

WORK WAR Z

RAPORT



((enpulse))

Składamy serdeczne podziękowania Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, która towarzyszyła nam od początku projektu, Inicjując dyskurs naukowy stanowiący fundament niniejszych badań oraz organizując konferencję, która była ich zwieńczeniem. Wyrażamy głęboką wdzięczność władzom uczelni, w szczególności JM Rektorowi oraz Kolegium Zarządzania i Finansów za nieocenione wsparcie, które umożliwiło realizację tego przedsięwzięcia.

Spis treści

Podziękowania	4
Wstęp.	6
Wnioski.	8
Podsumowanie wyników a pytania badawcze	13
Weryfikacja hipotez badawczych	15
Opis próby	23
Analiza wyników	29
Przegląd literatury i dotychczasowych badań.	109
Bibliografia	112
Metodologia	113
Spis wykresów	121
Eksperti	125
Partnerzy.	129
Autorzy	130

Podziękowania

Szanowni Państwo.

Raport „Work War Z” to efekt pracy wielu osób, dla których ważne są sprawy społeczne. Dlaczego tak o nim myślimy? Praca stanowi ważną część naszego życia. Możemy sprawić, aby nasze środowisko pracy było wspierające, a wykonywanie obowiązków służbowych przypominało ciekawą przygodę, albo chociaż aby pobyt w biurze – tym stacjonarnym bądź zdalnym – nie był dla nas przykrym obowiązkiem. Do tego jednak potrzebujemy informacji, danych i wiedzy.

To opracowanie nie mogłoby powstać bez zaangażowania i wsparcia wielu osób oraz instytucji, którym pragniemy wyrazić naszą głęboką wdzięczność.

Przede wszystkim serdeczne podziękowania kierujemy do wszystkich respondentów – w naszej ankiecie wzięło udział ponad 14 tysięcy osób, z czego prawie 12 tysięcy przedstawiciele pokolenia Z poświęciło swój czas na odpowiedzi na pytania w ankiecie. To dzięki Waszej szczerości i zaangażowaniu mogliśmy zgromadzić unikalne dane, które stanowią fundament tego raportu.

To wszystko nie miałoby również miejsca, gdyby nie wsparcie tych, którzy na co dzień pracują z przedstawicielami pokolenia Z. Nie zdarzyłoby się też, gdyby odważne Zetki nie pomogły nam i nie pozwoliły testować „na sobie” kwestionariusza badawczego. Ale po kolei:

Środowisku akademickiemu

Dziękujemy władzom i społeczności 16 uczelni wyższych, które wsparły realizację badania, w szczególności:

- Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, a zwłaszcza Kolegium Zarządzania i Finansów
- Gdańskiemu Uniwersytetowi Medycznemu
- Politechnice Krakowskiej
- Uniwersytetowi Warszawskiemu
- Uniwersytetowi Jagiellońskiemu
- Uniwersytetowi Ekonomicznemu we Wrocławiu
- Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
- Politechnice Warszawskiej
- Uniwersytetowi Medycznemu w Lublinie
- Uniwersytetowi Warmińsko-Mazurskiemu w Olsztynie
- Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie
- Uniwersytetowi Rolniczemu w Krakowie
- Uniwersytetowi Ignatium w Krakowie
- Uniwersytetowi w Szczecinie
- Uniwersytetowi w Siedlcach
- Akademii Nauk Stosowanych
- Politechnice Wrocławskiej
- Politechnice Łódzkiej

Nieoceniona była pomoc pracowników naukowych, którzy służyli swoją wiedzą ekspercką na każdym etapie projektu.

Partnerom instytucjonalnym

Wyrażamy głęboką wdzięczność za współpracę i wsparcie:

- Szefowej Służby Cywilnej oraz Departamentowi Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, których zaangażowanie umożliwiło przeprowadzenie unikalnego porównania postaw przedstawicieli pokolenia Z zatrudnionych w sektorze publicznym i biznesowym,
- Organizacjom pracodawców: Federacji Przedsiębiorców Polskich, Konfederacji Lewiatan, Pracodawcom RP, PRO Progressio oraz European Labour Mobility Institute.

Środowisku biznesowemu

Dziękujemy firmom i liderom biznesu, którzy otworzyli drzwi do swoich organizacji i umożliwili przeprowadzenie badania w praktycznych warunkach.

Zespołowi badawczemu

Dziękujemy naszemu zespołowi zmotywowani.pl/Enpulse za profesjonalizm oraz zaangażowanie na wszystkich etapach badania oraz przygotowania niniejszego raportu. Każda osoba wniosła swoją wiedzę i perspektywę, co pozwoliło stworzyć tak kompleksowe opracowanie.

Ekspertom i praktykom

Serdecznie dziękujemy wszystkim ekspertom HR, psychologom organizacyjnym oraz specjalistom ds. zarządzania talentami, którzy podzielili się swoją wiedzą i doświadczeniem, nie tylko tworząc to badanie, lecz także komentując jego wyniki.

Mamy nadzieję, że ten raport przyczyni się do lepszego zrozumienia pokolenia Z na rynku pracy, a tym samym pomogą w budowaniu bardziej efektywnych i przyjaznych środowisk pracy, dostosowanych do międzypokoleniowej współpracy. Zmian nie unikniemy, ale możemy nauczyć się lepszej adaptacji i głębszego zrozumienia zachodzących procesów.

Z wyrazami uznania i wdzięczności,

Magda Pietkiewicz i Tomasz Szklarski

Twórcy i pomysłodawcy badania
Zarząd Zmotywowani.pl sp. z o.o.

KONTEKST BADANIA

Pokolenie Z, określane również jako „iGen” lub „post-millennialsi”, obejmuje osoby urodzone od 1995 roku (lub wg innych źródeł po 1997 roku) do 2012 roku. Jest to grupa, która dorastała w erze dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych, internetu i mediów społecznościowych, co wpłynęło na ich postawy, zachowania i oczekiwania. Wchodząc na rynek pracy, pokolenie Z wnosi nowe wartości i standardy, różniące się od tych, które były charakterystyczne dla poprzednich pokoleń, takich jak millennialsi, pokolenie X czy Baby Boomers.

Dotychczasowe badania sugerują, że pokolenie Z ma inne podejście do pracy i kariery niż wcześniejsze pokolenia. Cenią sobie elastyczność, równowagę między pracą a ży-

ciem prywatnym, a także możliwość rozwoju osobistego i zawodowego. Równocześnie są świadomi globalnych wyzwań, takich jak zrównoważony rozwój czy odpowiedzialność społeczna, i oczekują, że ich pracodawcy będą zaangażowani w te kwestie. Zrozumienie tych specyficznych preferencji i postaw jest kluczowe dla pracodawców, menedżerów oraz działów HR, aby skutecznie rekrutować, angażować i zatrzymywać młodych pracowników.

W kontekście społecznym, ważne jest, aby kształtować środowisko pracy dbające o pracownika i jego dobrostan fizyczny i psychiczny. Stanowi to wyzwanie dla zarządzających zespołami wielopokoleniowymi.

CEL BADANIA

Celem badania jest zrozumienie preferencji zawodowych pokolenia Z, czyli osób urodzonych w latach 1995–2012 oraz ich postrzeganie i poziomu zaangażowania. Nowe pokolenie, które wchodzi obecnie na rynek pracy, charakteryzuje się oczekiwaniami i wartościami, które mogą znacząco wpływać na ich

pracę oraz życie zawodowe. Badanie pozwoli zidentyfikować kluczowe czynniki wpływające na ich motywację oraz oczekiwania wobec pracodawców, aby mogli pracować efektywnie. Posłuży również do lepszego zarządzania środowiskiem pracy w zespołach międzypokoleniowych.

UZASADNIENIE BADANIA

Istnieje wiele opracowań naukowych dotyczących millenialsów. Wciąż jednak brakuje pogłębionych analiz skoncentrowanych na pokoleniu Z, które zaczyna obecnie dominować na rynku pracy. Przeprowadzenie takich badań jest szczególnie ważne ponieważ, ze względu na specyficzne doświadczenia życiowe i otoczenie kulturowe, pokolenie Z może mieć inne oczekiwania wobec pracy niż wcześniejsze pokolenia.

Wyniki badania Work War Z mogą dostarczyć cennych informacji dla pracodawców i specjalistów HR, pomagając im w budowaniu strategii zarządzania talentami, które będą bardziej dostosowane do potrzeb i oczekiwań młodych pracowników. Dzięki lepszemu zrozumieniu czynników wpływających na zaangażowanie pokolenia Z, organizacje będą mogły tworzyć bardziej atrakcyjne miejsca pracy, co przełoży się na wyższy poziom satysfakcji i produktywności pracowników.

Ponadto, badanie może wnieść wkład do istniejącej literatury naukowej na temat pokolenia Z, dostarczając nowych danych empirycznych, które pomogą w zrozumieniu, w jaki sposób zmieniają się preferencje i postawy zawodowe wraz z pojawieniem się nowej generacji na rynku pracy. Dzięki temu możliwe będzie również porównanie zetek z wcześniejszymi pokoleniami, co przyczyni się do lepszego zrozumienia ewolucji postaw wobec pracy w kontekście społecznym i kulturowym.

Głównym celem badania jest nie tylko zrozumienie specyfiki pokolenia Z, ale także dostarczenie praktycznych wskazówek, które pomogą w budowaniu efektywnych strategii zarządzania i zaangażowania młodych pracowników, co jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu organizacji w zmieniającym się środowisku pracy.



Wnioski

Pokolenie Z to grupa pracowników o jasno określonych oczekiwaniach wobec rynku pracy, które, na wysokim poziomie ogólności, często pokrywają się z priorytetami starszych pokoleń. Diabeł jednak jak zawsze tkwi w szczegółach. Największe znaczenie dla tej grupy ma atrakcyjne wynagrodzenie, docenienie przez pracodawcę oraz możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Firmy, które dostosują swoje strategie do tych potrzeb, mają realną szansę na przyciągnięcie i zatrzymanie młodych talentów oraz budowanie stabilnych

i zaangażowanych zespołów. By to osiągnąć, konieczne jest jednak wprowadzenie zmian w obszarze wynagrodzeń, kultury organizacyjnej, komunikacji, elastyczności pracy oraz strategii rozwoju zawodowego. Ma to szczególne znaczenie w kontekście budowania zespołów międzypokoleniowych. Warto zauważyć, że na poziomie ogólnym potrzeby pracowników wszystkich grup wiekowych są podobne, chociaż ich intensywność jest różna i zmienia się z wiekiem i kolejnymi etapami życia.

PRACA I FORMY ZATRUDNIENIA KSZTAŁTUJĄ OCZEKIWANIA

Najważniejszym czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy dla pokolenia Z jest wynagrodzenie – 47% respondentów uważa je za kluczowe. Nie powinno to nikogo dziwić, w końcu młode pokolenia stoi u progu samodzielnego życia, a kwestie finansowe są na tym etapie naturalnym priorytetem. Kolejne miejsca zajmują możliwości rozwoju (13%) i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (12%). Stabilne zatrudnienie preferuje większość młodych pracowników – aż 74% zatrudnionych potwierdza, że umowa o pracę jest najkorzystniejsza, a jedynie 16% chce prowadzić własną działalność gospo-

darczą (B2B). Może to zaskoczyć część pracodawców, którzy uważają, że to pokolenie unika zobowiązań i nigdzie nie zagrzewa miejsca zbyt długo. W praktyce jednak pokoleniu Z chodzi o poczucie bezpieczeństwa oraz jasne perspektywy kariery. Dla wielu młodych pracowników istotne jest, aby w strukturach firmy istniał zrozumiały system awansów oraz transparentne zasady premiowania. Warto zatem postawić na przejrzystą politykę płacową i regularne rozmowy rozwojowe, które nie tylko dadzą pracownikom poczucie sprawiedliwości, ale także pozwolą im świadomie planować swoją karierę w organizacji.

RELACJE W MIEJSCU PRACY I POSTRZEGANIE PRZEŁOŻONEGO

Pokolenie Z uważa, że atmosfera w miejscu pracy jest najważniejszym czynnikiem. Wskazała ją 30% badanych wśród trzech kluczowych kryteriów wyboru pracodawcy, a 29% wymieniło w odpowiedzi na pytanie otwarte dotyczące czynników decydujących o zaangażowaniu. Na kolejnych miejscach znalazły się wzajemne wsparcie i motywacja w zespołach, które jako jeden z trzech najważniejszych priorytetów zaznaczyło 25% respondentów. Ocena przełożonych jako dostępnych i gotowych do wspierania pracowników w trudnych sytuacjach jest kluczowa według 43% respondentów. Takie wyniki wskazują, że istotnym elementem wpływającym na zaangażowanie Pokolenia Z jest kultura organizacyjna oparta na wsparciu i współpracy. Młodzi pracownicy oczekują, że ich przełożeni będą nie tylko wyznaczać cele, ale również

pomagać w ich realizacji. Idealny lider w ich oczach to osoba dostępna, gotowa do udzielania wskazówek i wspierająca w trudnych sytuacjach. Właśnie z tego względu, pracodawcy powinni inwestować w rozwój menedżerów, tak aby potrafili skutecznie zarządzać zespołami międzypokoleniowymi, budować atmosferę wzajemnego zaufania oraz rozwijać poczucie wspólnej odpowiedzialności za realizowane projekty. Warto też zwrócić uwagę na zmiany dotyczące preferowanego stylu zarządzania, gdzie coraz większe uznanie zyskuje przywództwo służebne (servant leadership), czyli lider pełniący rolę wsparcia, a nie jedynie nadzorca. Budowanie zaufania i współpracy nie tylko zwiększy zaangażowanie pracowników, ale także stworzy więź, która ich przyciągnie i zatrzyma w organizacji.

MOTYWACJA I ZAANGAŻOWANIE

Dwa główne czynniki motywujące pokolenie Z to konkurencyjne wynagrodzenie i benefity (45%) oraz uznanie i docenienie pracy (23%). Niemal 40% respondentów twierdzi, że są bardzo zaangażowani w swoją pracę, jednak 42% wskazuje, że nie zawsze im się to udaje. Podkreśla to odpowiedzialność pracodawcy w zapewnieniu odpowiednich warunków pracy – owszem wynagrodzenie jest najważniejsze, ale zaraz potem ważne jest nagradzanie, uznanie, docenienie i zapewnianie rzeczywistych możliwości rozwoju. Uznanie i docenienie to obszar zbyt mało wykorzystywany

w zarządzaniu. Nie chodzi o to, aby każdego chwalić bez powodu i za wszystko, ale o to, by doceniać wkład pracy. To jeden z obszarów silnie budujących nie tylko lojalność i zaangażowanie pracowników, lecz także ich odporność psychiczną i poczucie sprawczości. Jest to ważne w kontekście motywacji, budowania innowacyjnych zespołów a także skutecznej komunikacji – uznanie i docenienie potrafi otworzyć „furtkę” do przyjęcia uwag na temat pracy. Tym samym przyspiesza rozwój i efektywność pracy. O czym mówimy dalej.

Opinia eksperta



Wiktor Doktor – CEO, Pro Progressio

ZETki mają jasne i konkretne zdanie o tym, jaki jest idealny bezpośredni przełożony. W raporcie Work War Z, temat ten pojawia się w wielu rozdziałach i dotyczy ZETek na różnym etapie ich drogi zawodowej, od niezatrudnionych, przez pierwsze dni w pracy, po codzienne relacje biznesowe.

Chyba nigdy wcześniej tak jasno nie były komunikowane potrzeby bezpośredniego i konkretnego kontaktu między przełożonymi, a pracownikami, w tym przypadku z pokolenia Z.

Dostępność, komunikatywność, klarowność oczekiwań i wypowiedzi, to te elementy bezpośrednich relacji, jak również i całościowego procesu zarządzania, które jasno zostały wskazane w odpowiedziach respondentów. I dobrze. To model przypominający mi funkcjonowanie w biznesie z wysp brytyjskich, gdzie od niemal zawsze relacje były oparte o bezpośrednią i konkretną komunikację. My w Polsce, zresztą, podobnie jak i w innych krajach z Europy, czy Azji tego modelu musieliśmy się nauczyć, czekając na pojawienie się pokolenia Zet. Być może, to zbyt duże uogólnienie, ale do takiego wniosku dochodzę, współpracując z wieloma branżami i wieloma osobami przez ponad dwie dekady.

Oczekiwania wsparcia, pomocy, bycia drogowskazem dla młodych pracowników, są przez nich jasno kreślone względem swoich potencjalnych i istniejących pracodawców od pierwszego spotkania. Team Leaderzy, kierownicy i dyrektorzy (czasami reprezentujący to samo pokolenie), powinni o tym wiedzieć i nie zapominać, gdyż mając w pamięci inne potrzeby pokolenia Zet, jak choćby elastyczne podejście do wykonywanych obowiązków, czy też możliwość pracy w wielu różnych miejscach, może się przełożyć na być, albo nie być pracownika w danej firmie.

Z drugiej jednak strony, wkładając nieco kij w mrowisko, Pokolenie Zet, podobnie jak i wszystkie inne, powinno pamiętać o celach biznesowych realizowanych przez swoich pracodawców. To od jasnej definicji celów, sposobów ich osiągania, celebrowania sukcesów i wyciągania wniosków z porażek, w dużym stopniu zależy, jak budowany jest zespół, który te cele ma realizować.

Zestawienie w jednym miejscu oczekiwań wobec idealnego bezpośredniego przełożonego i idealnego pracownika wymaga otwartości, empatii, zrozumienia potrzeb obu stron i niejednokrotnie pójścia na kompromis. Autorytatywny sposób zarządzania się nie sprawdza, podobnie jak i pełna demokracja, niemniej jednak jesteśmy jako ludzie istotami społecznymi, a jednym z fundamentów społeczności (nawet tej mniejszej w postaci miejsca pracy), jest bezpośrednia i konkretna komunikacja. Niech o tej zasadzie pamiętają zarówno przedstawiciele pokolenia Zet wchodzący na rynek pracy i będący na nim obecni, jak również ich bezpośredni przełożeni niezależnie od tego czy reprezentują pokolenie Zet, czy którekolwiek inne.

Kibicuję też pokoleniu Zet, aby spędzało więcej czasu w biurach ze swoimi współpracownikami i przełożonymi – bezpośrednia komunikacja w modelu face-2-face, jest znacznie lepsza niż przez email, komunikator internetowy, czy też telefon. To dobre narzędzia i powinniśmy z nich korzystać, niemniej jednak to bezpośrednia rozmowa i możliwość oceny poza sferą werbalną, również mowy ciała, ma swoje zalety.

Zetki – trzymam za Was kciuki!

