysonansu kulturowego i zaburzenia indywidualnej tożsamości i systemu aksjologicznego pracownika, co dla „zetek” byłoby nieakceptowalne.

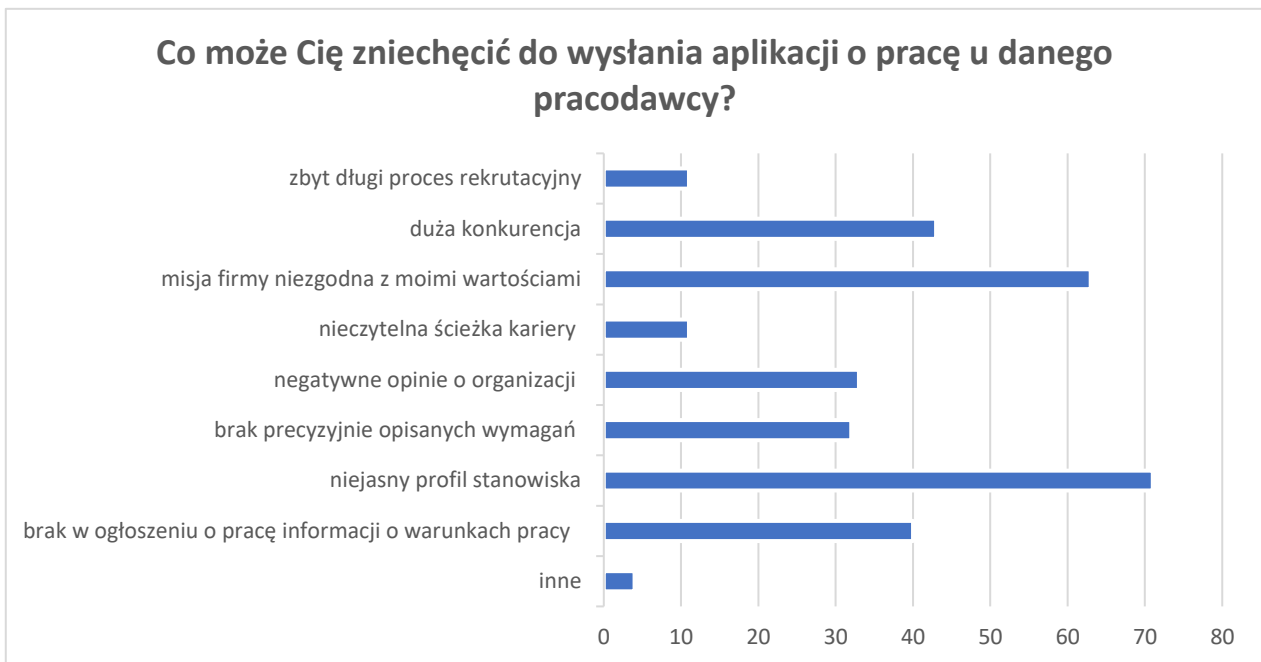
Wykres 3



Źródło: własne

W kontekście powyższych wniosków należy jeszcze zwrócić uwagę, że – jak wynika z analizy odpowiedzi na kolejne pytanie ankiety – **wśród czynników mogących zniechęcić „zetkę” do podjęcia starań o zatrudnienie u danego pracodawcy istotne miejsce zajmuje niezgodność misji firmy z osobistymi wartościami kandydata do pracy.** Odpowiedź tę wskazało aż 63 proc. badanych. Więcej wskazań uzyskała jedynie odpowiedź „niejasny profil stanowiska” (71 proc.). Na kolejnych miejscach znalazły się odpowiedzi: duża konkurencja (43 proc.), brak w ogłoszeniu o pracę informacji o warunkach pracy (40 proc.) i negatywne opinie o organizacji (33 proc.).

Wykres 4



Źródło: własne

Przedstawione dane potwierdzają, iż reprezentanci generacji Z, poszukując swojego miejsca zatrudnienia, **oczekują od przyszłego pracodawcy nie tylko jasnych i konkretnych informacji na temat jego oczekiwań, zakresu obowiązków i wymagań wobec pracownika, ale także swego rodzaju „deklaracji aksjologicznej”** – informacji o wartościach, ideach i zasadach, które budują tożsamość organizacji, determinują kształt jej misji i wizji rozwoju.

Analiza powyższych wyników, uzupełniona opiniami wyrażonymi w toku wywiadów jakościowych, ujawnia jeszcze jedną cechę pokolenia Z, istotną z punktu widzenia jego obecności na rynku pracy – **wysokie oczekiwania młodych ludzi w zakresie szybkiej, jasnej i konkretnej informacji oraz rzeczowej komunikacji pomiędzy pracodawcą a kandydatem do pracy / pracownikiem.**

Zarówno w ogłoszeniach o pracę, jak i na rozmowie kwalifikacyjnej cenię sobie szczerść i rzeczowość. Jeśli ktoś szuka mnie do pracy, niech szanuje mój czas, bo na rynku nie brakuje ofert, z których mogę wybierać. [...] Tak, cenię swój czas, nie ukrywam tego. [...] Daję z siebie wiele w pracy, ale chcę znać wszystkie oczekiwania szefa. Nie mam ochoty tracić dnia, by się

domyślać, czego się ode mnie oczekuje albo gdzie popełniłam błąd. (Alicja, 24 lata, woj. śląskie)

Jesteśmy pokoleniem internetu, a tam liczy się szybka informacja. W komunikacji w miejscu pracy też liczy się dla mnie szybka informacja. [...] Jeśli nie mam pełnej wiedzy od pracodawcy, to jest problem pracodawcy, nie mój. (Krzysztof, 25 lat, woj. mazowieckie)

Mój szef zażartował kiedyś, że oczekuję od niego „lajkowania” mojej pracy „tu i teraz”. I miał sporo racji! (Tomasz, 26 lat, woj. pomorskie).