KOMUNIKACJA I SPOSÓB WYRAŻANIA UZNANIA DLA PRACOWNIKÓW

Jednym z badanych aspektów pracy jest sposób komunikacji w organizacji. Pokolenie Z ceni bezpośredni, konkretny i przejrzysty przekaz, który pozwala uniknąć nieporozumień i niedomówień. Jednocześnie oczekuje autentyczności i otwartości w relacjach zarówno z przełożonymi, jak i współpracownikami. Większość respondentów twierdzi, że komunikacja w firmach jest jasna (66%), jednak 20% widzi luki sposobie przekazywania informacji. Niepokojąco wysoki odsetek respondentów, prawie 30%, nie potrafi stwierdzić, czy czuje się doceniany w pracy. To bardzo wyraźny sygnał dla pracodawców, że płynny przepływ informacji, jak również powszechna kultura informacji zwrotnej

powinny zostać na stałe wdrożone w funkcjonowanie firm. Skoro pokolenie Z weszło już na rynek pracy, komunikacja w firmach musi również dostosować się do pewnych edukacyjnych realiów – pokolenie Z przyzwyczajone jest do jasnych instrukcji, klarownych celów, systemu testowania wiedzy itp. Pracodawcy muszą uwzględniać to w przekazywaniu zadań i oczekiwań. Tzw. check listy, instrukcje i procedury powinny być analizowane nie tylko pod kątem samych procesów, ale również pod kątem języka – jego przejrzystości, jednoznaczności oraz spójnego zrozumienia używanych sformułowań (czasem nawet pojedynczych słów) i składni.



DOBROSTAN (WELL-BEING) I RÓWNOWAGA ŻYCIE-PRACA

Badane przez nas Zetki deklarowały, że równowaga między pracą a życiem osobistym jest dla nich istotna. Elastyczność pracy, choć nie jest czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy, stanowi ważny element wspierający zaangażowanie dla średnio 16% badanych. Możliwość wykonywania obowiązków służbowych zdalnie bądź ruchomy czas pracy są traktowane przez pokolenie Z jako wartościowy benefit, ale nie zastępują fundamentalnych oczekiwań dotyczących wynagrodzenia (47% respondentów uważa, że to najważniejszy czynnik) i stabilności zatrudnienia (74% badanych preferuje umowę o pracę na pełen etat). Pracodawcy powinni więc oferować elastyczność jako uzupełnienie, a nie substytut, konkurencyjnych zarobków i pewności zatrudnienia. W przypadku młodych nie można zapominać o właściwej kontroli i wsparciu ich w organizacji czasu pracy. Ten obszar często stanowi wyzwanie dla wielu osób (nie tylko przedstawicieli pokolenia Z). Rolą managera jest pomaganie pracownikom w tym zakre-

sie. Takie wsparcie zmniejsza stres związany z pracą, który, szczególnie na początku kariery, może być przytłaczający dla wielu osób i przekładać się na efektywność pracy. Warto podkreślić, że wiele badań wskazuje na systematyczne pogarszanie się odporności psychicznej pracowników – organizacje muszą wspierać swoich ludzi w tym zakresie. Tak zwane programy *well-beingowe* lub wsparcie psychologiczne stają się integralną częścią strategii nowoczesnych firm. Pracodawcy nie mogą również zapominać o odpowiedniej komunikacji nakierowanej na zachowanie dobrostanu. Ważne jest, aby była empatyczna i pełna szacunku, a przede wszystkim nie koncentrowała się jedynie na negatywnych obszarach, a na pozytywnym wzmocnieniu pracownika. Dlaczego? Ci, którzy zaczynają karierę znacznie częściej mogą popełniać błędy, co stanowi naturalny etap nauki. Na koniec, trzeba nadmienić, że pokolenie Z powinno zwracać większą uwagę na sposób komunikacji ze starszymi pokoleniami.

STUDENCI ORAZ ICH NAUKA I PRACA

Prawie połowa studentów (48%) wskazuje na dużą wagę zaangażowania w naukę, a 35% uważa, że perspektywy kariery są głównym czynnikiem motywującym do podjęcia studiów. Najczęstszymi ograniczeniami skutecznej nauki są nadmierna presja i stres (27%). Staże, mentoring i lepsza współpraca między

pracodawcami a uczelniami, która umożliwia rozwijanie kompetencji nawet w trakcie edukacji, mogą wesprzeć młodych ludzi w płynniejszym wejściu na rynek pracy. Dotyczy to również obniżenia stresu w momencie podejmowania nowej pracy.

Podsumowanie wyników a pytania badawcze

JAKIE SĄ GŁÓWNE PREFERENCJE ZAWODOWE POKOLENIA Z?

Pokolenie Z ma zróżnicowane oczekiwania zawodowe w zależności od swojej sytuacji życiowej i aktywności (studia, praca, łączenie obu lub brak aktywności zawodowej).

- **Osoby tylko pracujące** – największą wagę przywiązują do **atrakcyjnego wynagrodzenia i stabilności**. Traktują pensję jako główne źródło utrzymania, a rozwój zawodowy jest dla nich mniej priorytetowy niż dla studentów.
- **Osoby pracujące i studiujące** – zwiększa swoją wagę **równowaga między pracą a nauką**. Cenią elastyczne godziny, możliwość zdalnego wykonywania obowiązków służbowych i system dostosowany do sesji egzaminacyjnych.
- **Osoby tylko studiujące** – najważniejsze są dla nich **możliwości rozwoju**. Cenią oferty stażowe, programy mentoringowe i ścieżki kariery. Wynagrodzenie jest dla nich mniej istotne, ponieważ często pozostają na utrzymaniu rodziny lub korzystają ze stypendiów.
- **Osoby, które nie studiują ani nie pracują** – dla nich **równowaga między życiem prywatnym a zawodowym ma mniejsze znaczenie niż u studentów**, ponieważ nie dzielą czasu między różne obowiązki. Zazwyczaj są mniej zorientowane na stabilizację zawodową.

Bez względu na grupę, wynagrodzenie pozostaje kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy dla większości młodych pracowników (47%).

CO MOTYWUJE MŁODYCH PRACOWNIKÓW DO ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ?

Motywatory różnią się w zależności od grupy:

- **Osoby tylko pracujące** – motywuje ich przede wszystkim **wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia**. Oczekują jasnych zasad premiowania oraz czytelnej ścieżki awansu.
- **Osoby pracujące i studiujące** – **sens pracy, rozwój i stabilność zatrudnienia** są równie ważne dla ich zaangażowania w pracę.
- **Osoby tylko studiujące** – kluczowy jest dla nich **rozwój zawodowy**. Cenią staże, praktyki i mentoring, które pomagają im zdobyć pierwsze doświadczenia.
- **Osoby, które nie studiują ani nie pracują** – często nie mają określonych oczekiwań zawodowych, jednak zwracają uwagę jak ważne w budowaniu zaangażowania są programy wsparcia zdrowia fizycznego i psychicznego.

*Dla wszystkich grup ważne jest **docenienie ich pracy** – 23% pracowników twierdzi, że uznanie jest dla nich istotnym czynnikiem motywacyjnym.*

JAK POKOLENIE Z POSTRZEGA WŁASNE ZAANGAŻOWANIE ZAWODOWE?

- **Osoby tylko pracujące** – są **bardziej zaangażowane** niż studenci, ponieważ traktują pracę jako swoje główne zajęcie. Wielu z nich zauważa jednak, że ich motywacja spada, jeśli nie czują się docenieni lub jeśli komunikacja w firmie jest niejasna.
- **Osoby studiujące i pracujące** – deklarują **problemy z utrzymaniem wysokiego zaangażowania**, ponieważ muszą godzić obowiązki zawodowe z nauką. Pracodawcy powinni zapewnić im elastyczność i wsparcie w zarządzaniu czasem.
- **Osoby tylko studiujące** – ich zaangażowanie zawodowe jest ograniczone, pytaliśmy o ich zaangażowanie w naukę. Często **mają problemy z utrzymaniem wysokiego zaangażowania ze względu na presję i odczuwany stres**.
- **Osoby, które nie studiują ani nie pracują** – nie określały swojego zaangażowania ani w pracę ani w naukę.

Weryfikacja hipotez badawczych

A jak to wygląda, kiedy porównamy odpowiedzi respondentów z różnych grup w odniesieniu do hipotez badawczych?

W dynamicznie zmieniającym się świecie pracy i edukacji kluczowe jest zrozumienie, jakie czynniki motywują różne grupy społecz-

ne oraz jak ich priorytety ewoluują w czasie. Analiza odpowiedzi w poszczególnych ścieżkach pozwala dostrzec istotne trendy i wskazać, które aspekty życia zawodowego i edukacyjnego zyskują na znaczeniu, a które tracą swoją ważność w zależności od sytuacji życiowej respondentów.

RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM – JAK TO JEST?

H1: Pokolenie Z przykłada dużą wagę do balansu między pracą a życiem prywatnym.

H0: Pokolenie Z nie przykłada dużej wagi do balansu między pracą a życiem prywatnym.

Komfort w miejscu pracy stanowi priorytet dla zdecydowanej większości respondentów we wszystkich badanych grupach, z imponującym wskaźnikiem 92–98%.

Warto zauważyć, że, niezależnie od statusu edukacyjnego, osoby jeszcze niepracujące bardziej cenią równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (24% wskazało je na pierwszym miejscu priorytetów zawodowych) niż osoby aktywne zawodowo (12–14%).

Badania potwierdzają, że młodzi dorośli, zwłaszcza ci dopiero rozpoczynający karierę zawodową, szczególnie cenią sobie elastyczne godziny pracy oraz możliwość utrzymania zdrowej równowagi między obowiązkami zawodowymi a życiem prywatnym.

Wyraźnie zarysowuje się tendencja: im mniejsze doświadczenie zawodowe, tym większe znaczenie elastyczności i harmonii między pracą a życiem osobistym.

Rekomendacje dla pracodawców

Badania wyraźnie wskazują na kilka kluczowych obszarów, które pracodawcy powinni uwzględnić w swoich strategiach, jeśli chcą tworzyć środowiska pracy przyjazne przedstawicielom pokolenia Z.

Elastyczne formy zatrudnienia stanowią istotną wartość szczególnie dla osób stawiających pierwsze kroki na rynku pracy lub tych, które wracają do aktywności zawodowej po dłuższej przerwie.

Komfort w środowisku pracy powinien być traktowany priorytetowo, gdyż jest on wysoko ceniony przez pracowników ze wszystkich grup (92-98%).

Kultura organizacyjna respektująca granice między życiem zawodowym a prywatnym ma szczególne znaczenie dla młodszych pra-

cowników bez doświadczenia, którzy w większym stopniu (24% wskazało je na pierwszym miejscu priorytetów zawodowych) niż osoby już pracujące (12-14%) cenią sobie równowagę *work-life balance*.

Już na etapie rekrutacji warto komunikować polityki wspierające równowagę między pracą a życiem osobistym, zwłaszcza w przypadku kandydatów dotychczas nieaktywnych zawodowo.

Systematyczne monitorowanie poziomu satysfakcji pracowników w obszarze równowagi praca-życie pozwala na bieżąco dostosowywać polityki organizacyjne do zmieniających się potrzeb zespołu, co jest szczególnie istotne w kontekście zauważalnego trendu – im mniejsze doświadczenie zawodowe, tym większa potrzeba elastyczności.



Opinia eksperta



Izabela Lechowicz – młodsza specjalistka w Departamencie OZE

Bez wątpienia pokolenie Z kształtuje nowe standardy na rynku, stawiając komfort w środowisku pracy oraz równowagę między życiem zawodowym a prywatnym jako jedne z ważniejszych wśród swoich priorytetów i oczekuje od pracodawców dopasowania się do ich potrzeb.

Przedstawione w raporcie wyniki badań potwierdzają, że chociaż jednym z najważniejszych kryterium w wyborze pracodawcy stanowi niewątpliwie atrakcyjne wynagrodzenie, środowisko pracy umożliwiające zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym może być decydującym aspektem w kontekście wyboru miejsca pracy. Należy również podkreślić, że chociaż mniej respondentów uznało elastyczny czas pracy czy formę jej wykonywania za kwestie, które są tymi najważniejszymi, niejednokrotnie stanowią one składową środowiska zapewniającego „*work-life balance*”. W szczególności, na uwagę należy mieć osoby wkraczające dopiero w życie zawodowe – dla nich kwestia ta jest jeszcze bardziej istotna. Sytuacja podobnie kształtuje się w przypadku priorytetów zawodowych, gdzie o potencjalnej zmianie pracy przez przedstawiciela pokolenia Z zadecydować może brak warunków do osiągnięcia balansu pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

W odróżnieniu od wcześniejszych pokoleń, dla których sukces zawodowy często wiązał się z poświęceniem życia prywatnego, jednym z kluczowych aspektów dla pokolenia Z jest priorytetowe traktowanie zdrowia psychicznego, które związane jest bezpośrednio z równowagą pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Młodzi pracownicy coraz częściej zdają sobie sprawę, że długotrwały stres, nadgodziny i brak równowagi między pracą a życiem osobistym mogą prowadzić do wypalenia zawodowego, obniżenia efektywności i problemów zdrowotnych. Dlatego są bardziej skłonni podejmować decyzje o zmianie miejsca zatrudnienia, jeśli czują, że ich dobrostan psychiczny jest zagrożony. Coraz częściej oczekują również od pracodawców konkretnych rozwiązań, takich jak dostęp do programów wsparcia psychologicznego czy dni wolne na odpoczynek, co pozwala na realne oddzielenie obowiązków zawodowych od życia prywatnego.

Raport potwierdza, że firmy, które oferują inicjatywy sprzyjające *work-life balance*, w tym elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej czy benefity związane ze zdrowiem psychicznym będą posiadać istotną przewagę konkurencyjną, a elastyczność, kultura organizacyjna promująca zdrową równowagę oraz możliwość samorealizacji to czynniki, które będą kluczowe dla zatrzymania młodego pokolenia. Organizacje, które nie dostosują się do tych zmian, mogą napotykać trudności w rekrutacji i retencji talentów.

WYNAGRODZENIE KONTRA ROZWÓJ – MOTYWATORY ZAWODOWE

H1: Głównym czynnikiem motywującym pokolenie Z do zaangażowania w pracę jest możliwość rozwoju osobistego i zawodowego, a nie wynagrodzenie finansowe.

H0: Wynagrodzenie finansowe jest głównym czynnikiem motywującym pokolenie Z do zaangażowania w pracę, a nie możliwość rozwoju osobistego i zawodowego.

Dla osób pracujących, zwłaszcza tych, które nie łączą pracy ze studiami, wynagrodzenie stanowi kluczowy czynnik motywacyjny. Natomiast w grupie osób niepracujących jego znaczenie jest zdecydowanie niższe – zyskują na sile możliwości rozwoju i awansu.

Brak doświadczenia zawodowego wiąże się z mniejszą wagą przypisywaną aspektom finansowym, a większym naciskiem na długoterminowe perspektywy kariery. Niezależ-

nie od statusu zawodowego, wszyscy badani wysoko cenią jasno określone ścieżki rozwoju, co sugeruje, że przewidywalność kariery jest uniwersalnym motywatorem.

Hipoteza H1 znajduje częściowe potwierdzenie – wśród osób niepracujących kluczową rolę odgrywają perspektywy zawodowe, jednak dla osób już aktywnych na rynku pracy to wynagrodzenie pozostaje dominującym czynnikiem motywacyjnym.

Rekomendacje dla pracodawców

Wyniki badań jednoznacznie wskazują na potrzebę różnicowania podejścia motywacyjnego w zależności od etapu kariery zawodowej pracowników. Skuteczne strategie personalne powinny uwzględniać:

Personalizację systemów motywacyjnych w oparciu o doświadczenie i aktualną ścieżkę kariery pracownika, różne grupy pracowników mają bowiem odmienne priorytety zawodowe, co wymaga elastycznego podejścia do kwestii motywacji.

Konkurencyjne wynagrodzenie i pakiet benefitów jako fundamentalne narzędzia motywacyjne dla doświadczonych specjalistów,

które powinny być uzupełnione o możliwości rozwoju kompetencji i awansu.

Kompleksowe programy rozwojowe dla osób rozpoczynających karierę zawodową, obejmujące przejrzyste ścieżki awansu, systematyczne szkolenia i inwestycje w poszerzanie kompetencji, przy jednoczesnym zagwarantowaniu wynagrodzenia odpowiadającego rynkowemu standardom.

Otwartą i transparentną komunikację dotyczącą perspektyw zawodowych i możliwości rozwojowych dla wszystkich grup pracowników, która umożliwiłaby budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i przewidywalności kariery.

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA

H1: Pokolenie Z ma wysokie oczekiwania wobec pracodawców w zakresie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej.

H0: Pokolenie Z nie ma wysokich oczekiwań wobec pracodawców w zakresie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej.

Analiza danych ujawnia **zaskakująco niski priorytet przypisywany kwestiom zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej**. We wszystkich badanych grupach odsetek osób uznających te zagadnienia za istotne był niewielki. Wśród trzech najważniejszych kryteriów wyboru pracodawcy dbałość o środowisko i społeczeństwo wskazało za ledwie od 0 do 1% ankietowanych. Wynik ten stoi w sprzeczności z szeroko dyskutowaną w mediach wrażliwością młodego pokolenia na kwestie społeczno-ekologiczne.

Warto zwrócić uwagę na subtelne, lecz znaczące różnice między poszczególnymi grupami respondentów. Nieco większe zainteresowanie tematyką zrównoważonego rozwoju zaobserwowano wśród osób niepracujących, zwłaszcza tych, które jednocześnie nie kontynuują edukacji. Grupa ta wykazuje większą wrażliwość na kwestie społecznej odpowiedzialności niż ich aktywni zawodowo rówieśnicy.

Podobny trend widoczny jest w obszarze zgodności wykonywanej pracy z osobistymi wartościami. Ten aspekt okazuje się istotniejszy dla osób niepracujących niż dla aktywnych zawodowo. Misja i wartości firmy jako jedno z trzech kluczowych kryteriów wyboru miejsca pracy były wskazywane przez 1–2% badanych aktywnych zawodowo oraz 1–3% osób nieaktywnych zawodowo. Może to sugerować, że doświadczenie zawodowe weryfikuje idealistyczne oczekiwania dotyczące realizacji wartości osobistych w pracy.

Wyniki badania wyraźnie wskazują na niskie zainteresowanie zagadnieniami zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej wśród badanej grupy młodych dorosłych. Może to stanowić istotną wskazówkę dla pracodawców kształtujących strategię *employer brandingowe*.

Rekomendacje dla pracodawców

Badanie wykazało zaskakująco niskie zainteresowanie kwestiami zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej wśród wszystkich badanych grup pokolenia Z (0-4%). Jest to istotna obserwacja, która stoi w kontrze do powszechnego przekonania o wrażliwości młodych pokoleń na zagadnienia społeczno-ekologiczne. Pracodawcy powinni mieć świadomość, że aktualnie nie są to kluczowe czynniki motywujące młodych pracowników, choć mogą zyskiwać na znaczeniu wraz z dojrzewaniem tej grupy na rynku pracy i wzrostem liczby i złożoności regulacji w obszarze ESG. Działania w tym zakresie należy traktować jako inwestycję długoterminową, a nie jako główny element strategii *employer brandingowej* skierowanej do pokolenia Z.

Warto zainwestować w programy edukacyjne uświadamiające nowo zatrudnionym osobom znaczenie działań pro-społecznych i środowiskowych podejmowanych przez firmę. Pracownicy, którzy rozumieją szerszy kontekst działalności organizacji, często wykazują wyższy poziom identyfikacji z pracodawcą

i lojalności wobec niego. Są również bardziej zaangażowani, co przekłada się na efektywność organizacji. Działania takie mają też szeroki wymiar społeczny – wpływają na budowanie relacji co wzmacnia odporność psychiczną pracowników.

Komunikacja dotycząca wartości firmy i inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być zróżnicowana w zależności od grupy docelowej. Szczególnie ważne jest kierowanie bardziej bezpośrednich i szczegółowych przekazów do osób niepracujących, które według badań przywiązują większą wagę do spójności kultury organizacji z osobistymi wartościami niż osoby już pracujące.

Efektywną strategią zwiększającą zaangażowanie młodszych pracowników w tematykę CSR może być włączanie ich w realizowane przez firmę inicjatywy społeczne i ekologiczne. Bezpośredni udział w takich projektach często pozwala lepiej zrozumieć ich wartość i znaczenie, co może przełożyć się na wyższy poziom identyfikacji z tymi obszarami w przyszłości.



ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

H1: Pokolenie Z postrzega własne zaangażowanie zawodowe jako silnie związane z możliwością wpływu na decyzje w organizacji oraz zrozumieniem misji i wartości firmy.

H0: Pokolenie Z nie postrzega własnego zaangażowania zawodowego jako silnie związanego z możliwością wpływu na decyzje w organizacji oraz zrozumieniem misji i wartości firmy.

Włączanie pracowników pokolenia Z w procesy decyzyjne ma ograniczony wpływ na ich zaangażowanie. Chęć dużej swobody w zarządzaniu zadeklarowało jedynie 10% respondentów, przy nieco wyższych wskaźnikach wśród osób pracujących (9–11%) niż wśród nieaktywnych zawodowo (8–9%). Znacznie istotniejsze okazały się wsparcie i dostępność przełożonego (uznane za idealną cechę szefa przez 43% badanych) oraz jasna i szczerą komunikację (oczekiwana od przełożonego przez 25% oraz od zespołu przez 26% respondentów). Misja i wartości firmy jako kluczowe kryterium wyboru pracodawcy zostały wskazane przez zaledwie 1% uczestników badania. Najmniejsze znaczenie przy rozpoczynaniu pracy w nowej organizacji miało zrozumienie jej kultury organizacyjnej.

Pracodawcy powinni zatem koncentrować się przede wszystkim na budowaniu kultury wsparcia i przejrzystej komunikacji, a partycypację w procesach decyzyjnych wdrażać stopniowo, uwzględniając różnice między segmentami pokolenia Z. Możliwość wpływu na decyzje firmy może mieć większe znaczenie dla studentów, którzy wykazują większe zainteresowanie tym aspektem pracy.

Zebrane dane nie potwierdzają hipotezy H1 – młodzi dorośli nie postrzegają możliwości wpływania na decyzje firmy ani zrozumienia jej misji i wartości jako kluczowych czynników motywacyjnych. Ich zaangażowanie w większym stopniu zależy od dostępności przełożonych, przejrzystej komunikacji i jasno określonych celów.



Rekomendacje dla pracodawców

Badanie wskazuje na kluczową rolę kultury wsparcia i dostępności menedżerów, która stanowi priorytetowy czynnik dla wszystkich badanych grup. Zarządzanie służebne to fundament strategii budowania efektywnych zespołów. Organizacje powinny traktować ten element jako kluczowy czynnik wpływający na zaangażowanie pracowników, niezależnie od ich stażu i doświadczenia zawodowego.

Sz szczególnie istotne jest zapewnienie przejrzystej i konsekwentnej komunikacji, zwłaszcza w odniesieniu do osób dopiero rozpoczynających swoją karierę zawodową. Badanie pokazuje, że dla niepracujących studentów jasność przekazu stanowi jeden z kluczowych elementów atrakcyjnego środowiska pracy.

Angażowanie pracowników w procesy decyzyjne wymaga stopniowego realizowania przemyślanego planu, który uwzględnia specyfikę poszczególnych grup. Warto zauważyć,

że studenci wykazują ponadprzeciętne zainteresowanie partycypacją w podejmowaniu decyzji w porównaniu do innych badanych grup.

Regularne informowanie zespołu o strategicznych kierunkach rozwoju i celach organizacji jest istotnym elementem transparentnej kultury organizacyjnej. Pracodawcy powinni jednak mieć świadomość, że sama komunikacja strategii nie przekłada się automatycznie na wzrost zaangażowania pracowników. Ważne są działania a nie deklaracje.

Kluczowym czynnikiem sukcesu jest systematyczne doskonalenie kompetencji managerów/liderów w obszarze tzw. servant leadership oraz umiejętności precyzyjnego komunikowania oczekiwań. Inwestycja w rozwój kadry menedżerskiej w tym zakresie przynosi wymierne korzyści w postaci wyższego poziomu zaangażowania, satysfakcji i efektywności zespołów.



Opis próby

14 662 użytkowników kliknęło w link do ankiety Work War Z, z czego 13 844 rozpoczęło jej wypełnianie. Kwestionariusz zawierał pytania pozwalające na lepsze poznanie profilu uczestników badania. Niektóre z nich decydowały o przypisaniu respondentów do określonych ścieżek badawczych. W zależności od udzielonych odpowiedzi ankieta kończyła się na różnych etapach. W związku z tym wyznaczono kolejno:

- **Ścieżka 1** – obejmującą osoby urodzone przed 1995 rokiem. Tych odpowiedzi nie obejmuje ten raport.
- **Ścieżka 2** – dla osób urodzonych po 1995 roku, pracujących, ale nie studiujących
- **Ścieżka 3** – dla osób urodzonych po 1995 roku, jednocześnie pracujących i studiujących.
- **Ścieżka 4** – dla osób urodzonych po 1995 roku, niepracujących, ale studiujących.
- **Ścieżka 5** – obejmująca osoby urodzone po 1995 roku, które ani nie pracują, ani nie studiuje.

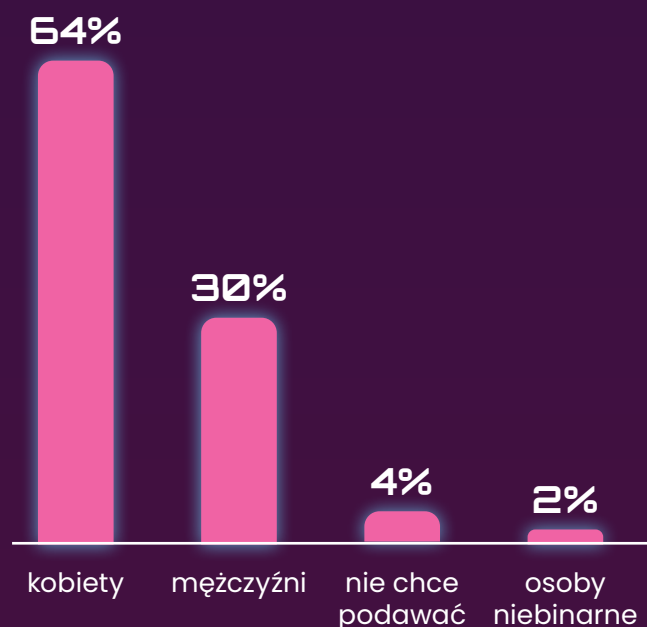
PŁEĆ

Większość uczestników badania stanowiły kobiety – 64% ogółu respondentów, mężczyźni reprezentowali 30%, osoby niepodające swojej płci – 4%, a osoby deklarujące się jako niebinarne – 2%.

KRAJ POCHODZENIA

Zdecydowana większość badanych pochodziła z Polski (98%). Pozostali respondenci byli obywatelami Ukrainy (1%) oraz innych krajów (1%).

Wykres 1. Płeć respondentów

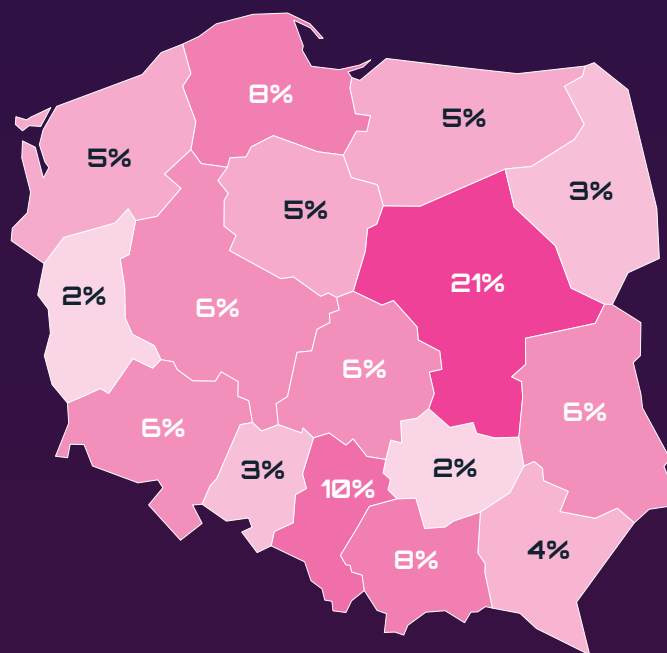


Źródło: Opracowanie własne

WOJEWÓDZTWO POCHODZENIA

Najwięcej ankietowanych pochodziło z województwa mazowieckiego (21%). Nieco mniej było respondentów z województwa śląskiego (10%) oraz pomorskiego i małopolskiego (po 8%). Po 6% badanych reprezentowało województwa dolnośląskie, łódzkie, lubelskie i wielkopolskie. Po 5% uczestników pochodziło z województw kujawsko-pomorskiego, zachodniopomorskiego i warmińsko-mazurskiego, a 4% – z województwa podkarpackiego. Nieco niższy odsetek odnotowano w województwach podlaskim i opolskim (po 3%), natomiast najmniej uczestników reprezentowało województwo świętokrzyskie i lubuskie (po 2%).

Wykres 2. Województwo pochodzenia

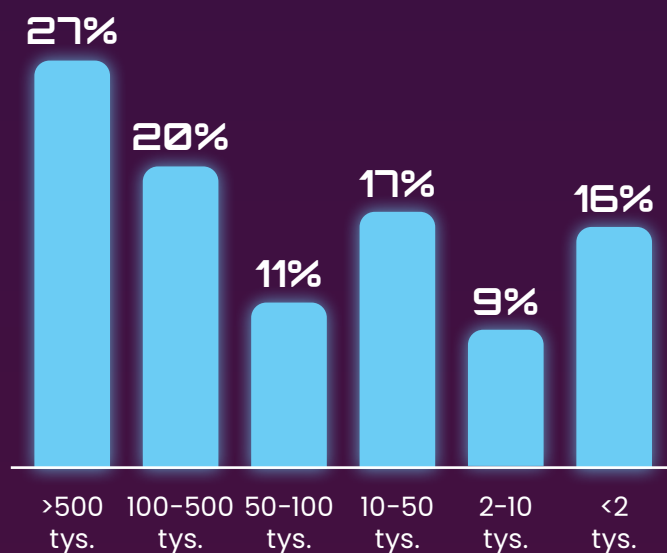


Źródło: Opracowanie własne

WIELKOŚĆ MIEJSCOWOŚCI ZAMIESZKANIA

Osoby biorące udział w badaniu pochodziły z miejscowości o różnej wielkości. Największą grupę stanowili mieszkańcy metropolii (powyżej 500 000 mieszkańców) – 27% badanych. Kolejną byli mieszkańcy bardzo dużych miast (100 001 – 500 000 mieszkańców), którzy stanowili 20%. Odsetek respondentów ze średnich miast (10 001 – 50 000 mieszkańców) wyniósł 17%, a osób mieszkających na wsi (poniżej 2000 mieszkańców) – 16%. Z dużych miast (50 001 – 100 000 mieszkańców) pochodziło 11% uczestników, natomiast najmniejszą grupę stanowili mieszkańcy małych miast (2000 – 10 000 mieszkańców) – 9%.

Wykres 3. Wielkość miejscowości zamieszkania



Źródło: Opracowanie własne

AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA I STUDIA

Większość uczestników badania (84%) zadeklarowała aktywność zawodową, natomiast 16% nie pracowało. 38% badanych stanowi-

li studenci, a 62% w momencie badania nie studiowało.

Wykres 4. Aktywność zawodowa



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 5. Status studenta



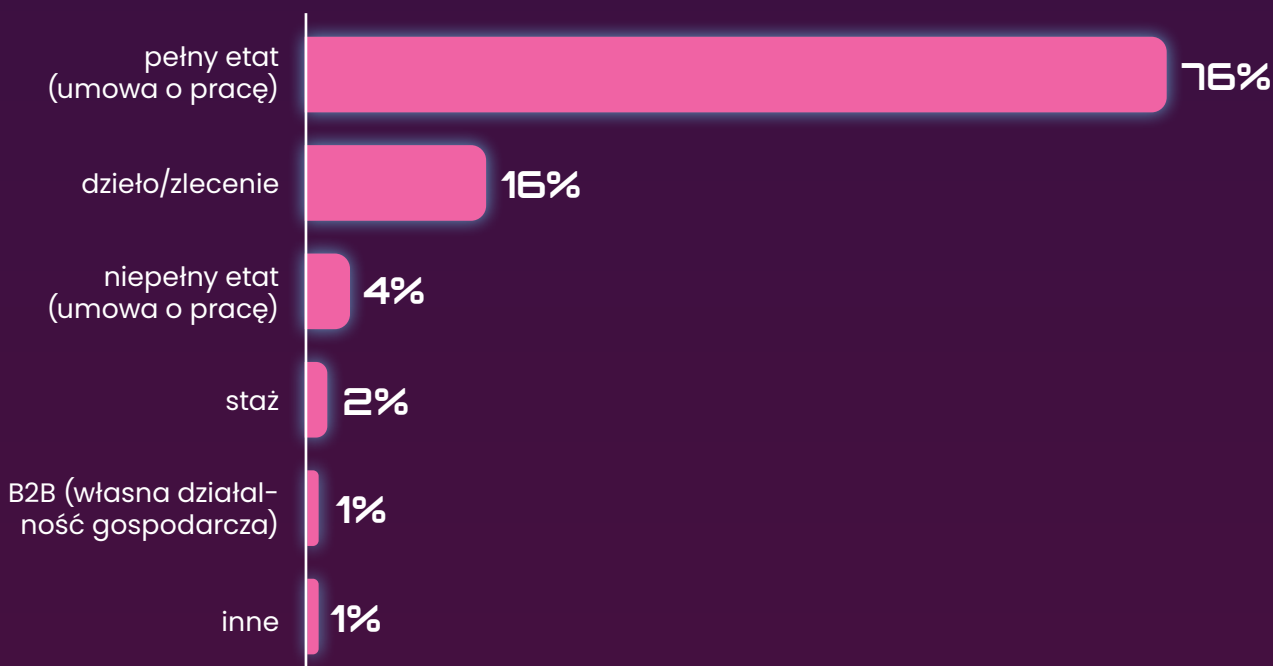
Źródło: Opracowanie własne

WYMIAR CZASU PRACY

Przeważająca część pracujących respondentów (76%) była zatrudniona na pełen etat na podstawie umowy o pracę. Kolejne 16% wykonywało pracę w oparciu o umowę zlecenie lub umowę o dzieło, a 4% pracowało

na etacie w niepełnym wymiarze czasu pracy. Dodatkowo 2% uczestników odbywało staż, 1% prowadziło własną działalność gospodarczą w formule B2B, a kolejne 1% wskazało inne formy zatrudnienia.

Wykres 6. Wymiar czasu pracy



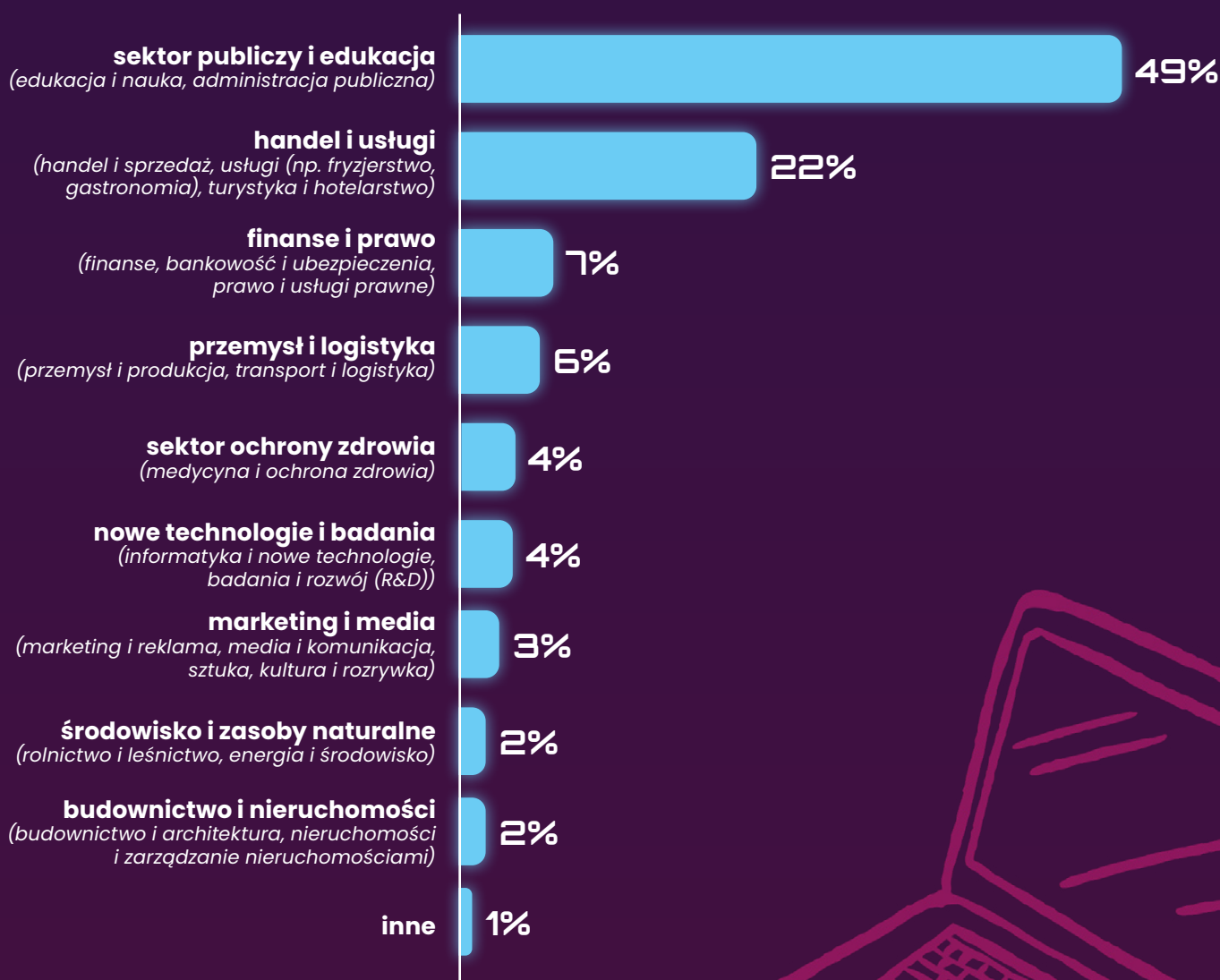
Źródło: Opracowanie własne

BRANŻA ZATRUDNIENIA

Najlichniesz grupa ankietowanych pracowników w sektorze publicznym i edukacji (49%). Kolejnym pod względem liczebności był sektor handlu i usług (22%). Mniejsza część badanych była zatrudniona w sektorach: finansów i prawa (7%), przemysłu i logistyki (6%), ochrony

zdrowia (4%) oraz nowych technologii i badań (4%). Najrzadziej reprezentowane były branże: marketingu i mediów (3%), środowiska i zasobów naturalnych (2%), budownictwa i nieruchomości (2%) oraz inne sektory (1%).