W ubiegłym roku zrezygnowałam ze składania CV do jednej z firm, bo w ogłoszeniu o pracę znajdowały się wyłącznie informacje o wymaganiach wobec kandydatów. Zero danych o stanowisku, ofercie pracodawcy, wartościach firmy. [...] Szanujmy się! (Magdalena, 23 lata, woj. śląskie).

Zarówno w literaturze, jak i w dyskusji społecznej i medialnej na temat cech pokolenia Z akcentuje się czasem, iż jego reprezentanci – od dzieciństwa funkcjonujący pod presją nowych mediów i w sposób naturalny szeroko obecni i aktywni w przestrzeni wirtualnej – mają problem z budowaniem relacji społecznych poza internetem i światem mediów społecznościowych, jak również - że nie zawsze doceniają znaczenie takich relacji oraz nie wykazują potrzeby ich kreowania. Wyniki przeprowadzonych badań nie potwierdzają jednak tego rodzaju twierdzeń. **Przedstawiciele pokolenia Z, wbrew wielu stereotypowym przekonaniom społecznym i argumentom formułowanym w debacie publicznej, nie są osobami zamkniętymi na budowanie relacji społecznych. Co więcej, deklarują głęboką potrzebę tworzenia i rozwijania takich relacji w miejscu pracy, jak również konieczność opierania tych relacji na zasadach etyki, wzajemnej otwartości, szacunku i porozumienia.** Dotyczy to zarówno relacji w płaszczyźnie horyzontalnej (stosunki ze współpracownikami), jak i wertykalnej (stosunki ze zwierzchnikami).

Ludzie myślą o nas przez pryzmat „siedzenia telefonie”. Skoro korzystam z social mediów, to znaczy, że nie jestem relacyjny, nie potrzebuję kontaktu z ludźmi w świecie realnym. Nawet moi rodzice używają tego argumentu, co jest bzdurą. Dla mojego pokolenia media społecznościowe są ważne, ale one nie są „zamiast” świata realnego, one ten świat uzupełniają. Poza tym

aplikacje służą do tego, by nawiązywać w nich kontakty, ale potem te kontakty są rozwijane w świecie realnym i zamieniają się w relacje. [...] Nie da się pracować bez dobrych relacji, bez szacunku, empatii, wrażliwości na potrzeby innych. Dobry szef powinien być empatyczny, ale to ważne też po stronie pracownika, aby był otwarty na relacje, umiał słuchać, wykazywał zrozumienie dla potrzeb innych ludzi, w tym szefa i kolegów, ale też firmy. Firma to relacje, bez względu na branżę. (Krzysztof, 25 lat, woj. mazowieckie)

Moje priorytety to, na pierwszym miejscu, możliwość rozwoju. Na drugim miejscu atmosfera w miejscu pracy, czyli wszelkiego rodzaju przejawy traktowania pracownika oraz relacje między innymi pracownikami. Później stabilność, a dopiero na tym czwartym czy tam ostatnim miejscu - zarobki. (Wiktor, 19 lat, woj. śląskie)

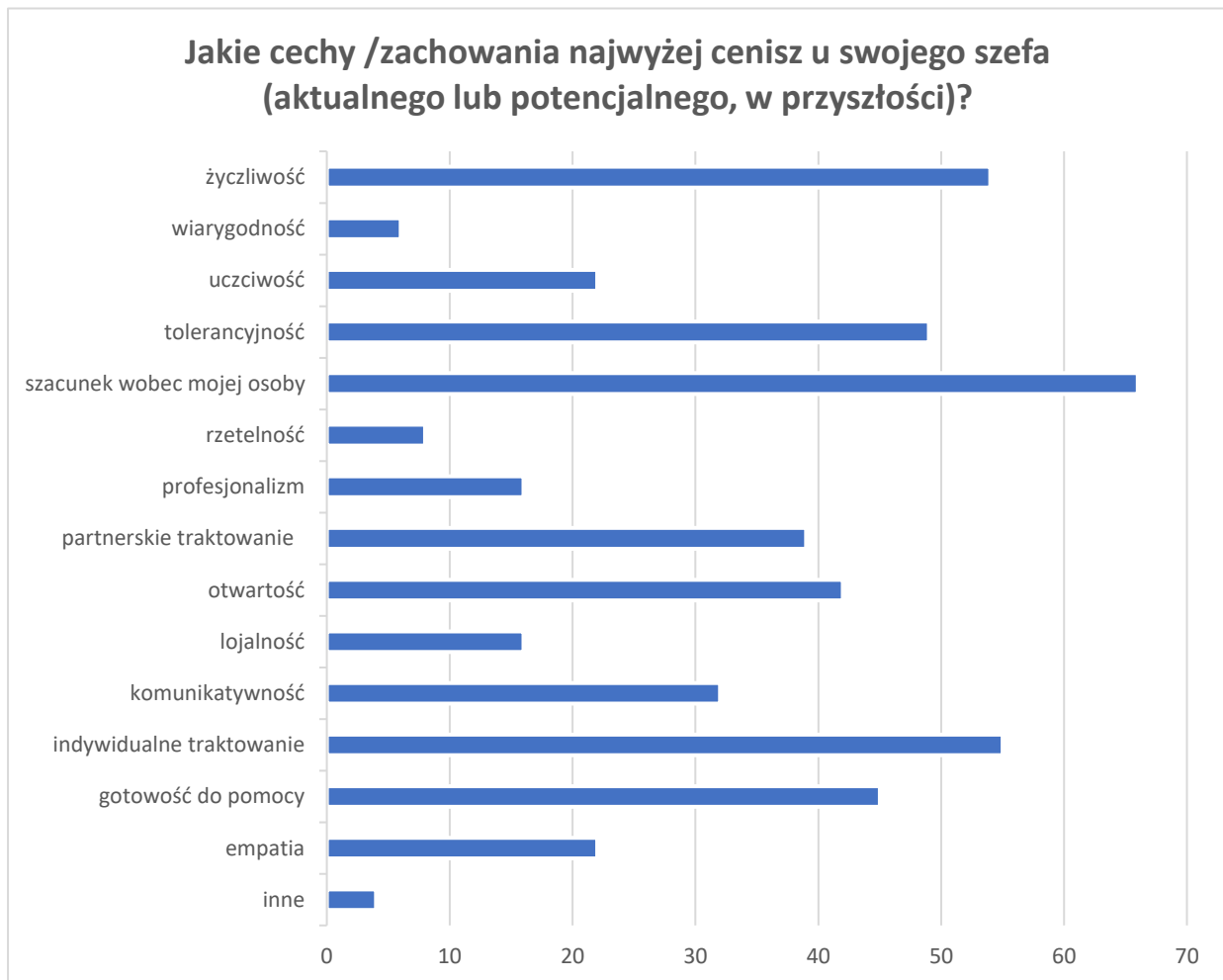
Uważam, że relacje są bardzo ważne. W wakacje pracowałam na lotnisku, gdzie nie ukrywajmy - trzeba tam wszystko zgrać, skoordynować między różnymi przewoźnikami i cały czas mieć połączenie między całym lotniskiem, różnymi komórkami tworzącymi tę instytucję. Izdaję sobie sprawę, że jeśli coś nie gra między danymi osobami, danymi pracownikami, to nie gra też w całej instytucji. Nie zrobimy nic. Nie ustalimy niczego. Tak samo relacje z szefem, kierownikiem - jeśli chcemy osiągnąć coś w firmie, jeśli chcemy się rozwijać, relacje są najważniejsze. Poza tym to relacje tworzą atmosferę, a bez niej praca nie jest wartością, nie daje szczęścia. Daje wyłącznie pieniądze. A to za mało. (Julia, 19 lat, woj. śląskie)

Jestem osobą bardzo społeczną i to w moim pokoleniu cecha charakterystyczna. Silnie potrzebuję kontaktu z innymi ludźmi, pozytywnych relacji. Nie wyobrażam sobie, żeby moje życie zawodowe, zakładając, że będę pracować 8 godzin dziennie, nie było wypełnione kontaktami z ludźmi, których po prostu lubię. Żeby być zadowoloną, potrzebowałabym pracy, w której mogę z kimś porozmawiać, kogoś obok, z kim czułabym się dobrze. Powiem więcej, potrzebowałabym nawet grona takich osób (Aleksandra, 17 lat, woj. śląskie).

W pracy ważna jest uczciwość, lojalność, zaufanie, otwartość. A to nic innego jak relacje. Firma, w której nie zwraca się uwagi na relacje, nie jest warta mojego zainteresowania. Nie przepracowałbym ani jednego dnia w firmie, gdzie ludzie się wzajemnie nie szanują, w powietrzu wisi wrogość. (Tomasz, 26 lat, woj. małopolskie)

Wśród cech i zachowań, które ankietowani cenią najwyżej u swojego pracodawcy (zwierzchnika), wymienić należy: **okazywanie szacunku (66 proc. wskazań), indywidualne traktowanie (55 proc.), życzliwość (54 proc.), tolerancyjność (49 proc.), gotowość do pomocy (45 proc.), otwartość (42 proc.), partnerskie traktowanie (39 proc.)**. Przedstawione cechy, które uzyskały najwyższą liczbę wskazań, odnoszą się bezpośrednio do sfery relacji społecznych, których jakość – także w miejscu pracy - posiada dla „zetek” znaczenie priorytetowe. Warto w tym kontekście dostrzec, że cechy i zachowania odnoszące się do obszaru kompetencji zawodowych (profesjonalnych) wskazywane są przez respondentów rzadziej jako mające mniejsze znaczenie (profesjonalizm – 16 proc., rzetelność – 8 proc.).