Wykres 7. Branża zatrudnienia



Źródło: Opracowanie własne

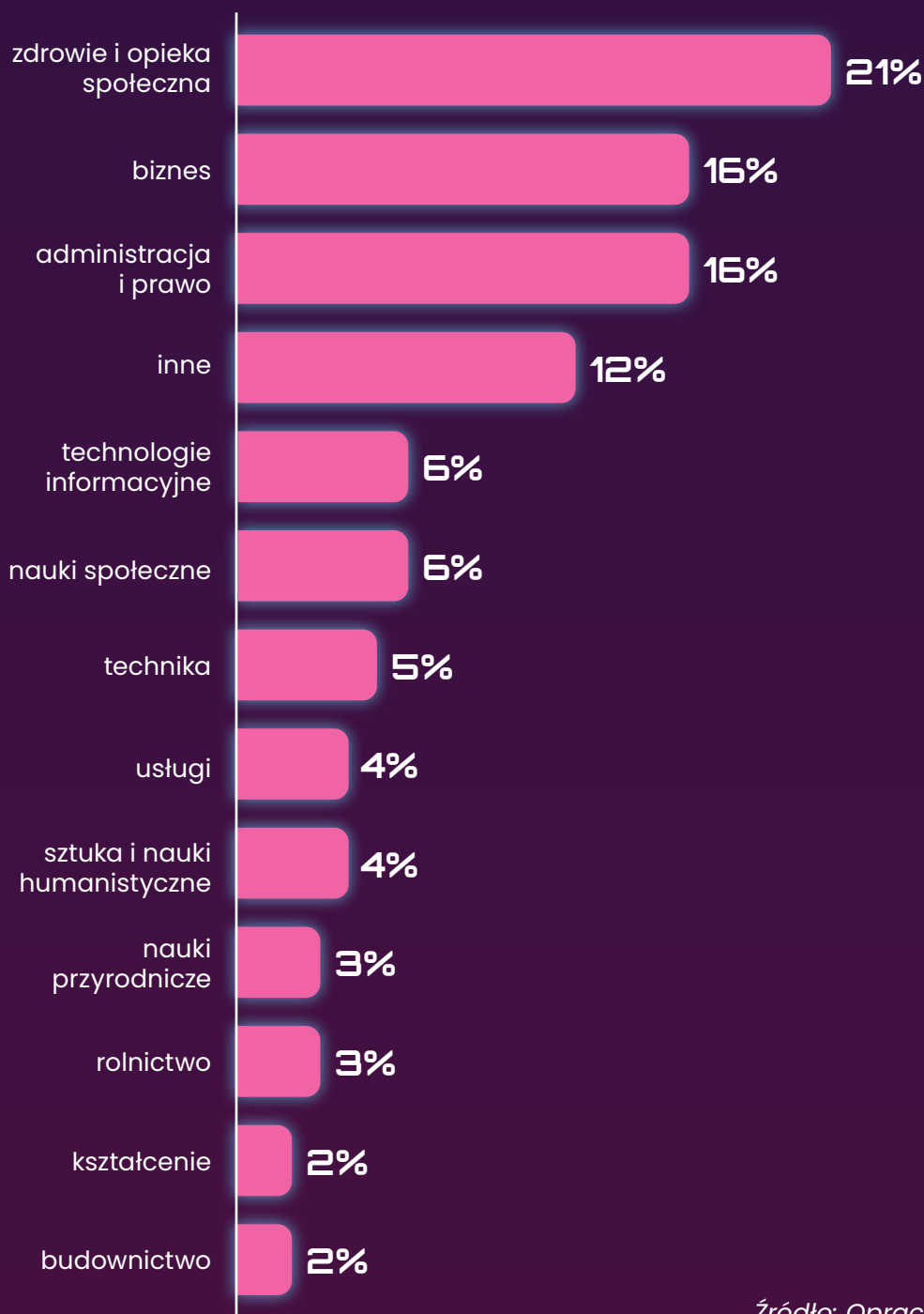


KIERUNEK STUDIÓW

Wśród badanych 21% studiowało kierunki związane ze zdrowiem i opieką społeczną. Po 16% ankietowanych kształciło się w obszarze biznesu, administracji lub prawa. Studia z zakresu technologii teleinformatycznych oraz nauk społecznych realizowało po 6% respondentów. Kierunki techniczne studiowało

5% badanych, a nauki humanistyczne, sztukę oraz dziedziny związane z usługami – po 4%. Po 3% kształciło się na kierunkach związanych z naukami przyrodniczymi lub rolnictwem, natomiast pedagogikę oraz budownictwo po 2% respondentów. Pozostałe kierunki stanowiły 12% wszystkich odpowiedzi.

Wykres 8. Kierunek studiów



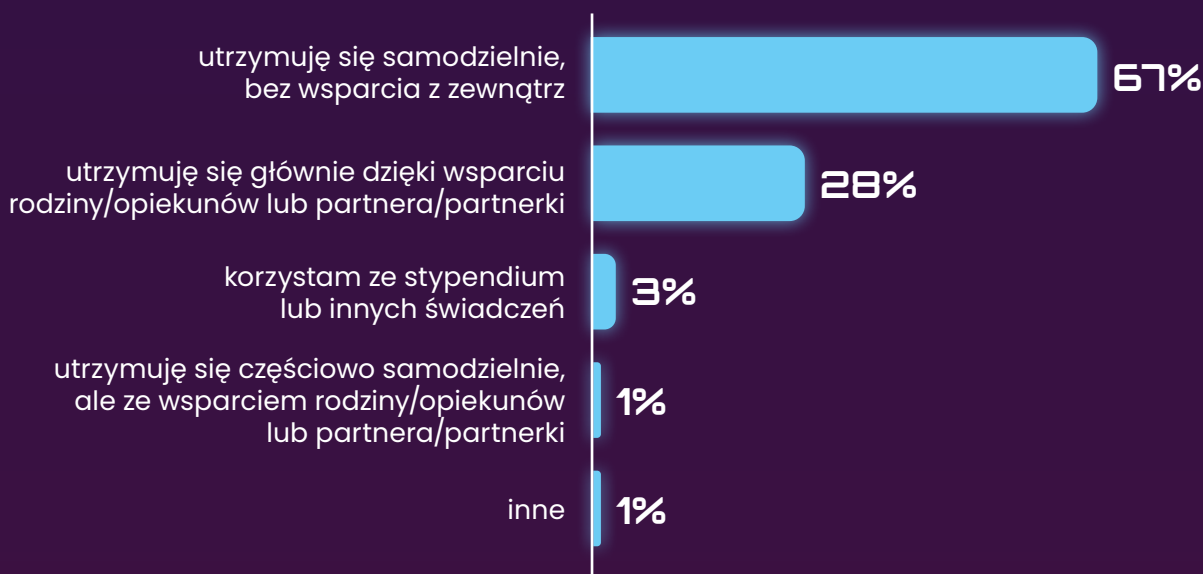
Źródło: Opracowanie własne

GŁÓWNE ŹRÓDŁO UTRZYMANIA

Większość uczestników badania (67%) zadeklarowała, że utrzymuje się samodzielnie, bez wsparcia zewnętrznego. Kolejne 28% wskazało, że korzysta głównie z pomocy rodziny, opiekunów lub partnera/partnerki. Ze stypen-

dium lub innych świadczeń utrzymuje się 3% badanych, a 1% łączy samodzielne finansowanie z częściowym wsparciem bliskich. Pozostałe 1% odpowiedzi zakwalifikowano do kategorii „inne”.

Wykres 9. Główne źródło utrzymania



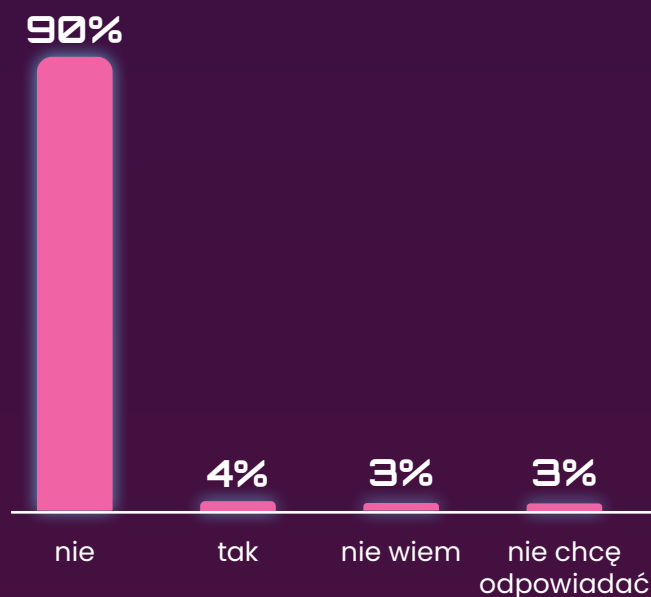
Źródło: Opracowanie własne

SPECJALNE POTRZEBY

Większość badanych (90%) zadeklarowała, że nie ma szczególnych potrzeb ani niepełnosprawności wymagających dostosowania warunków w pracy lub na uczelni. 4% respondentów wskazało, że takie potrzeby posiada, a 3% wolało nie odpowiadać. Kolejne 3% wybrało opcję „nie wiem”.

Wyniki te są spójne z danymi GUS-u na grudzień 2023 roku, według których osoby z niepełnosprawnościami stanowiły 4% populacji w wieku 20-29 lat.

Wykres 10. Specjalne potrzeby



Źródło: Opracowanie własne

Analiza wyników

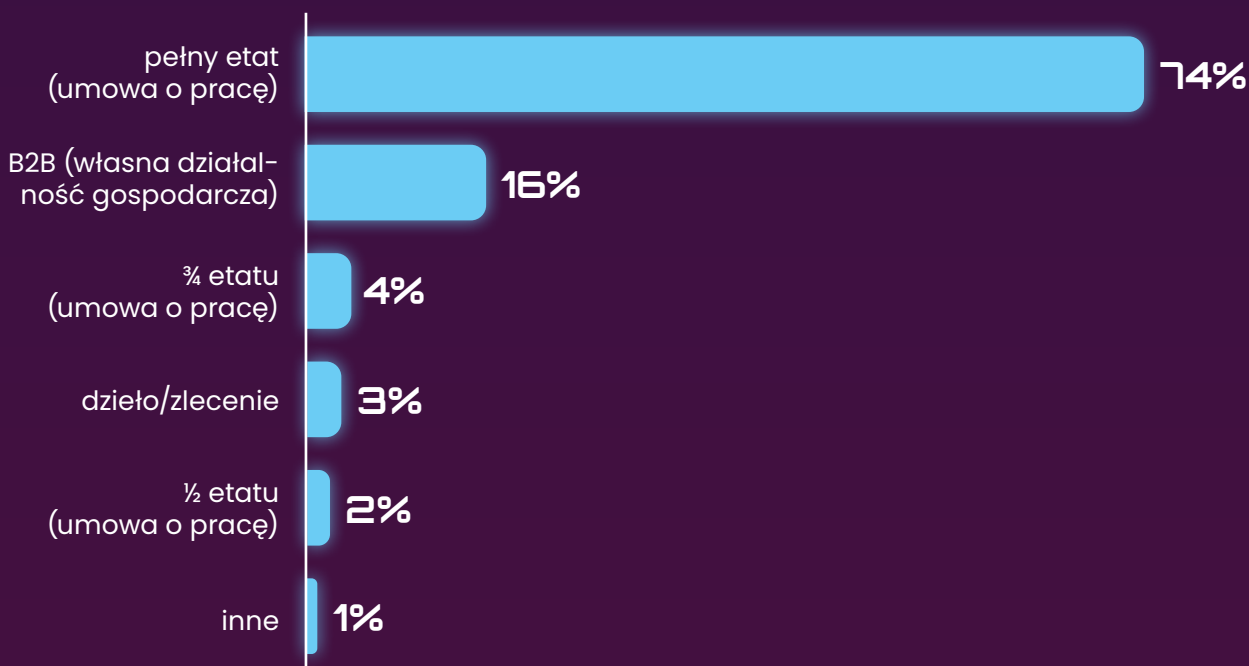
CAŁOŚCIOWY PRZEGLĄD ODPOWIEDZI

PREFEROWANE WARUNKI ZATRUDNIENIA

Zdecydowana większość respondentów zaznaczała, że docelowo chce pracować na pełen etat w ramach umowy o pracę (74%). Może to oznaczać, że stabilność zatrudnienia oraz związane z nią benefity, takie jak ubezpieczenie zdrowotne czy prawo do urlopu, są kluczowe dla przedstawicieli pokolenia Z. 16% badanych wskazało, że chce prowadzić własną działalność gospodarczą, co może

wynikać z tego, że część zetek stawia na większą elastyczność i niezależność zawodową. Pozostałe formy zatrudnienia były rzadziej wybierane – 4% respondentów zaznaczyło $\frac{3}{4}$ etatu w ramach umowy o pracę, a 3% pracę na podstawie umowy o dzieło lub zlecenie. 2% badanych myśli o $\frac{1}{2}$ etatu, natomiast jedynie 1% wskazał inną formę zatrudnienia.

Wykres 11. Preferowane warunki zatrudnienia (wszystkie ścieżki)



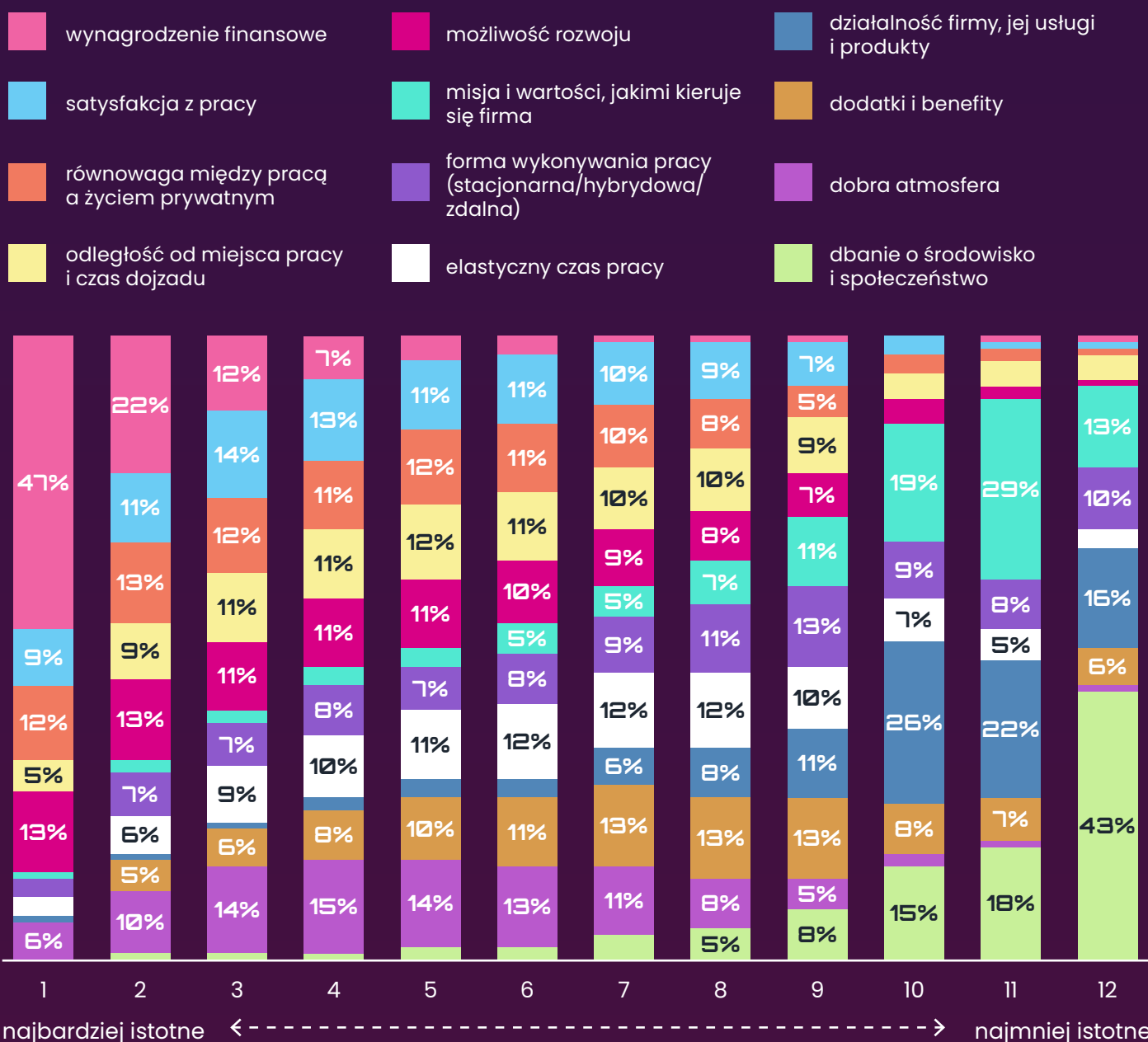
Źródło: Opracowanie własne

KRYTERIA WYBORU PRACODAWCY

Respondenci zostali poproszeni o uszeregowanie powodów wyboru pracodawcy (obecnego lub przyszłego) według ich ważności – od najistotniejszego (1) do najmniej istotnego (12). **Najczęściej wskazywane jako najważniejszy czynnik było wynagrodzenie finansowe (47%).** Na kolejnych miejscach znalazły

się możliwości rozwoju (13%) oraz równowaga między pracą a życiem codziennym (12%), jednak różnica między nimi a wynagrodzeniem jest wyraźna. **Najrzadziej uznawanym za kluczowy czynnik okazało się dbanie o środowisko i społeczeństwo,** które aż 44% respondentów umieściło na ostatnim miejscu.

Wykres 12. Kryteria wyboru pracodawcy (wszystkie ścieżki)



Źródło: Opracowanie własne

* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

Opinia eksperta



Wioletta Żukowska-Czaplicka – Eksperta ds. społeczno-gospodarczych

Pozyskanie do pracy i funkcjonowanie w organizacji osób z pokolenia Z, to wyzwanie dla pracodawców, które wiąże się też z odpowiedzialnością za kształtowanie postaw młodych pracowników. Odpowiednie zrozumienie potrzeb i oczekiwań obu stron, daje jednak szansę na dobrą współpracę, która musi być oparta na jasnej komunikacji. „Zetki” mogą być wartościowymi pracownikami, a roszczeniowość i wysokie poczucie własnej wartości, nie muszą być odbierane negatywnie, ale jako coś co kompetentny menager będzie w stanie wykorzystać z korzyścią dla firmy i rozwoju zawodowego młodego człowieka.

Jeśli chodzi o preferencje zawodowe „zetek”, to jak wynika z Raportu, największą wagę przywiązują oni do atrakcyjnego wynagrodzenia i stabilności zatrudnienia. W przypadku osób, które łączą pracę z edukacją, najważniejsza jest możliwość zachowania równowagi i łączenia pracy z nauką. Dla studentów natomiast – możliwość rozwoju zawodowego, co wynika z braku doświadczenia. Wszyscy najchętniej pracowaliby u pracodawcy, który oferuje najwyższe wynagrodzenie. Pozostałe kwestie związane z zapewnieniem work life balance czy odpowiedzialnością społeczną firmy – nie są dla nich już tak istotne. Trochę kłóci się to z wcześniejszym postrzeganiem tej grupy, ale też potwierdza, że są to osoby pragmatyczne i skoncentrowane na swoich potrzebach. Jeśli chodzi o priorytety zawodowe, to tu znów finanse i benefity są na pierwszym miejscu, a najmniej ważną, co ciekawe – jest możliwość pracy zdalnej.

Pracownicy z pokolenia Z (niemal $\frac{3}{4}$) najchętniej pracowaliby na pełen etat na umowę o pracę, co oznacza, że cenią sobie stabilność zatrudnienia i uprawnienia pracownicze. Może być pewnym zaskoczeniem dla pracodawców fakt, iż w ich przypadku elastyczność przegrywa z potrzebą bezpieczeństwa. Zatem, aby ściągnąć do firmy „zetki” lepiej im oferować etat niż B2B czy pracę zdalną. Ważna jest również dla nich transparentność ścieżki kariery zawodowej, ponieważ jasne reguły gry dają im poczucie bezpieczeństwa i pozwalają na rozwój.

W przypadku „zetek” pracodawcy muszą więc poszukiwać „złotego środka”. Ich celem nie powinno być tylko spełnianie oczekiwań młodych pracowników, ale przede wszystkim troska o ich rozwój i wykorzystanie potencjału, aby mogły odnaleźć się na rynku pracy. Pracodawcy nie powinni też skupiać całej swojej uwagi na „zetskach”, bo mogą stracić z pola widzenia pracowników ze starszych generacji, którzy będą się czuli niedocenieni, a są gwarantem ciągłości organizacyjnej w firmach i wsparciem dla młodszej kadry poprzez np. mentoring.

PIERWSZE DNI W PRACY

Co czwarty badany zaznaczył, że szkolenia wprowadzające i zdobycie niezbędnych umiejętności są dla nich najważniejsze w dwóch pierwszych tygodniach po rozpoczęciu pracy. Dla podobnego odsetka osób było to otrzymanie wsparcia od przełożonego i zespołu (19%) oraz jasność w kwestii ocze-

kiwań i zadań na danym stanowisku (19%). Podobny odsetek ankietowanych wybrał zapoznanie się z obowiązkami i zakresem pracy (18%). Najmniej badanych za najważniejsze podczas onboardingu wybrało zapewnienie odpowiednich narzędzi do pracy (2%) oraz zrozumienie kultury organizacyjnej firmy (2%).

Wykres 13. Pierwsze dni w pracy (wszystkie ścieżki)

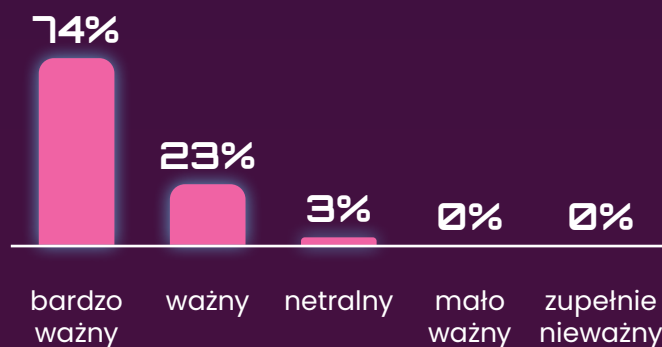


Źródło: Opracowanie własne

KOMFORT W PRACY

Dla 74% respondentów bardzo ważne jest aby dbać o samopoczucie i komfort w miejscu pracy, a dla 23% ważne. Oznacza to, że wagę temu nadaje 97% badanych. Dla pozostałych 3% jest ono neutralne. Odpowiedzi negatywnych („mało ważne” i „zupełnie nieważne”) udzielił mniej niż 1% respondentów.

Wykres 14. Komfort w pracy (wszystkie ścieżki)



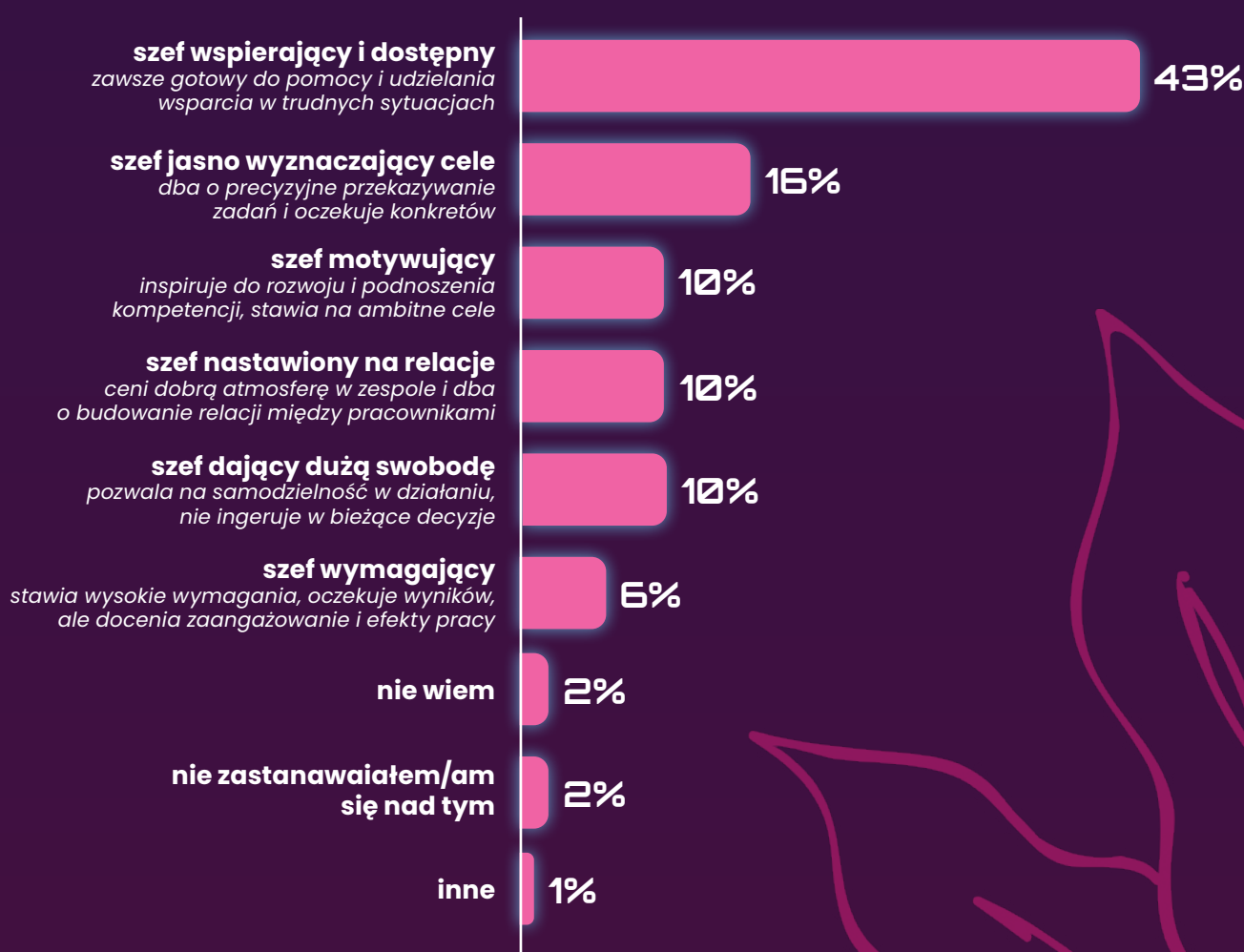
Źródło: Opracowanie własne

IDEALNY PRZEŁOŻONY

43% ankietowanych przedstawicieli generacji Z wskazało, że chcieliby pracować u szefa wspierającego i dostępnego – takiego, który jest zawsze gotowy by udzielić pomocy w trudnych sytuacjach. 16% wybrało szefa, który wyznacza jasne cele, dba o precyzyjne przekazywanie zadań i oczekuje konkretnych efektów. Po 10% respondentów wskazało na szefa motywującego, szefa nastawionego na relacje oraz szefa dającego dużą swobodę. Jedynie 4% zadeklarowało, że nie zastanawiało się nad tym jaki powinien być idealny przełożony lub po prostu nie wie.

nych efektów. Po 10% respondentów wskazało na szefa motywującego, szefa nastawionego na relacje oraz szefa dającego dużą swobodę. Jedynie 4% zadeklarowało, że nie zastanawiało się nad tym jaki powinien być idealny przełożony lub po prostu nie wie.

Wykres 15. Idealny przełożony (wszystkie ścieżki)



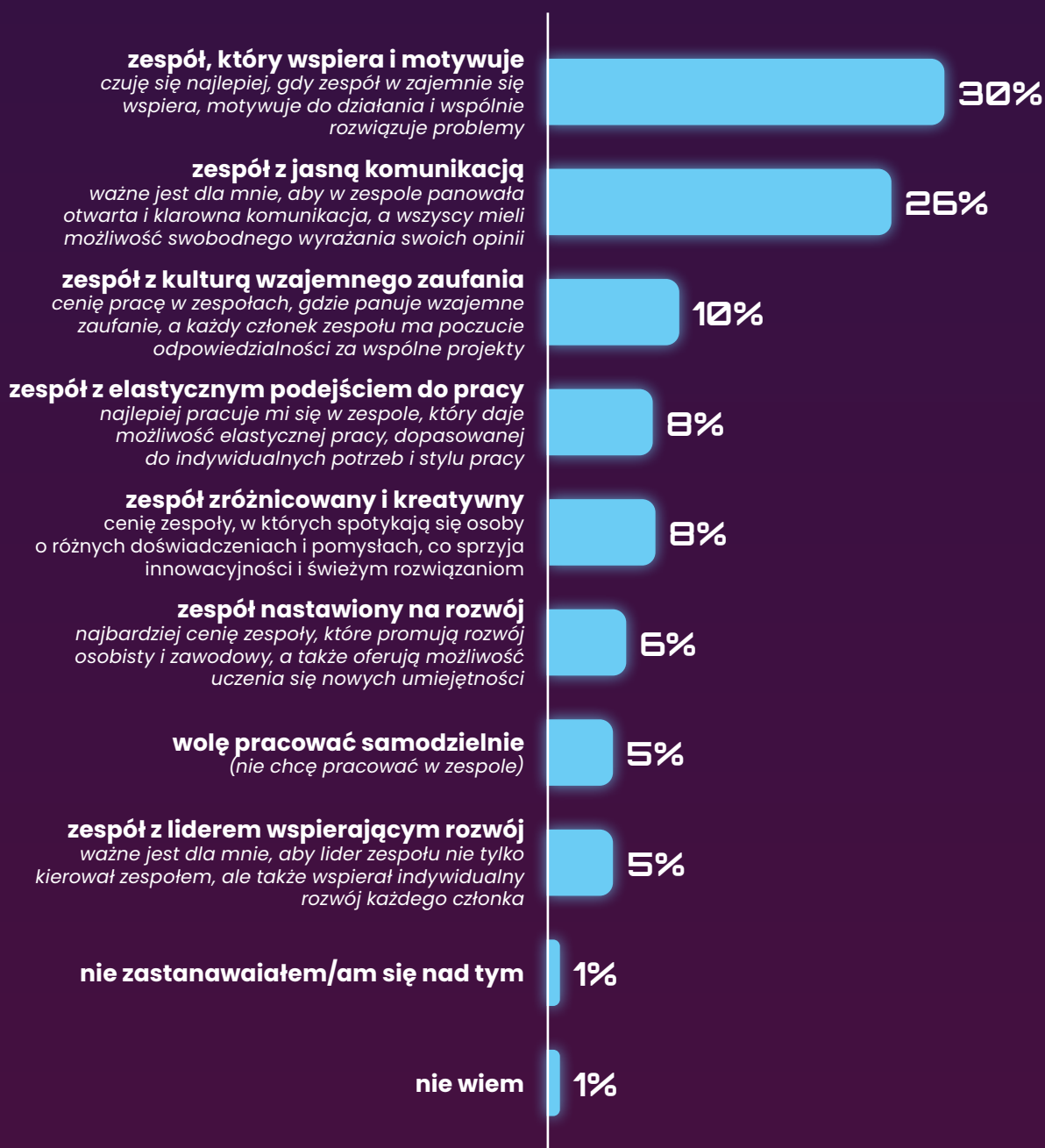
Źródło: Opracowanie własne

OPTYMALNY ZESPÓŁ

Najczęściej wskazywanym rodzajem zespołu (30% wskazań), w którym chcą pracować ankietowane jest taki, który wzajemnie się wspiera, motywuje do działania i wspólnie rozwiązuje problemy. Na następnym miejscu znalazł się zespół, gdzie panuje otwarta i klarowna komunikacja, a wszyscy mają moż-

liwość swobodnego wyrażania myśli (26% wskazań). 10% wskazań był zespół z kulturą wzajemnego zaufania i poczucia odpowiedzialności za wspólne projekty. Co ciekawe, 5% odpowiedzi dotyczyło chęci pracy bez zespołu – samodzielnie.

Wykres 16. Optymalny zespół (wszystkie ścieżki)

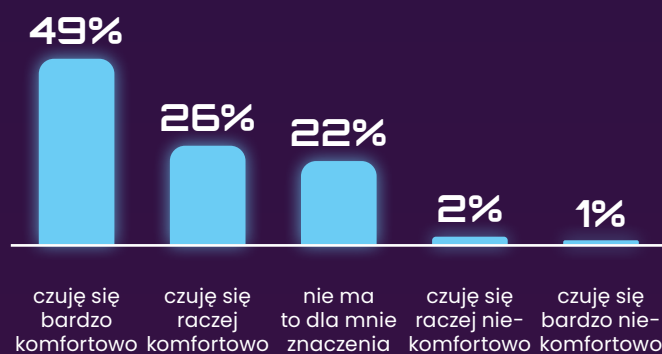


Źródło: Opracowanie własne

PRACA Z OSOBAMI STARSZYMI OD SIEBIE

Prawie połowa ankieterowanych wskazała, że czuje się bardzo komfortowo pracując w zespole z osobami około 5 lat starszymi od nich. Co około czwarty czuje się raczej komfortowo, a dla 22% nie ma to znaczenia. Dyskomfort w różnym stopniu wybrało jedynie 3% badanych Zetek.

Wykres 17. Praca z osobami starszymi od siebie (wszystkie ścieżki)



Źródło: Opracowanie własne

RELACJE ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

Niemal co czwarty respondent (23%), pytany o to na czym powinny się opierać relacje ze współpracownikami, wskazał otwartą i szczerą komunikację. Drugą najczęściej wybraną odpowiedzią było zaufanie i wsparcie (19% wskazań), a trzecią współpraca i dążenie do wspólnych celów (17%). Po 14% ankie-

towanych zwróciło uwagę na przyjazną i nieformalną atmosferę w zespole oraz szacunek do odmiennych opinii i pomysłów. 11% z kolei odniosło się do elastyczności współpracowników i ich gotowości do pomocy. Najmniejszy odsetek wskazań dotyczył zdrowej rywalizacji (2%).