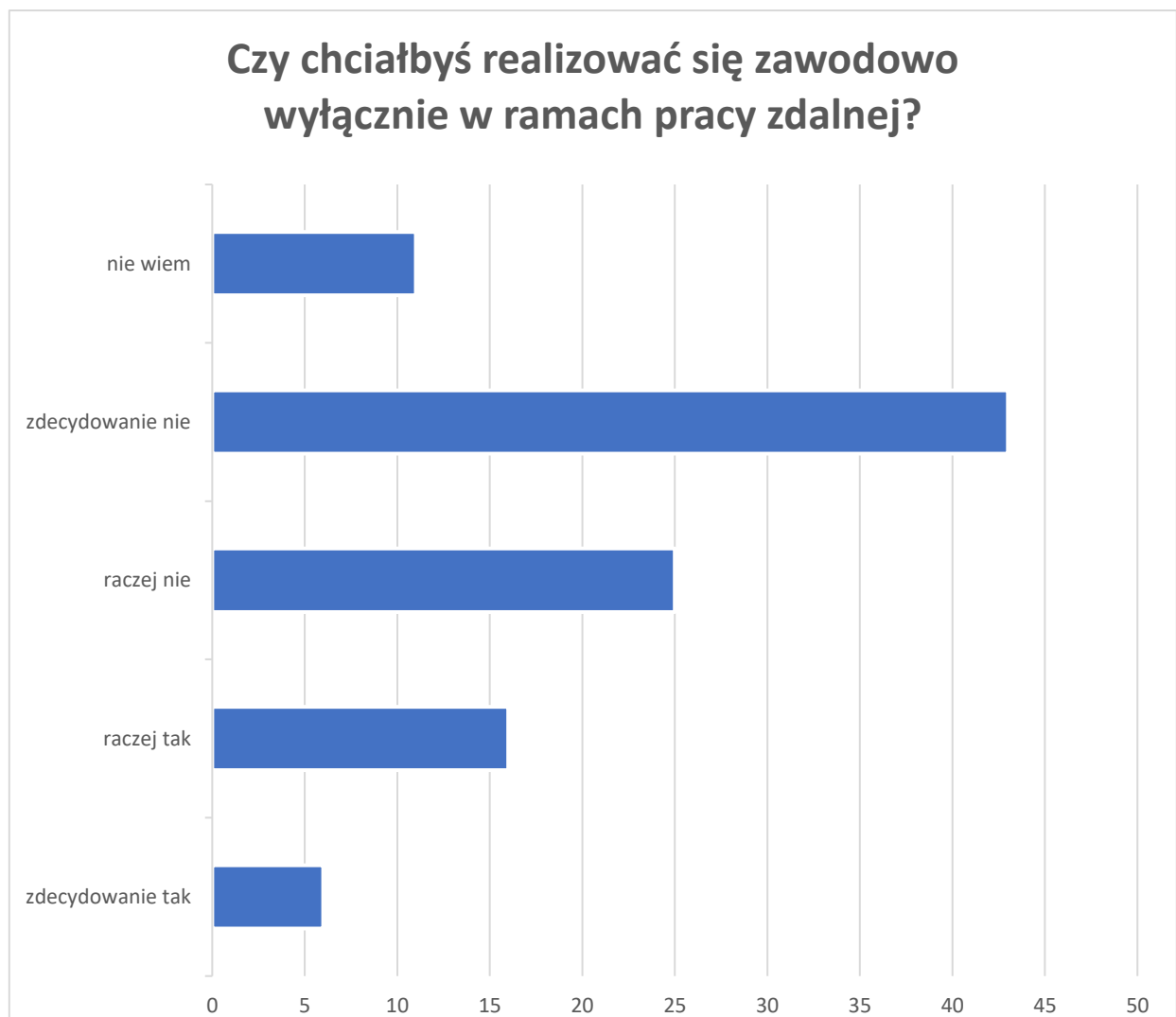
Wykres 5



Źródło: własne

O potrzebie budowania relacji w środowisku zawodowym świadczą pośrednio również deklaracje ankietowanych odnośnie do pracy zdalnej. **Udzielając odpowiedzi na pytanie, czy chciałbyś realizować się zawodowo wyłącznie w ramach pracy zdalnej, tylko 6 proc. badanych wskazało odpowiedź „zdecydowanie tak”, a 16 proc. raczej tak.** Najwięcej wskazań uzyskała odpowiedź „zdecydowanie nie” (43 proc.), natomiast odpowiedź „raczej nie” wybrało 25 proc. respondentów.

Wykres 6



Źródło: własne

Ankietowani, uzupełniając swoje deklaracje w powyższym zakresie w ramach wywiadów pogłębionych podkreślali, że ich **niechęć wobec pracy zdalnej wynika z doświadczeń pandemii COVID-19**. Wprowadzane wówczas *lockdowny* utrudniały im kontakty z rówieśnikami, realizację celów osobistych i zawodowych w realnej rzeczywistości oraz stanowiły barierę w nawiązywaniu znajomości, urzeczywistnianiu autentycznych kontaktów

społecznych, angażowaniu się w przyjaźnie, związki etc. Badani wskazywali jednocześnie, że z podobnych przyczyn nie są zainteresowani wyłącznie pracą zdalną jako formą nieatrakcyjną, ograniczającą korzyści społeczne z działalności zawodowej.

Deklarowana przez ankietowanych znacząca rola relacji w środowisku zawodowym nie stoi w opozycji do zdiagnozowanej w grupie badanych **silnej potrzeby niezależności w pracy. Przedstawiciele pokolenia Z to osoby ukierunkowane na realizację zadań zawodowych w sposób samodzielny i nierzadko innowacyjny. Badana generacja stanowi zbiór indywidualistów, którzy wprowadzając swoje zasady, buntują się przeciwko niektórym zastanym modom, trendom i zjawiskom występującym w kulturach organizacyjnych firm i instytucji.** Jest to jednak **indywidualizm twórczy, pozytywny, nie pozostający w kontrze do sfery relacji z innymi ludźmi i nie osłabiający więzi społecznych.** Ten rodzaj indywidualizmu najbliższy jest modelowi określanemu przez Charlesa Taylora jako „**indywidualizm samorealizacji**”, gdzie samorealizacja jest konceptualizowana jako wynik moralnego ideału wierności samemu sobie, przy niepoddawaniu się utrwalonym schematom, utartym konwenansom i obowiązującym modom³. „Zetki” jako osoby silnie przywiązane do swoich wartości i indywidualnych zasad, pozostają im wierne także w środowisku zawodowym, nawet gdy wymaga to asertywności, sprzeciwienia się większości czy działania w warunkach presji czynników środowiskowych. Co więcej, reprezentanci generacji Z odczuwają silną potrzebę modyfikacji kultur organizacji, z którymi pozostają związane w taki sposób, by upowszechnić w nich wartości i zasady zgodne z własnym systemem aksjonormatywnym.

Potrzebuję wyzwień oraz pracy, która pozwoli mi wyrazić siebie. Nie umiem i nie chcę działać rutynowo, stadnie, dlatego wybieram się na studia dziennikarskie, bo dziennikarstwo to zawód twórczy. [...] Większość moich znajomych ma podobnie. My jesteśmy pokoleniem TikToka, gdzie liczy się oryginalność. I to się jakoś tam przekłada na nasze podejście do pracy. Potrzebujemy się pokazać, trochę pobłyszczeć, szukamy oryginalności w tym co robimy. [...] Nie dajemy też sobie narzucić w pracy czegoś, z czym się nie zgadzamy. (Marta, 19 lat, woj. śląskie)

Ja mam poczucie, że nasze pokolenie jest bardzo asertywne. Umiemy bronić własnego zdania, własnych pomysłów, własnych wartości, własnego sposobu życia i działania, także w pracy.

³ Carl R. Rogers nazywa to zjawisko tendencją do samo urzeczywistniania (*actualizing tendency*). Więcej na ten temat: B. Sieradzka-Baziur, *Indywidualizm jako pojęcie*, „Horyzonty Wychowania”, 2013, vol. 12, nr 24.

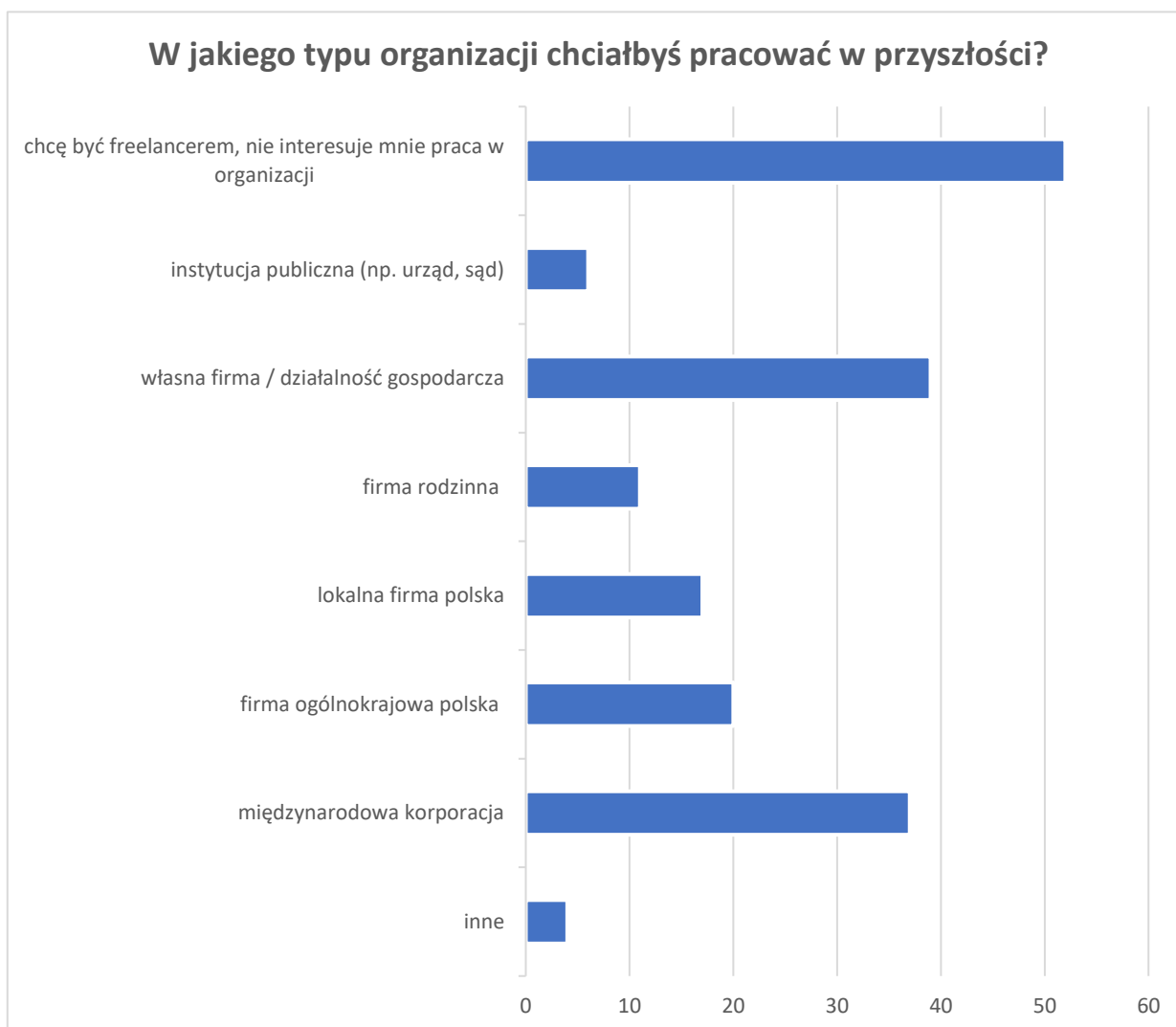
Jeśli wiem, że mam rację, realizując jakiś projekt w pracy, to nie ustąpię, nie odpuszczę (Tomasz, 26 lat, woj. małopolskie).

Rok temu pracowałem w hotelu. Zostałem tam kompletny chaos w dziedzinie organizacji gastronomii. Nie byłem za to odpowiedzialny, pracowałem w innym dziale. Ale nie wyobrażałem sobie, by pozostawić tę patologię bez reakcji. [...] Tam był mobbing, tam się nie szanowało ludzi, obrażano, dyskryminowało. Nie mówiąc już o skrajnie złym podejściu do gości ze strony niektórych menedżerów i kelnerów [...] W jedną noc opisałem menedżerowi hotelu na 5 stronach, co bym zmienił. Rozrysowałem nową strukturę. To była taka mała strategia. [...] Spisałem kilka patologicznych zachowań. Pokazałem wyjścia, trochę na bazie moich doświadczeń z poprzedniej firmy. I szef te zmiany wprowadził, chociaż nie chciał na początku słyszeć o żadnych zmianach, bo to była rewolucja, to były bardzo odważne posunięcia, które sam wymyśliłem. Nie dawałem się splawić. Bo chodziło o ludzi, o szacunek, o to, by nikt nie czuł się poniewierany za orientację seksualną. I się udało, a potem wszyscy mi dziękowali, włącznie z szefem (Hubert, 25 lat, woj. łódzkie).

Zetki walą prosto z mostu, potrafią w oczy powiedzieć szefowi bardzo niepopularne rzeczy, jeśli są przekonani do swoich racji. Mówię to i z perspektywy szefa, i z pozycji współpracownika ludzi z pokolenia Z. [...] Oni są twórczy, są pomysłowi i są też bardzo mocno przywiązani do swoich pomysłów i patentów, np. na określony projekt zawodowy. (Filip, 32 lata, woj. mazowieckie).

O silnej potrzebie niezależności „zetek” świadczy również **deklarowana przez badanych chęć realizowania ścieżek karier zawodowych poza pracą etatową – w ramach wykonywania wolnych zawodów i samozatrudnienia**. Aż 52 proc. respondentów deklaruje, że chce być freelancerami i nie interesuje ich praca w organizacji, a 39 proc. ankietowanych chciałoby pracować w ramach własnej firmy.