Wykres 18. Relacje ze współpracownikami (wszystkie ścieżki)



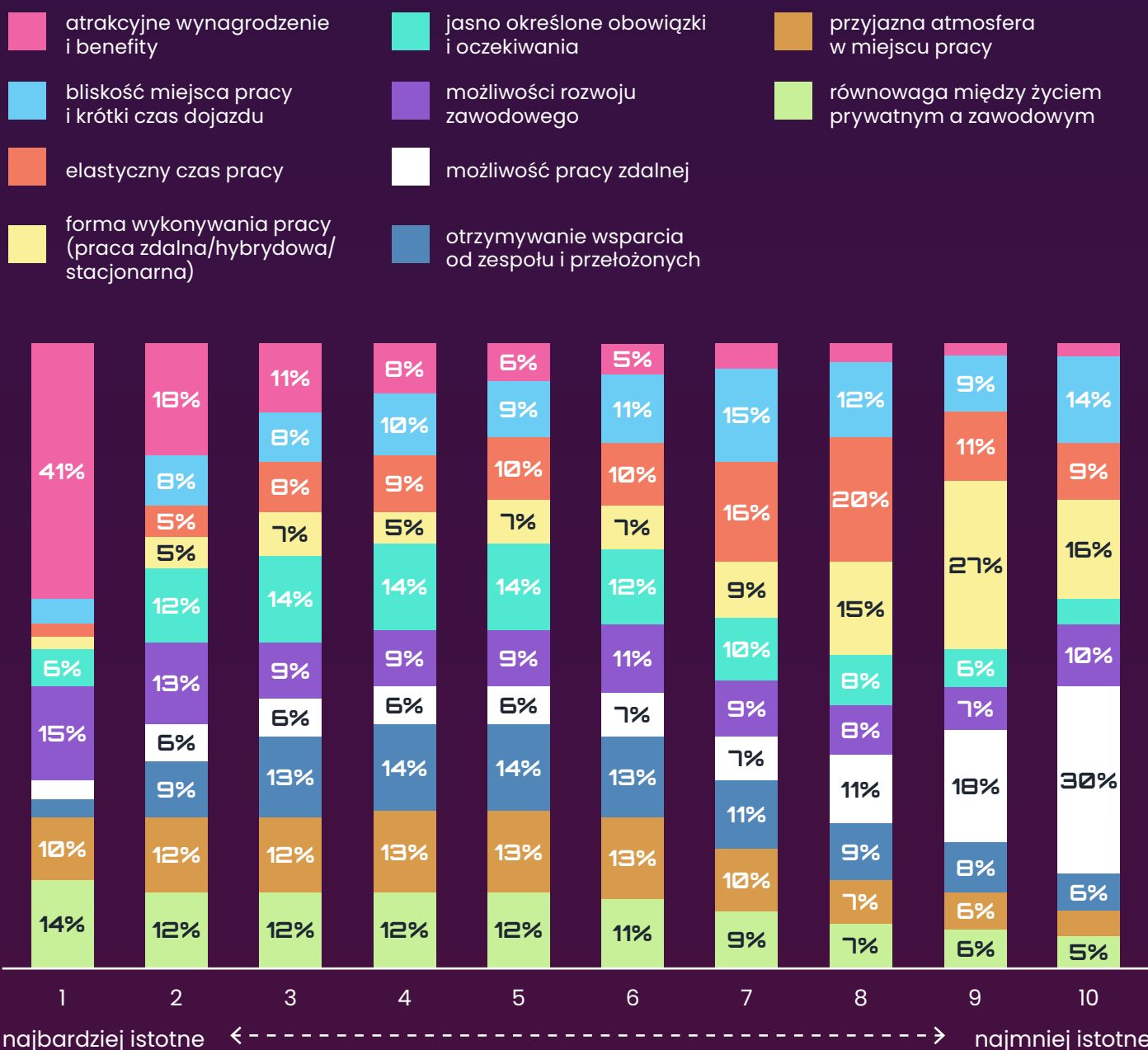
Źródło: Opracowanie własne

PRIORYTETY ZAWODOWE

Poprosiliśmy respondentów o uszeregowanie najistotniejszych dla nich zagadnień w pracy, przypisując im wartości od 1 (najważniejsze) do 10 (najmniej ważne). Duża część badanych, 41%, jako najważniejsze zagadnienie wskazała atrakcyjne wynagrodzenie i benefity, 15% wy-

brało rozwój zawodowy, a 14% oraz równowagę między życiem prywatnym a zawodowym. Na ostatnim miejscu najczęściej pojawiała się możliwość pracy zdalnej (30% wskazań), czy forma wykonywanej pracy (16%).

Wykres 19. Priorytety zawodowe (wszystkie ścieżki)



Źródło: Opracowanie własne

* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

Opinia eksperta



Monika Smulewicz - Ekspertka prawa pracy i HR

Dla pokolenia Z równowaga na linii praca-życie to nie działanie w ścisłych ramach czy ograniczających decyzyjność strukturach, oddzielających profesjonalną karierę od intymnych relacji. To przenikanie, uzupełnianie i wzmacnianie się obu tych ważnych sfer życia. Zetki podnoszą poprzeczkę i elastyczności upatrują nie w karnej zgodzie na pracę w nadgodzinach i permanentną dyspozycyjność, ale w organizacji pracy zgodnej z człowiekiem, jego naturalnymi potrzebami, uwarunkowaniami zdrowotnymi i mentalnymi.

Dla przedstawicieli Pokolenia Z równowaga między pracą a życiem osobistym jest ważna, choć nie jest czynnikiem decydującym w procesie wyboru pracodawcy. Zetki zwracają na ten aspekt uwagę jako na opcję benefitową i czynnik wpływający na ich zaangażowanie.

Spójrzmy jednak w głąb intencji, którym przyświeca takie podejście. Czy nie jest to efekt niedocenywania rzeczywistości? Praca zdalna czy hybrydowa, która dla starszych pokoleń obecnych na rynku pracy była odkryciem czy wręcz rewolucją, dla Zetek jest zupełnie naturalnym elementem ekosystemu zawodowego. Dopiero pozbawienie ich możliwości wykonywania zadań w ruchomym czasie pracy zyskałoby na wartości, wkraczając na podium jako oczekiwanie fundamentalne, tuż obok wynagrodzenia i stabilności zatrudnienia.

Tymczasem menedżerowie wzywają do powrotu do biur, do budowania kultury organizacyjnej opartej na modelu wymagania - kontrola - wsparcie, a ten, niestety, stanowi czynnik stresogenny wyszczególniony przez Światową Organizację Zdrowia. Zarówno badania, jak i nasze własne doświadczenie (wszak Polacy to jedna z najbardziej zapracowanych nacji) pokazują, że dłuższy, tygodniowy czas pracy wiąże się z większymi oczekiwaniami co do wyników pracy, niższą kontrolą nad pracą i większym nasileniem objawów somatycznych.

Well-being zaczyna się już na etapie organizacji pracy, automatyzacji powtarzalnych zadań, dopasowania odpowiedzialności do indywidualnych preferencji pracowników. To czynnik ochronny, który wpływa na rezyliencję, tak bardzo przez nas oczekiwaną w zmiennej i niepewnej rzeczywistości. To sposób na wywołanie efektu zdrowego pracownika.

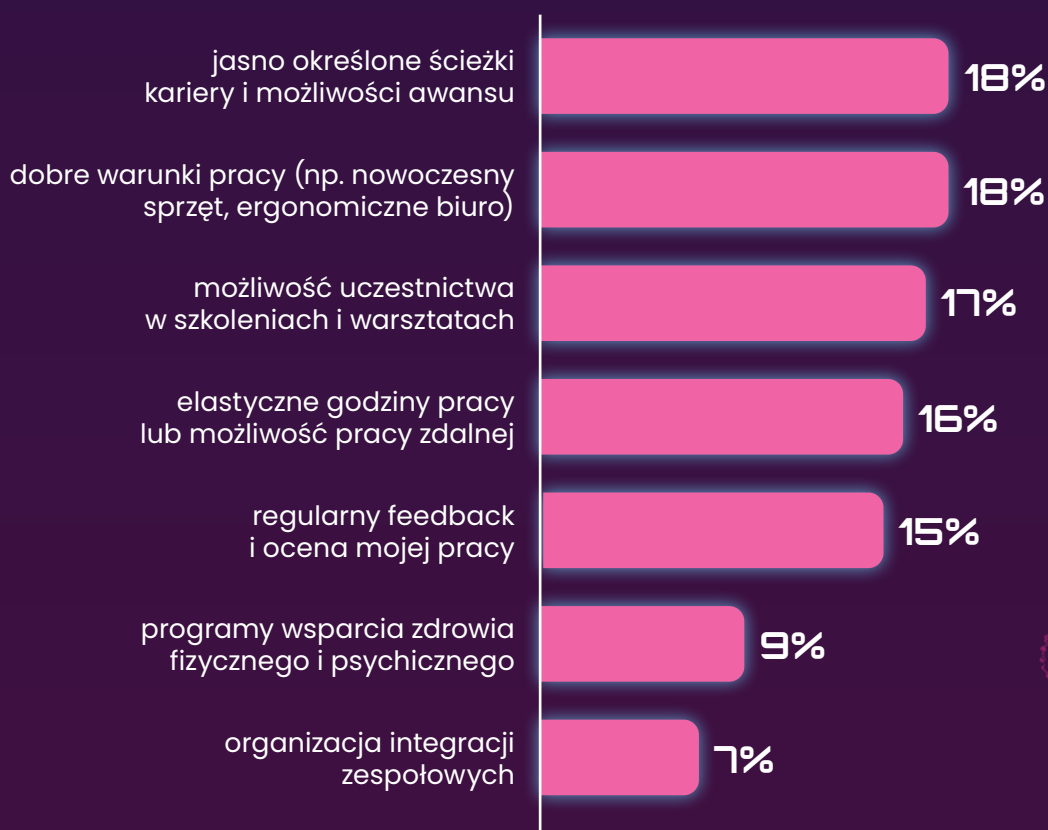
Kultura powszechnego, społecznego zmęczenia, chronicznego stresu i permanentnego zabiegania nie ma nic wspólnego z sukcesem. Badania Bristolskie, na które powołuje się WHO, pokazały, że 30% pracowników wykazujących wysoki poziom stresu zawodowego było zmuszonych do pozostawiania w pracy przez dłuższy czas lub w godzinach sprzecznych z rytmemi społecznymi. Harmonogram pracy, generujący stres na równi z ilością i tempem pracy, kontrolą nad pracą czy kulturą organizacyjną, to zdecydowanie obszar wymagający uwagi, empatii i zaopiekowania zarówno przez dział HR, jak i menedżerów.

WSPARCIE PRACODAWCY W ZWIĘKSZENIU ZAANGAŻOWANIA

Spośród narzędzi lub działań ze strony pracodawcy, które wpływają pozytywnie na zaangażowanie w wykonywane obowiązki służbowe, Zetki najczęściej wskazywały jasno określone ścieżki kariery i możliwości awansu

(18%) oraz dobre warunki pracy (18%). Najrzadziej wybierano programy wsparcia zdrowia fizycznego i psychicznego (9%), czy organizowanie integracji zespołowych (7%).

Wykres 20. Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania (wszystkie ścieżki)



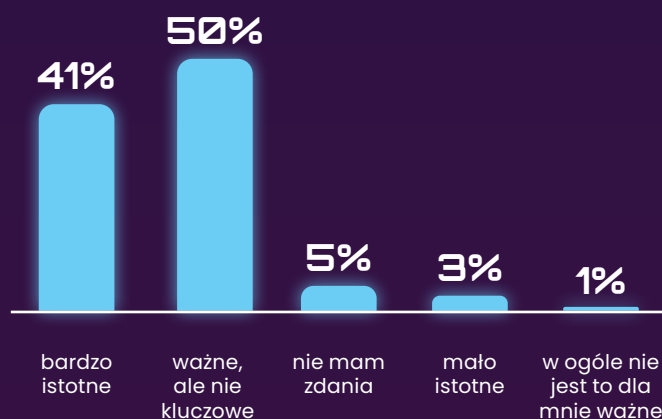
Źródło: Opracowanie własne

Praca dająca szansę na naukę, zdobywanie nowych umiejętności i awans jest bardzo motywująca. Cenię środowisko, które wspiera ciągłe doskonalenie i stwarza przestrzeń do zdobywania nowych doświadczeń zawodowych.

ZNACZENIE ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ

Połowa badanych (50%) pełne zaangażowanie w pracę określiła jako ważne, ale nie kluczowe. 41% zadeklarowało, że jest ono bardzo istotne. Jedynie 4% wybrało odpowiedzi negatywne, tj. mało istotne lub w ogóle nieważne.

Wykres 21. Znaczenie zaangażowania w pracę (wszystkie ścieżki)



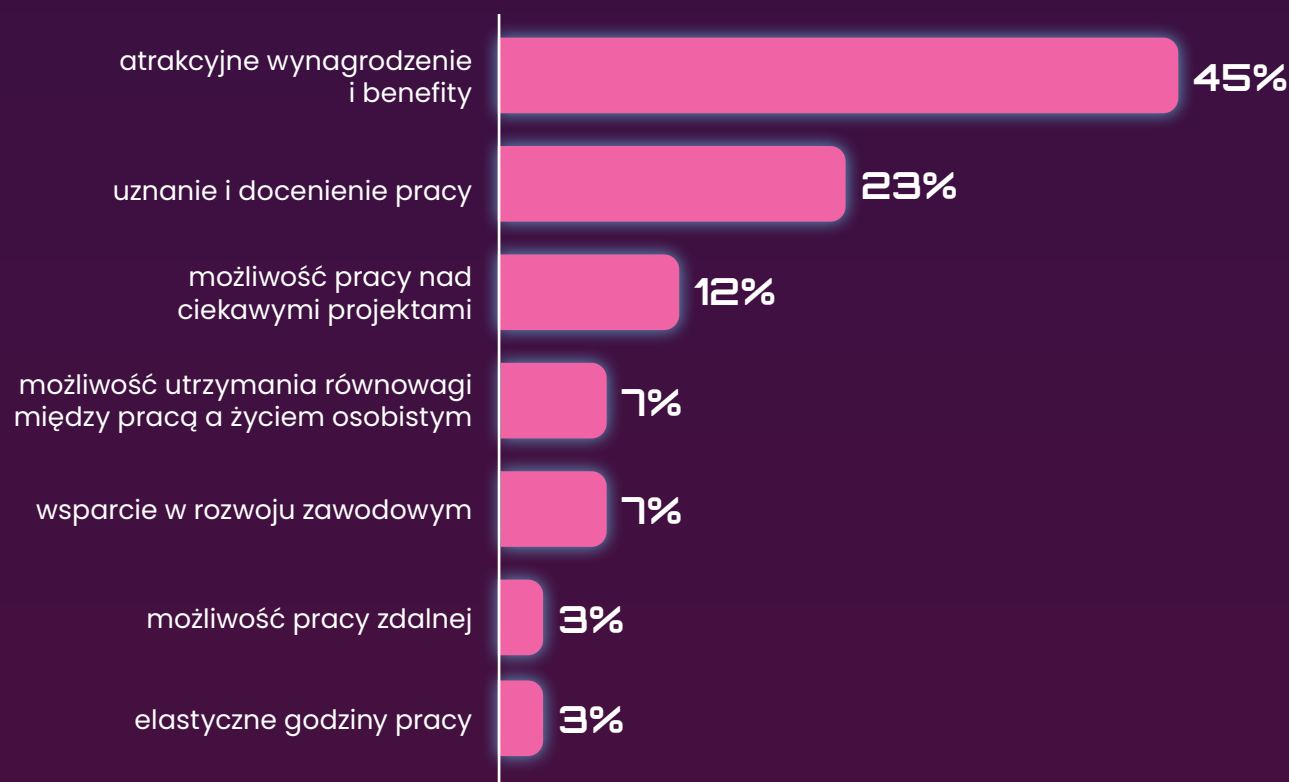
Źródło: Opracowanie własne

MOTYWACJA DO PRACY

Tym, co ankietowani wskazali jako najbardziej motywujące do pracy było atrakcyjne wynagrodzenie i benefity – tak odpowiedziało 45% badanych. Drugim najczęściej wybieranym

elementem było uznanie i docenianie pracy (23%). Najmniej osób wskazywało możliwość pracy zdalnej (3%), czy elastyczne godziny pracy (3%).

Wykres 22. Motywacja do pracy (wszystkie ścieżki)



Źródło: Opracowanie własne

Opinia eksperta



Paulina Świątkiewicz – HR Business Partner portali z ofertami pracy

Choć temat naszych motywacji w pracy wydaje się już omówiony wzdłuż i szerz, wciąż odstania przed nami nowe karty, a kolejne badania ujawniają coraz więcej ciekawych danych. Badanie „Work War Z” daje solidne podstawy do jeszcze lepszego poznania młodych pokoleń i ich zachowań w środowisku zawodowym. Warto jednak już na wstępie podkreślić, że strategię zarządzania talentami w organizacjach należy dostosowywać do ich różnych potrzeb, bez generalizacji, uproszczeń i stereotypowego myślenia na temat tego, jaka jest i czego oczekuje od pracy dana generacja.

Badanie pokazuje, że konkurencyjne wynagrodzenie i benefity są podstawowym, ale nie jedynym czynnikiem motywującym Zetki w pracy, zwłaszcza dla osób już aktywnych na rynku. Młodzi ludzie na początku kariery lub dopiero szukający swojego miejsca, wskazują, że to możliwości rozwoju i stabilność zatrudnienia są dla nich istotne. Oznacza to, że aby nasze działania nastawione na motywowanie były skuteczne, powinny uwzględniać etap zawodowy pracownika, co często jest bardzo trudne do realizacji w praktyce.

Dane wskazują, że wciąż nie wykorzystujemy potencjału, jaki drzemie w docenianiu i uznaniu. A to przecież kluczowe aspekty dla budowania lojalności, zaangażowania, ale również wellbeingu pracowników. Feedback, nie tylko ten negatywny, ale z elementem docenienia wciąż nie jest standardem w zarządzaniu zespołami. Docenienie wysiłku i wkładu talentów nie tylko motywuje, ale także ma pozytywny wpływ na komunikację w zespole i przyspiesza rozwój jednostki. A co za tym idzie, napędza rozwój organizacji.

Badanie pokazuje również różnice w podejściu do wartości wśród pracowników z pokolenia Z. Ci, którzy pracują na etacie, cenią wynagrodzenie, stabilność oraz jasne zasady premiowania i ścieżki awansu. Pracujący studenci oczekują elastyczności oraz możliwości rozwoju poprzez szkolenia, a z kolei ci, którzy wciąż szukają swojej organizacji, nastawieni są na rozwój zawodowy, w tym staże, praktyki i mentoring. W przypadku osób niepracujących motywacja do pracy zależna jest od sytuacji finansowej i perspektyw zatrudnienia. Wskazuje to na częściową słuszność hipotezy, że dla młodego pokolenia motywacją jest rozwój, ale nie można pomijać finansowych aspektów pracy.