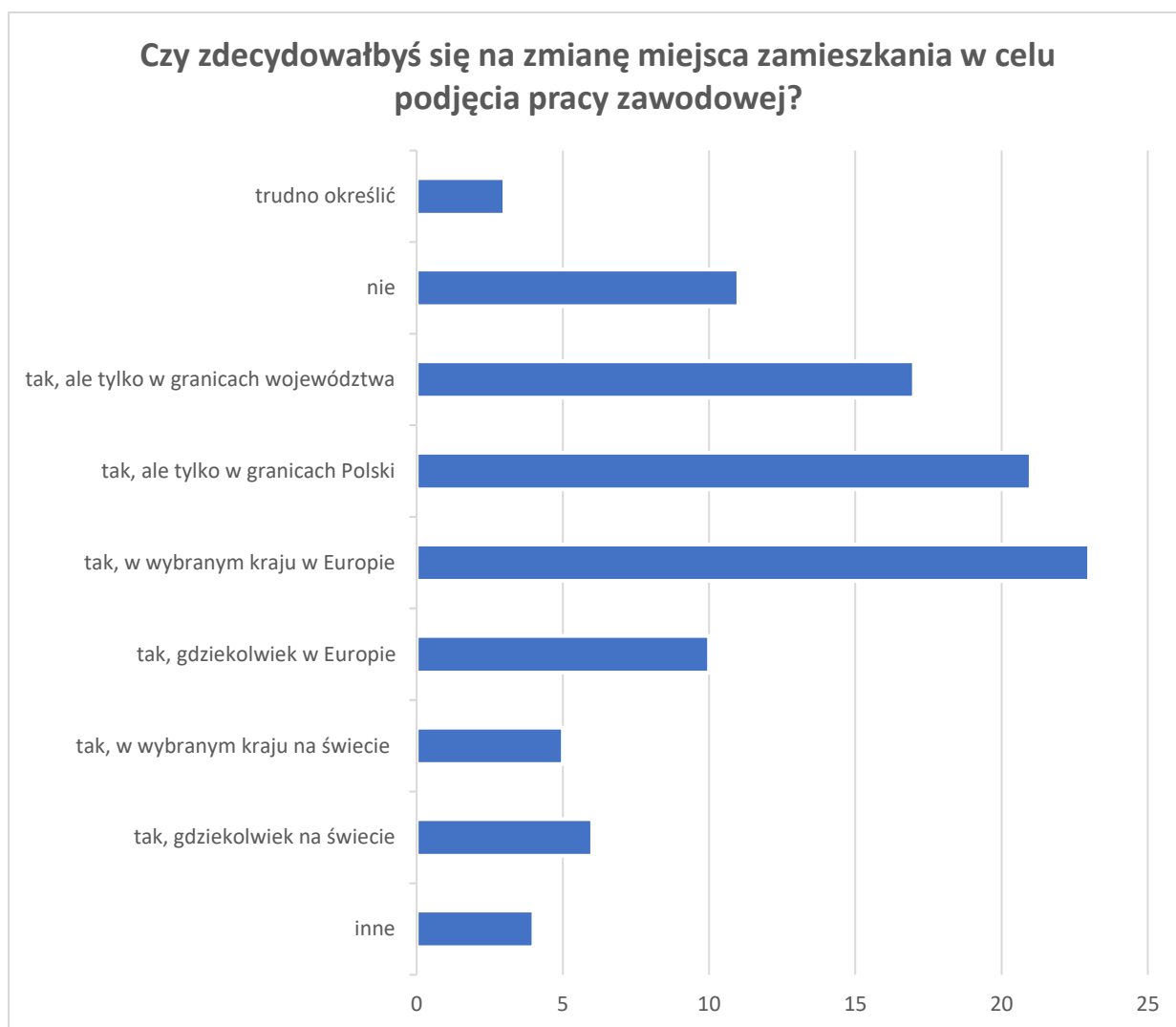
Wykres 7



Źródło: własne

Przeprowadzane badania dowodzą, że przedstawiciele pokolenia Z **cehuje wysoka mobilność i otwartość na zmiany**, w tym te odnoszące się do miejsca zatrudnienia w wymiarze geograficznym. Przeważająca większość badanych deklaruje, że nie miałyby problemu ze zmianą miejsca zamieszkania w celu podjęcia pracy zawodowej.

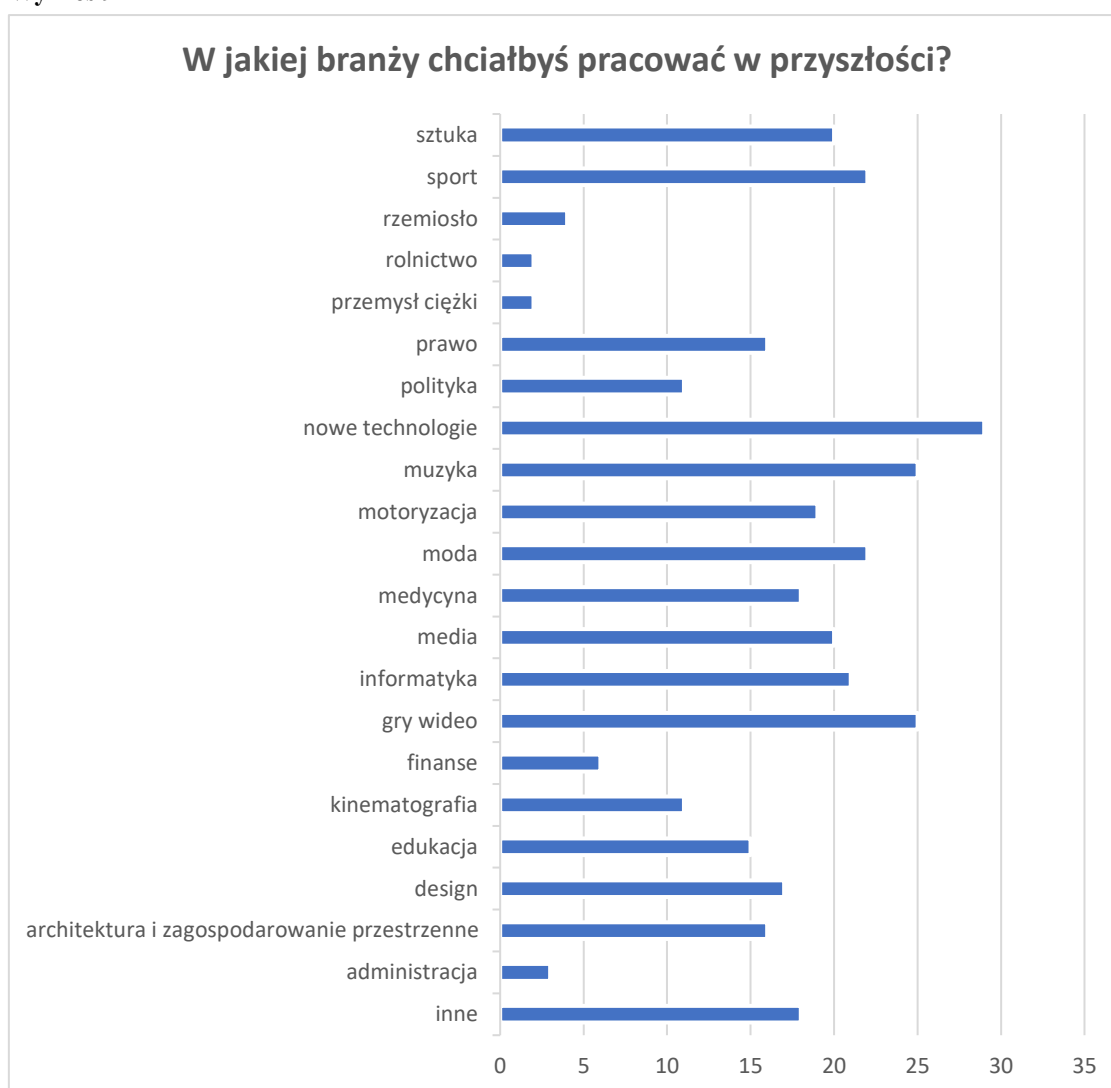
Wykres 8



Wśród reprezentantów generacji Z dużym zainteresowaniem cieszy się **praca w branżach kreatywnych** – to z nimi wiąże swoją przyszłość większość ankietowanych. Termin *creative industries* (przemysły kreatywne) pojawił się w latach 90. minionego wieku. Pierwszą jego definicję sformułowano w Wielkiej Brytanii. W 1997 roku powołano tam (na szczeblu rządowym) Departament Kultury, Mediów i Sportu (*Department for Culture, Media and Sport* – DCMS), który utworzył międzysektorowy Zespół ds. Przemysłów Kreatywnych (Creative Industries Task Force). W 1998 roku zespół ten opracował raport pt. „Creative Industries Mapping Document”, w którym podjęto pierwszą usystematyzowaną próbą zdefiniowania sektora kreatywnego. Sektor ten opisany został w Raporcie jako: „branże, które mają swoje źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętnościach i talencie, i które mają potencjał tworzenia bogactwa i miejsc pracy poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie własności

intelektualnej⁴”. W Raporcie wyszczególniono nadto 13 branż kreatywnych, które utworzyły sektor kreatywny w Wielkiej Brytanii: oprogramowanie i usługi komputerowe, projektowanie, rynek wydawniczy, telewizja i radio, muzyka, film i wideo, sztuka i rynek antyków, reklama, architektura, interaktywne oprogramowanie rozrywkowe, projektowanie mody, sztuki performatywne oraz rękodzieło⁵. Uczestnicy badania „Pokolenie Z na rynku pracy”, wskazując branże, w których chcieliby pracować w przyszłości, wybierali najczęściej: nowe technologie (29 proc.), muzykę (25 proc.), gry wideo (25 proc.), modę (22 proc.), sport (22 proc.), informatykę (21 proc.) i media (20 proc.).

Wykres 9



Źródło: własne

⁴ M. Pięta-Kanurska, Znaczenie sektora kreatywnego w rozwoju miast i regionów, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 290.

⁵ Tamże.

W ocenie badanych **praca w branżach kreatywnych jest najsilniej rozwijająca, daje szerokie możliwości realizowania własnych pasji, łączenia pracy z przyjemnością oraz prezentowania swoich indywidualnych talentów, umiejętności i zdolności, co dla przedstawicieli pokolenia Z - szeroko obecnego w mediach społecznościowych takich jak TikTok czy Instagram – wydaje się mieć istotne znaczenie.** „Zetki” jako pracownicy chcą odczuwać poczucie sensu wykonywanej pracy - chętnie biorą więc udział w oryginalnych, autorskich, nieszablonowych projektach, w których mogą się rozwijać i wykazać innowacyjnością, dlatego praca w sektorach kreatywnych jawi się dla nich jako atrakcyjna.

Lubię podejmować ryzyko i pokazywać swoją odwagę. Nauczenie się czegoś nowego lub samodzielne rozwiązanie problemu to dla mnie świetne wyzwania. W pracy lubię stawiać czoła oryginalnym zadaniom i cieszę się, gdy szef daje mi nowe obowiązki, byle były twórcze, bo nuda zabija każdą pracę. (Krzysztof, 25 lat, woj. mazowieckie)

Praca to dla mnie pole do samorealizacji. Praca musi być po coś. Chcę robić w życiu coś ważnego i twórczego. Niekoniecznie spektakularnego. Po prostu ciekawego, dającego coś ludziom. (Anna, 20 lat, woj. dolnośląskie).