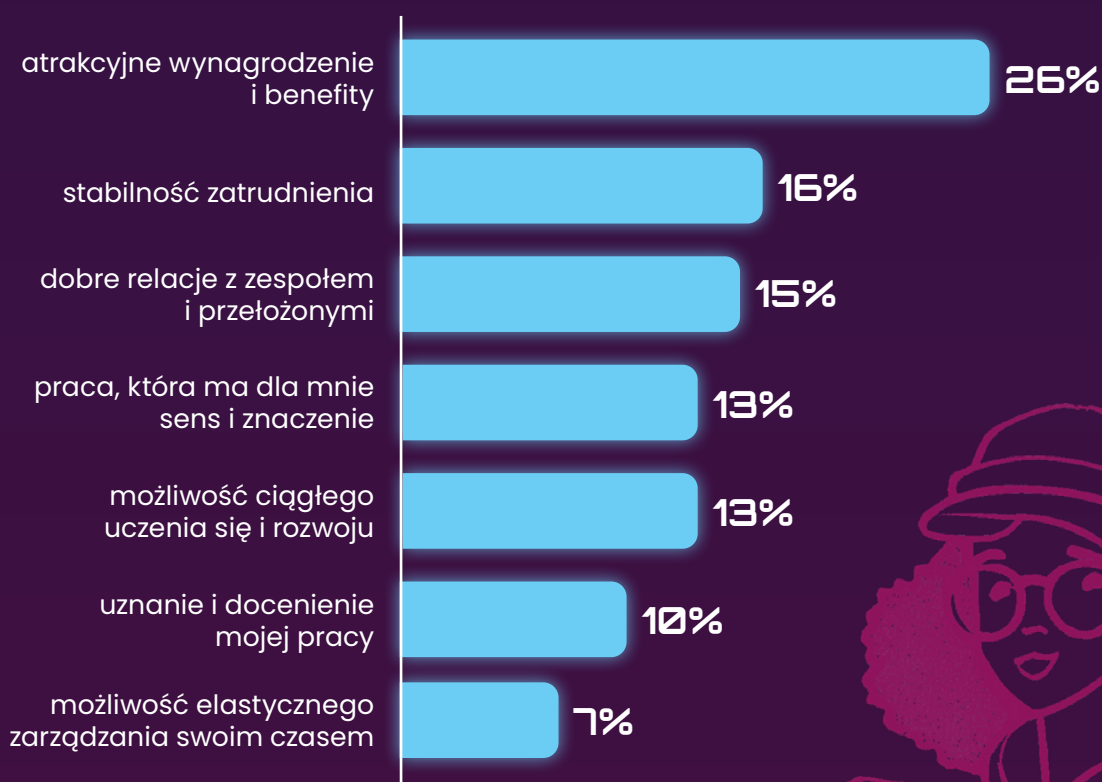
Aby skutecznie budować zaangażowanie i lojalność talentów, pracodawcy powinni podjąć próby dostosowywania systemów motywacyjnych w zależności od doświadczenia i etapu kariery pracownika. Istotne w tym procesie jest również tworzenie programów rozwojowych, w tym mentoring, szkolenia i przejrzyste ścieżki awansu. Ważne jest też – co wcale nie jest popularnym zabiegiem – by komunikować transparentnie możliwości (lub ich brak) rozwoju. To ma szansę przyczynić się do budowania zaufania w organizacji, choćby dlatego że zwiększa przewidywalność kariery wśród pracowników, co jest cenne w obecnych niespokojnych i niestabilnych czasach.

KLUCZOWE ELEMENTY PRACY SPRZYJAJĄCE ZAANGAŻOWANIU

Większość Zetek pytanych o najważniejsze elementy sprzyjające zaangażowaniu ponownie wybrało atrakcyjne wynagrodzenie i benefity. Wskazało tak 26 proc. ankietowanych. Drugim najczęściej wybieranym

aspektem była stabilność zatrudnienia (16%), a trzecim – dobre relacje z zespołem i przełożonymi (15%). Możliwość elastycznego zarządzania swoim czasem była ważna jedynie dla 7% ankietowanych.

Wykres 23. Kluczowe elementy pracy sprzyjające zaangażowaniu (wszystkie ścieżki)



Źródło: Opracowanie własne

Przede wszystkim wynagrodzenie, które pozwala się usamodzielnic. Bez tego młode osoby nie mają szans na niezależność. Ile można być na utrzymaniu rodziców/partnera?

NAJWAŻNIEJSZE ASPEKTY WPŁYWAJĄCE NA SATYSFAKCJĘ ZAWODOWĄ

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku poczucia spełnienia zawodowego. Zdaniem Pokolenia Z najważniejszym czynnikiem świadczącym o sukcesie w pracy jest atrakcyjne wynagrodzenie i benefity (25% wskazań), natomiast najmniej istotnym – możliwość el-

stycznego zarządzania swoim czasem (6% wskazań). Często podkreślano również jak ważną rolę w budowaniu poczucia spełnienia odgrywają praca mająca znaczenie i sens (15%), możliwość ciągłego uczenia się i rozwoju (14%) oraz stabilność zatrudnienia (14%).

Wykres 24. Najważniejsze aspekty wpływające na satysfakcję zawodową (wszystkie ścieżki)



Źródło: Opracowanie własne

Ważne jest, aby praca miała sens i realny wpływ na otoczenie. Do dalszego rozwoju i zaangażowania motywuje mnie to, że widzę efekty swoich działań.

Opinia eksperta



Małgorzata Nowakowska – Z-ca dyrektora zasobów ludzkich w VINCI

Wyniki raportu po raz kolejny potwierdzają potrzebę indywidualnego, szytego na miarę systemu motywacyjnego. Jeśli więc chcemy na serio zająć się zaangażowaniem pracowników, standardowe rozwiązania wraz z uniwersalnymi pakietami benefitów musimy odłożyć do lamusa.

Różnice pokoleniowe, jeszcze nigdy nie były bardziej widoczne niż obecnie, a dynamika zmian jest ogromna. Skraca się nie tylko linearny okres czasu przypisywany jednemu pokoleniu, ale tworzą się grupy transgeneracyjne jak np. Zalpha, które charakteryzują się na tyle odmiennymi cechami, że wymagają osobnej analizy. Dodatkowo pogłębia się amplituda różnic i o ile zjawisko konfliktu pokoleń istniało od zawsze, to odnosiło się ono bardziej do etapu życia niż rzeczywistych różnic, wynikających z sumy doświadczeń wynikających z uwarunkowań ekonomiczno-społecznych danego pokolenia. Badacz społeczny i futurolog Mark McCrindle zaproponował nawet, aby termin „pokolenie” zastąpić określeniem „kohorta demograficzna”, które miałyby się odnosić do ludzi urodzonych w podobnym okresie czasu, będącym w podobnym wieku i na podobnym etapie życia. W związku z rozwojem technologii, wydarzenia i trendy społeczne mają bowiem charakter globalny.

Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej, kiedy nałożymy na to kwestię indywidualnych różnic wynikających z wartości, które mają bezpośredni wpływ na nasze motywacje, czy neuroroznorodność, która z kolei wpływa na nasz sposób myślenia i działania. Czy w takim labiryncie w ogóle możliwe jest indywidualne podejście do zaangażowania i motywacji pracownika?

Jedne z najwyższej punktowanych elementów wpływających na zaangażowanie, niezależne od przytoczonych różnic, to docenienie i uznanie. O ile jednak są to niezmiennie od pokoleń czynniki zwiększające zaangażowanie, o tyle musimy z uwagą podchodzić do sposobu ich wyrażania. Jednym z najprostszych i jednocześnie najbardziej skutecznym narzędziem jest uczciwy feedback. Dziś musi być to również feedback natychmiastowy, bezpośredni, konkretny i przejrzysty na tyle, aby uniknąć nieporozumień i niedomówień. Kluczowa w konstruowaniu takiego feedbacku jest świadomie kształtowana kultura organizacyjna, wspierana dostosowaną do niej komunikacją.

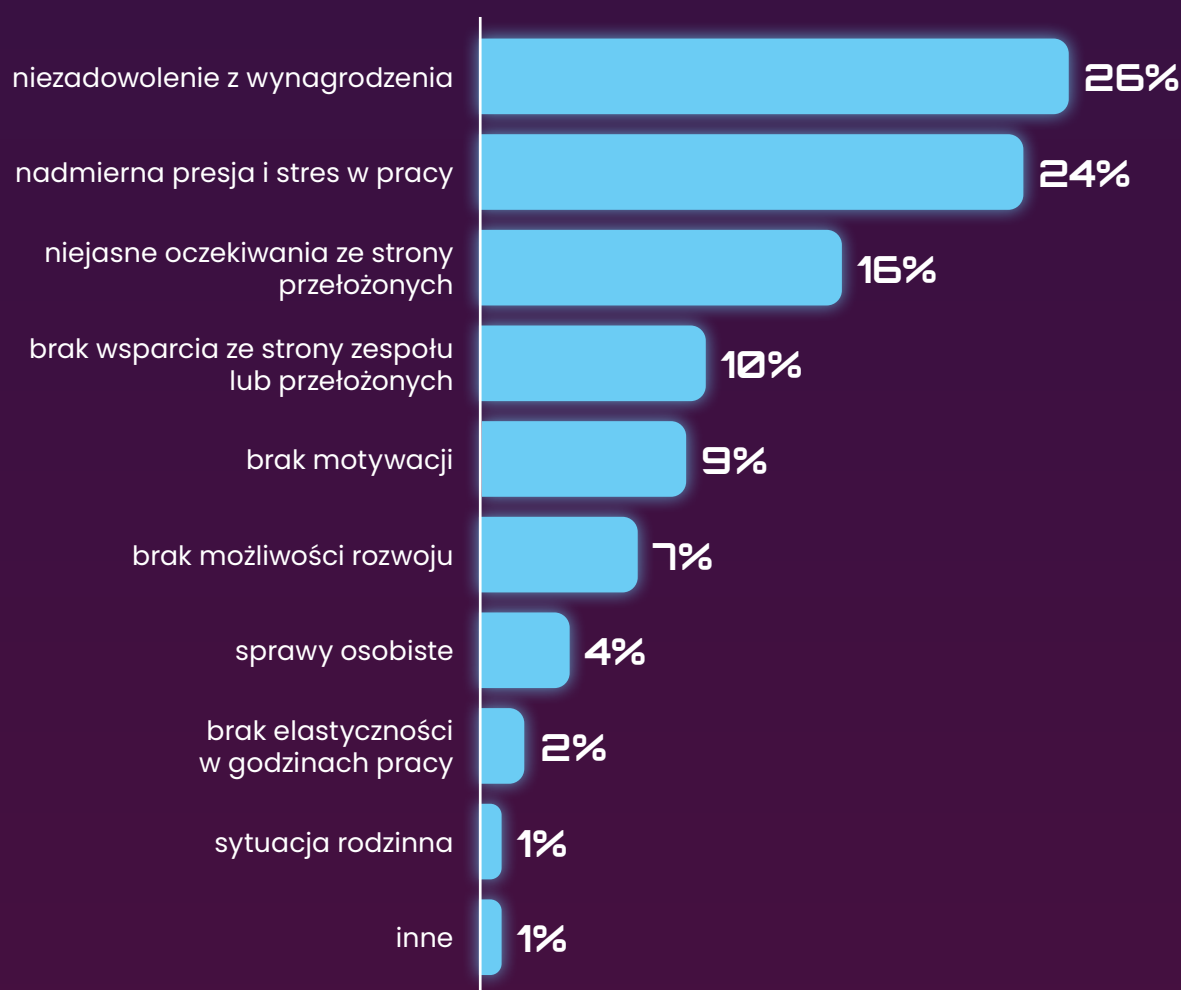
PRZESZKODY W ZAANGAŻOWANIU W PRACĘ

Największą przeszkodą stojącą na drodze do zaangażowania w pracę było w opinii respondentów niezadowolenie z wynagrodzenia (26%). W dalszej kolejności wymieniane były nadmierna presja i stres w pracy (24%) – może to wynikać z wysokich oczekiwań lub zbyt dużego obciążenia obowiązkami. Niejasne wymagania ze strony przełożonych zaznaczyło 16%, a brak wsparcia ze strony zespołu lub managera 10%.

Warto podkreślić, że odpowiedzi części respondentów wskazywały, że na ich zaangażowanie negatywnie wpływa brak perspektyw. Odpowiednio 9% i 7% badanych

było zdania, że brak motywacji i ograniczone możliwości rozwoju obniża ich zaangażowanie. . Mniej istotne, ale wciąż obecne bariery to sprawy osobiste (4%), brak elastyczności w godzinach pracy (2%) oraz sytuacja rodzinna (1%), co może wskazywać na trudności w łączeniu życia prywatnego z zawodowym. Odpowiedź „inne” zaznaczył 1% ankietowanych, co oznacza, że większość problemów mieści się w określonych obszarach. Wyniki te świadczą o tym, jak istotne dla zaangażowania pracowników są zarówno warunki finansowe, jak i organizacyjne oraz relacyjne aspekty środowiska pracy.

Wykres 25. Przeszkody w zaangażowaniu w pracę (wszystkie ścieżki)



Źródło: Opracowanie własne

SUBIEKTYWNA OCENA ZAANGAŻOWANIA

39% Zetek określiło swoje zaangażowanie w pracę jako wysokie. 42% stara się angażować w wykonywane obowiązki służbowe, ale w ich opinii nie zawsze się to udaje. Z kolei 15% zadeklarowało, że jedynie czasami angażuje się w pracę. Tylko 4% respondentów przyznało, że nie jest zaangażowanych w wykonywanie swoich obowiązków służbowych.

DOCENIANIE PRZEZ PRACODAWCĘ

41% badanych zadeklarowało, że czuje się docenianych przez swojego pracodawcę, a 12% wskazało, że zdecydowanie odczuwa ze strony swoich przełożonych uznanie. 17% było odmiennego zdania, wskazując na brak poczucia docenienia. Warto zwrócić uwagę na wysoki odsetek osób, które nie potrafiły jednoznacznie ocenić tej kwestii – odpowiedź „Nie wiem” wybrało aż 30% badanych.

ZROZUMIAŁA KOMUNIKACJA

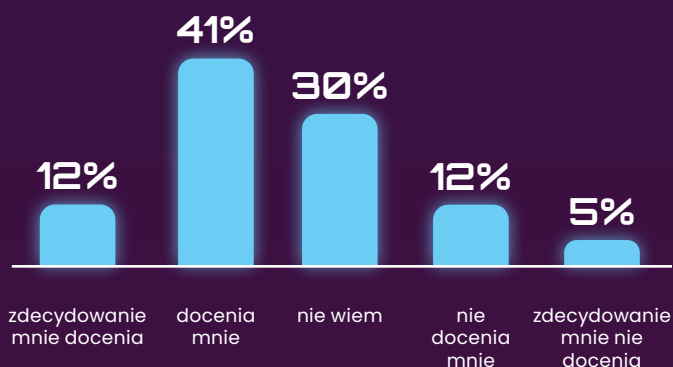
Większość badanych (66%) zgodziła się z twierdzeniem, że pracodawca przekazuje im informacje w sposób jasny i zrozumiały. 17% respondentów wybrało odpowiedź „Zdecydowanie się zgadzam”. Co piąty przedstawiciel generacji Z nie podzielał tej opinii, co może sugerować trudności w komunikacji. Neutralnie w tej kwestii wypowiedziało się 14% badanych.

Wykres 26. Subiektywna ocena zaangażowania (wszystkie ścieżki)



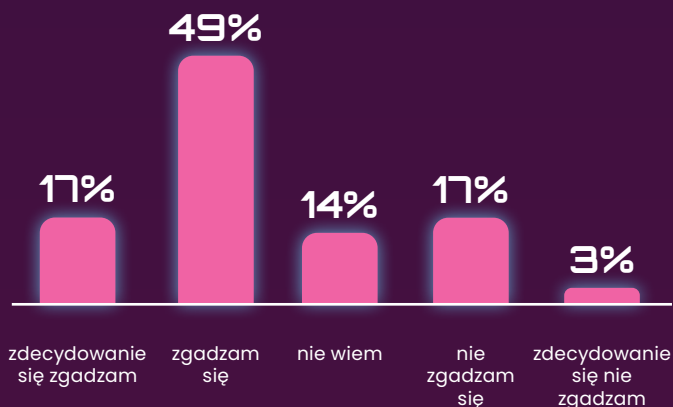
Źródło: Opracowanie własne

Wykres 27. Docenianie przez pracodawcę (wszystkie ścieżki)



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 28. Zrozumiała komunikacja (wszystkie ścieżki)

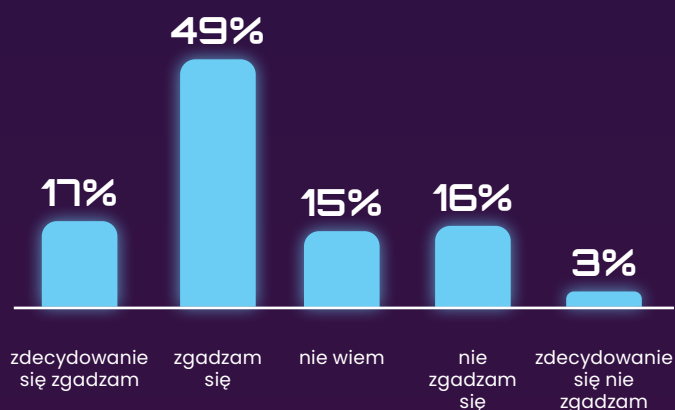


Źródło: Opracowanie własne

DOSTĘP DO INFORMACJI

Ankietowani zostali zapytani, czy sposób komunikacji ze strony pracodawcy dostarcza im niezbędnych informacji na temat pracy. Wyniki tego pytania są zbliżone do wyników poprzedniego – 66% respondentów udzieliło odpowiedzi pozytywnych, natomiast 15% wybrało opcję „Nie wiem”. 19% badanych w różnym stopniu nie zgodziło się z tym twierdzeniem, wskazując na problemy w przepływie informacji.

Wykres 29. Dostęp do informacji (wszystkie ścieżki)



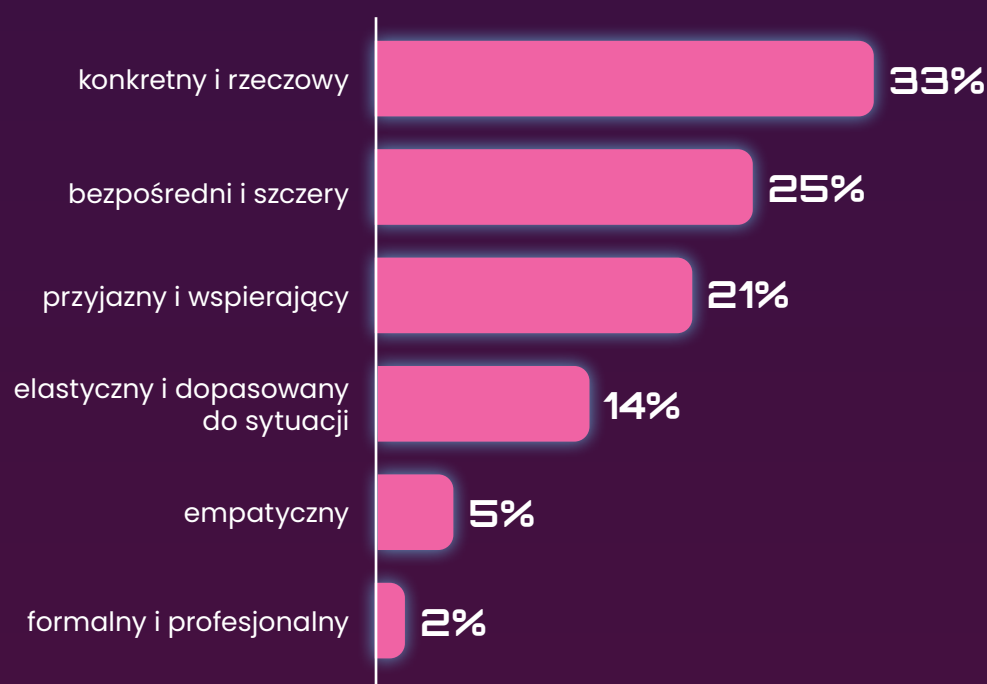
Źródło: Opracowanie własne

OCZEKIWANY STYL KOMUNIKACJI OD PRZEŁOŻONYCH

Jedna trzecia respondentów z generacji Z oczekuje, że przełożony będzie się z nimi komunikował w konkretny i rzeczowy sposób. Jedna czwarta oczekuje bezpośredniości i szczerości, natomiast co piąty preferuje przyjazną i wspierającą komunikację. Najrza-

ziej wybierane style komunikacji to formalny i profesjonalny (2% wskazań) oraz empatyczny (5% wskazań). Co ciekawe, 17% respondentów zaznaczyło jednocześnie zarówno odpowiedź „bezpośredni i szczerzy”, jak i „konkretny i rzeczowy”.