Aktywność twórcza to dla mnie podstawa pracy. I nie chodzi wcale o to, że jestem artystką, bo akurat nie mam żadnego talentu muzycznego czy plastycznego. Chodzi o to, by podchodzić do swojego zajęcia twórczo. Ja tak mam, a pracuję w gastronomii [...] Każdy zawód można wykonywać twórczo i kreatywnie. Kelner może kreatywnie przyozdobić stół, a pani pokojowa w pensjonacie kreatywnie pościelić łóżko, np. dekoracyjne składając ręczniki. (Agata, 21 lat, woj. śląskie)

Podsumowanie

Generację „millenialsów” (generację Y) można określić mianem **pokolenia silnie ukierunkowanego na rozwój zawodowy i karierę.** W przeciwieństwie do „millenialsów”, „zetki” są natomiast generacją **zorientowaną na rozwój osobisty oraz wartości autoteliczne i społeczne.** W pokoleniu Y naturalną postawą po wejściu na rynek pracy było dążenie do budowania szybkiej i atrakcyjnej ścieżki kariery, zdobywania benefitów zawodowych, w tym profitów finansowych i awansów. Przedstawiciele pokolenia osób urodzonych po 1997 roku

ponad karierą i osiąganiem sukcesów zawodowych stawiają cele związane z życiem prywatnym, w tym realizację własnych pasji i zamiłowań. Praca i kariera nie stanowią dla „zetek” priorytetu i celu samego w sobie, są natomiast środkiem do urzeczywistniania celów i wartości pozazawodowych, istotnych w życiu prywatnym (w tym rodzinnym) czy w aktywności społecznej. Dla reprezentantów generacji Z istotna **jest równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (*work-life balance*)**. Uczestnicy badania dostrzegają, że jednym z warunków zachowania zdrowia, dobrego samopoczucia i satysfakcji z życia i pracy jest zachowanie właściwych relacji pomiędzy sferą zawodową a prywatną. *Work-life balance* to dla nich większa możliwość rozwoju i realizowania pasji. **Reprezentanci pokolenia Z oczekują od swojego pracodawcy, iż będzie on podzielał ich system wartości, wykazywał zrozumienie dla ich priorytetów życiowych, a także – co istotne – wspierał pracowników w ich działalności pozazawodowej: społecznej, obywatelskiej, charytatywnej.** W generacji Z obserwować można wyraźną potrzebę **aktywnego działania na rzecz zmiany społecznej** – kreowania świata bardziej przyjaznego, sprawiedliwego, uczciwego, wykazującego troskę o środowisko i zrównoważony rozwój. Co interesujące, „zetki” oczekują, że organizacja, w której pracują, będzie dla nich swego rodzaju **partnerem (sojusznikiem) w działaniach, które mają na celu urzeczywistnianie wartości ogólnospołecznych.** Przedstawione dane potwierdzają, iż reprezentanci generacji Z, poszukując swojego miejsca zatrudnienia, **oczekują od przyszłego pracodawcy nie tylko jasnych i konkretnych informacji na temat jego oczekiwań, zakresu obowiązków i wymagań wobec pracownika, ale także swego rodzaju „deklaracji aksjologicznej”** – informacji o wartościach, ideach i zasadach, które budują tożsamość organizacji, determinują kształt jej misji i wizji rozwoju. Generacja Z artykułuje ponadto wysokie oczekiwania w zakresie szybkiej, jasnej i konkretnej informacji oraz rzeczowej komunikacji pomiędzy pracodawcą a kandydatem do pracy / pracownikiem. **Przedstawiciele pokolenia Z, wbrew wielu stereotypowym przekonaniom społecznym i argumentom formułowanym w debacie publicznej, nie są osobami zamkniętymi na budowanie relacji społecznych. Co więcej, deklarują głęboką potrzebę tworzenia i rozwijania takich relacji w miejscu pracy, jak również konieczność opierania tych relacji na zasadach etyki, wzajemnej otwartości, szacunku i porozumienia.** Dotyczy to zarówno relacji w płaszczyźnie horyzontalnej (stosunki ze współpracownikami), jak i wertykalnej (stosunki ze zwierzchnikami). Deklarowana przez ankietowanych znacząca rola relacji w środowisku zawodowym nie stoi w opozycji do zdiagnozowanej w grupie badanych **silnej potrzeby niezależności w pracy.** Przedstawiciele pokolenia Z to osoby ukierunkowane na realizację zadań zawodowych w sposób samodzielny i nierzadko innowacyjny. Badana generacja stanowi

zbiór indywidualistów, którzy wprowadzając swoje zasady, buntują się przeciwko niektórym zastanym modom, trendom i zjawiskom występującym w kulturach organizacyjnych firm i instytucji. Jest to jednak **indywidualizm twórczy, pozytywny, oparty na wartościach nie pozostający w kontrze do sfery relacji z innymi ludźmi i nie osłabiający więzi społecznych**. Wśród reprezentantów generacji Z dużym zainteresowaniem cieszy się **praca w branżach kreatywnych**. Jest ona oceniana jako najsilniej rozwijająca, dająca szerokie możliwości realizowania własnych pasji, łączenia pracy z przyjemnością oraz prezentowania swoich indywidualnych talentów, umiejętności i zdolności, co dla przedstawicieli pokolenia Z - szeroko obecnego w mediach społecznościowych takich jak TikTok czy Instagram – wydaje się mieć istotne znaczenie. „Zetki” jako pracownicy chcą odczuwać poczucie sensu wykonywanej pracy - chętnie biorą więc udział w oryginalnych, autorskich, nieszablonowych projektach, w których mogą się rozwijać i wykazać innowacyjnością. Nadto generację Z cechuje wysoka otwartość na zmiany i gotowość do mobilności zawodowej.

Co jest ważne dla Z w życiu zawodowym i prywatnym?

TOP 10 – POSTAWY, PRIORYTETY, OCZEKIWANA

1. Szacunek do siebie, relacji, otoczenia
2. Praca oparta na wartościach
3. Budowanie relacji na różnych płaszczyznach - prywatnej i zawodowej
4. Work-life balance
5. Otwartość na różnorodność
6. Asertywność
7. Jasno formułowane oczekiwania wobec pracowników i kandydatów
8. Kreatywność
9. Dbłość o środowisko
10. Rozwijanie pasji

Dodatkowe informacje nt. wyników badania:

prof. ucz. dr hab. Michał Kaczmarczyk,

Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości,

Wyższa Szkoła Humanitas,

tel. 605-301-168,

e-mail: rektor@humanitas.edu.pl