Wykres 30. Oczekiwany styl komunikacji od przełożonych (wszystkie ścieżki)



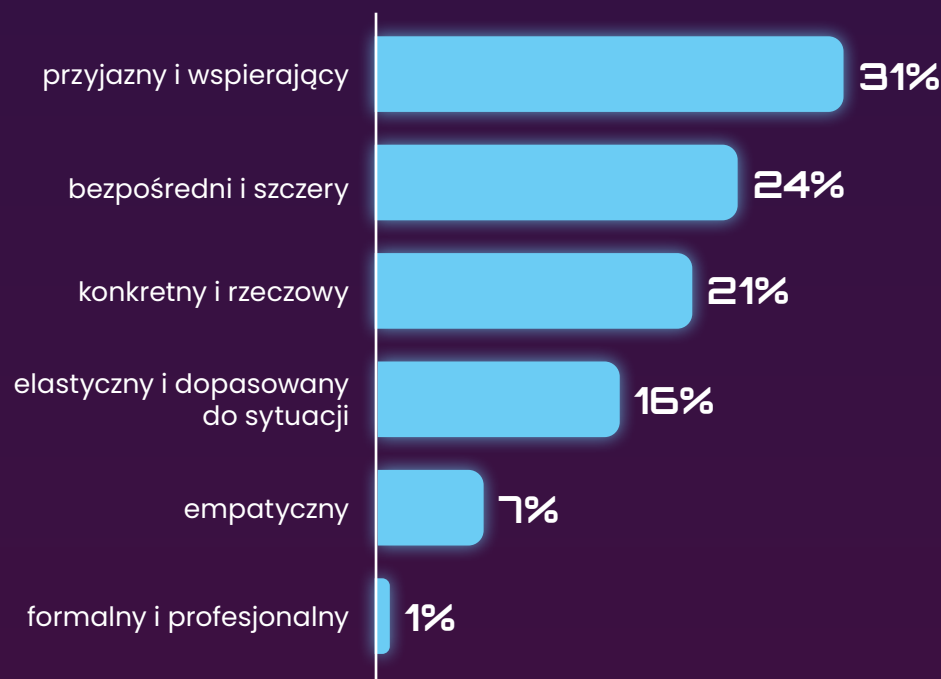
Źródło: Opracowanie własne

PREFEROWANY MODEL KOMUNIKACJI W ZESPOLE

W kontekście preferowanego stylu komunikacji ze współpracownikami najczęściej wybieranym modelem był styl przyjazny i wspierający (31% wskazań), a na drugim miejscu znalazła się komunikacja bezpośrednia i szczerą (24%). W przeciwieństwie do komuni-

kacji z przełożonym, styl konkretny i rzeczowy cieszył się w tym wypadku mniejszą popularnością – wybrało go 21% respondentów. 16% badanych zaznaczyło zarówno „bezpośredni i szczerzy”, jak i „przyjazny i wspierający”.

Wykres 31. Preferowany model komunikacji w zespole (wszystkie ścieżki)



Źródło: Opracowanie własne

CZYNNIKI DECYDUJĄCE O ZAANGAŻOWANIU I ZADOWOLENIU Z PRACY

Analiza odpowiedzi na pytanie otwarte pozwoliła wyodrębnić 10 najczęściej pojawiających się czynników, które wpływają na zaangażowanie i satysfakcję z pracy. **Najczęściej wskazywanym aspektem było wynagrodzenie, pojawiające się w 57% odpowiedzi.** Dobra atmosfera w miejscu pracy zajęła drugie miejsce (29%). Na trzecim znalazły się możliwości rozwoju, które były istotne dla 24% ankietowanych. Docenianie ze strony przeło-

zonych było ważnym czynnikiem dla 17% respondentów, a relacje z innymi pracownikami dla 16%. Do często wskazywanych aspektów należały także benefity pozapłacowe (13%), elastyczny czas pracy (11%) oraz wsparcie w miejscu pracy (11%). Czas pracy był kluczowy dla 10% badanych, natomiast stabilność zatrudnienia i work-life balance znalazły się na końcu zestawienia uzyskując po 4%.

Opinia eksperta



Kamil Rodzik – Z-ca dyrektora w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

Służba cywilna (administracja rządowa) jest częścią wielkiej rodziny polskiego sektora publicznego. Członkiń i członków korpusu służby cywilnej jest ok. 120 tys. Można nas porównać do olbrzymiej korporacji, złożonej z pracowników i pracowników zróżnicowanych pod względem m.in. wieku.

Rok temu przeprowadziliśmy krótkie badanie ankietowe pn. „Twoja służba cywilna” (dalej TSC). Poprosiliśmy nasze koleżanki i kolegów aby wyrazili swoje zdanie na temat (swojej) pracy. Było to pierwsze w historii tego typu badanie w służbie cywilnej (sc). Również po raz pierwszy przedstawicielki i przedstawiciele administracji rządowej wzięli udział w badaniu Work War Z (dalej WWZ). W krótkim komentarzu nawiążę do wybranych wątków związanych z zaangażowaniem w kontekście wyników tych dwóch, wyjątkowych dla sc, badań.

Praca w sferze budżetowej dla wielu kojarzy się ze stabilnością zatrudnienia. Ma to swoje uzasadnienie formalno-prawne. Ale znajduje również potwierdzenie we wspomnianych badaniach w kontekście pokolenia Z. W TSC było zdecydowanym zwycięzcą pytania „Za co cenisz pracę w sc?” w grupie osób „30 lat i mniej” (86% odpowiedzi), w WWZ pojawia się jako jeden z kluczowych elementów sprzyjających zaangażowaniu w pracę (16% odpowiedzi).

Innym istotnym czynnikiem budującym więź oraz kształtującym zaangażowanie przedstawicielek i przedstawicieli pokolenia Z jest „sens i znaczenie wykonywanej pracy” (w WWZ 15% odpowiedzi). Koreluje to z jedną z najczęściej pojawiających się odpowiedzi wśród najmłodszych respondentek i respondentów w TSC tj. „poczuciem służby państwu, obywatelkom i obywatelom” (25% odpowiedzi, 5. miejsce). Służba cywilna stwarza idealne warunki do realizacji wyższych celów i idei.

Zetki w WWZ deklarowały, że równowaga między pracą a życiem osobistym jest dla nich ważnym elementem wspierającym zaangażowanie. Znajduje to potwierdzenie w Zetkach z TSC, dla których rozwiązania WLB były w czołówce odpowiedzi na pytanie o czynniki kształtujące ich stosunek do sc (18% odpowiedzi). Jest to ważny sygnał dla instytucji zaufania publicznego do dalszego rozwijania narzędzi WLB.

Pokolenie Zetek, niezależnie od sektora, ma podobne oczekiwania i wymagania. Badania takie jak WWZ i TSC pozwalają lepiej je zrozumieć, m.in. w kontekście budowania zaangażowania w pracę i relację z pracodawcą.

ŚCIEŻKA 2:

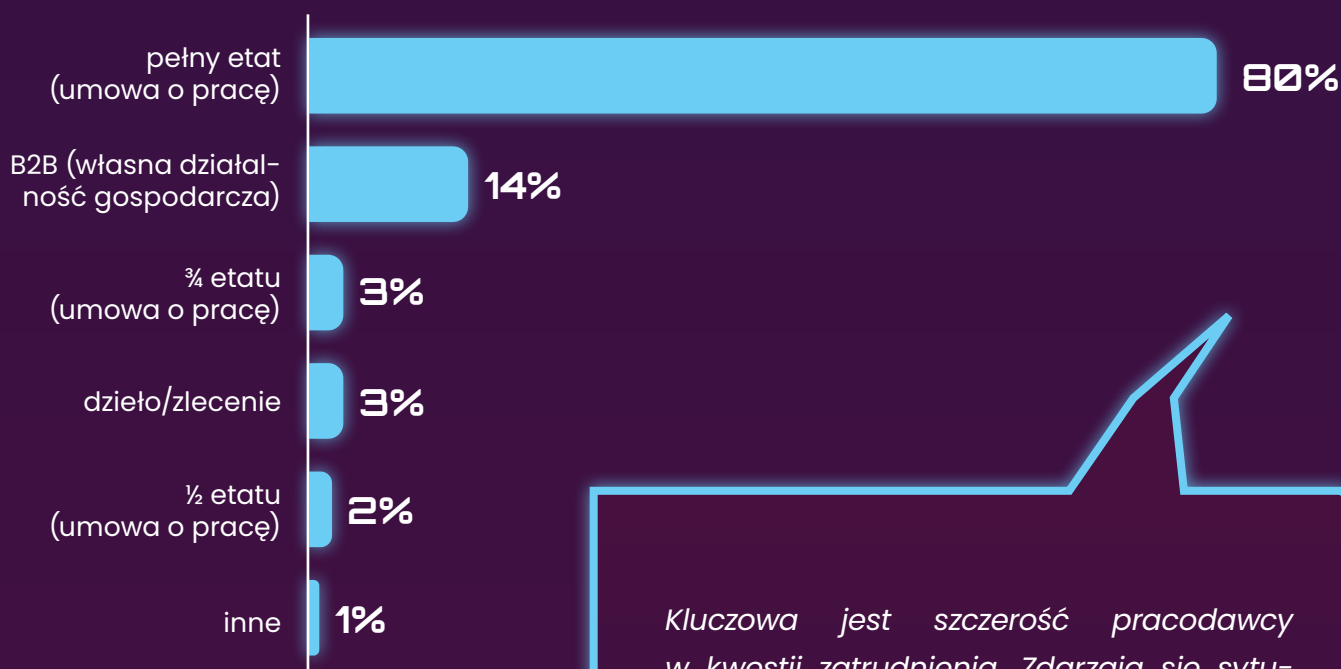
OSOBY URODZONE PO 1995 ROKU, PRACUJĄCE, NIESTUDIUJĄCE

PREFEROWANE WARUNKI ZATRUDNIENIA

Zdecydowana większość respondentów, bo 80%, wskazała, że docelowo chcieliby być zatrudnieni na pełen etat w ramach umowy o pracę. 14% badanych odpowiedziało, że woleliby prowadzić własną działalność go-

spodarczą. 3% preferowało pracę na $\frac{3}{4}$ etatu, a jedynie 1% chciałby pracować na umowie o dzieło/zlecenie, $\frac{1}{2}$ etatu lub w oparciu o inną formę zatrudnienia.

Wykres 32. Ścieżka 2: Preferowane warunki zatrudnienia



Źródło: Opracowanie własne

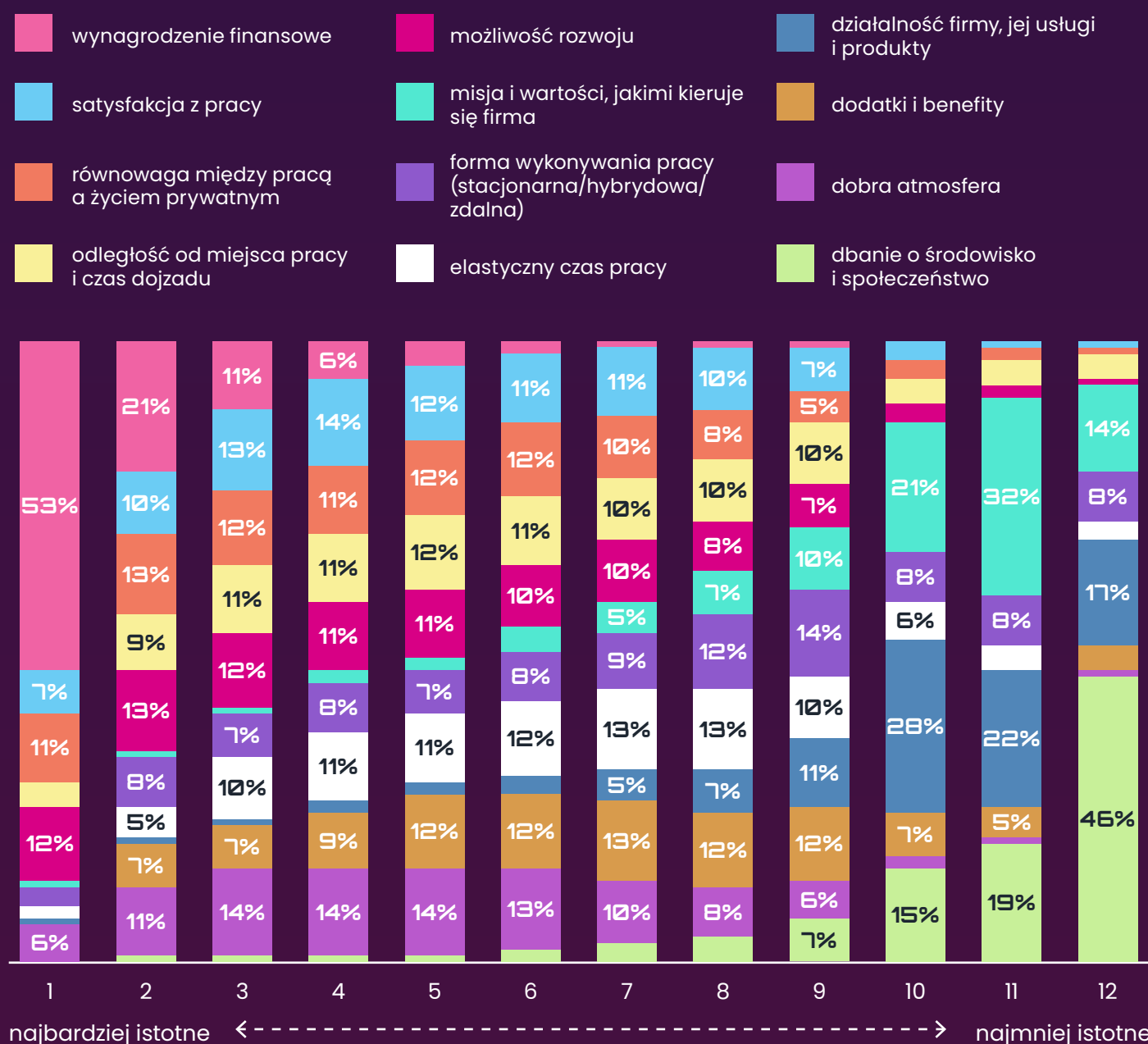
Kluczowa jest szczerść pracodawcy w kwestii zatrudnienia. Zdarzają się sytuacje, w których po roku pracy zamiast umowy na czas nieokreślony oferowana jest umowa na czas określony, ponieważ nagle okazuje się, że stanowisko było tylko na zastępstwo. W ten sposób młodzi ludzie zniechęcają się do pracy, bo nie dość, że wynagrodzenia są niskie, to dodatkowo dochodzi brak uczciwości ze strony pracodawców.

KRYTERIA WYBORU PRACODAWCY

Wynagrodzenie finansowe jest zdecydowanie najważniejszym czynnikiem wyboru pracodawcy – 53% respondentów wskazało je na pierwszym miejscu. Na kolejnych miejscach znalazły się możliwość rozwoju zawodowego oraz równowaga między pracą a życiem prywatnym. Czynniki takie jak misja

i wartości firmy, forma wykonywania pracy (np. zdalna, hybrydowa) oraz dbanie o środowisko i społeczeństwo były umieszczane na dalszych pozycjach. Co ciekawe, 46% respondentów wskazało „dbanie o środowisko” jako najmniej istotny czynnik.

Wykres 33. Ścieżka 2: Kryteria wyboru pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne

* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

PIERWSZE DNI W PRACY

Największy odsetek respondentów (24 proc.) wskazał, że w pierwszych dwóch tygodniach po rozpoczęciu pracy najważniejsze są dla nich szkolenia wprowadzające i zdobycie niezbędnych umiejętności. 21% ankietowanych podkreślało znaczenie wsparcia ze strony przełożonego i zespołu, 18% uważało, że kluczowe jest zapoznanie się z obowiązkami i zakresem pracy, a taki sam odsetek wskazywał na jasność co do oczekiwań i zadań na danym

stanowisku, co podkreśla wagę klarownej komunikacji. 15% uczestników badania zwróciło uwagę na znaczenie poznania zespołu i integracji z nowymi współpracownikami. Zdecydowanie mniejszą wagę respondenci przywiązywali do zapewnienia odpowiednich narzędzi do pracy oraz zrozumienia kultury organizacyjnej firmy – obie te kwestie zostały wskazane tylko przez 2% badanych.

Wykres 34. Ścieżka 2: Pierwsze dni w pracy

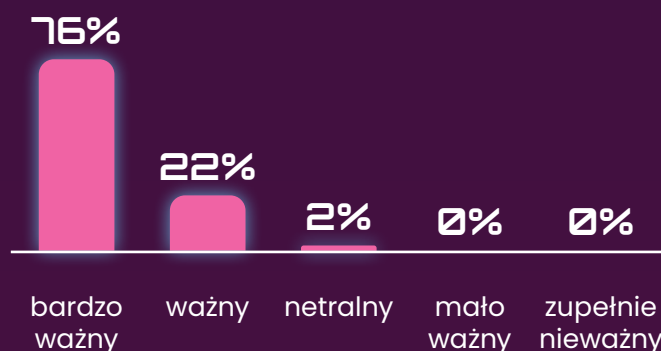


Źródło: Opracowanie własne

KOMFORT W PRACY

Dla zdecydowanej większości respondentów samopoczucie i komfort w miejscu pracy były kluczowe – 76% uznało je za „bardzo ważne”, a kolejne 22% za „ważne”. Zaledwie 2% badanych miało do tej kwestii neutralny stosunek, natomiast mniej niż 1% wskazał, że komfort w pracy jest dla niego „mało ważny” lub „zupełnie nieważny”.

Wykres 35. Ścieżka 2: Komfort w pracy



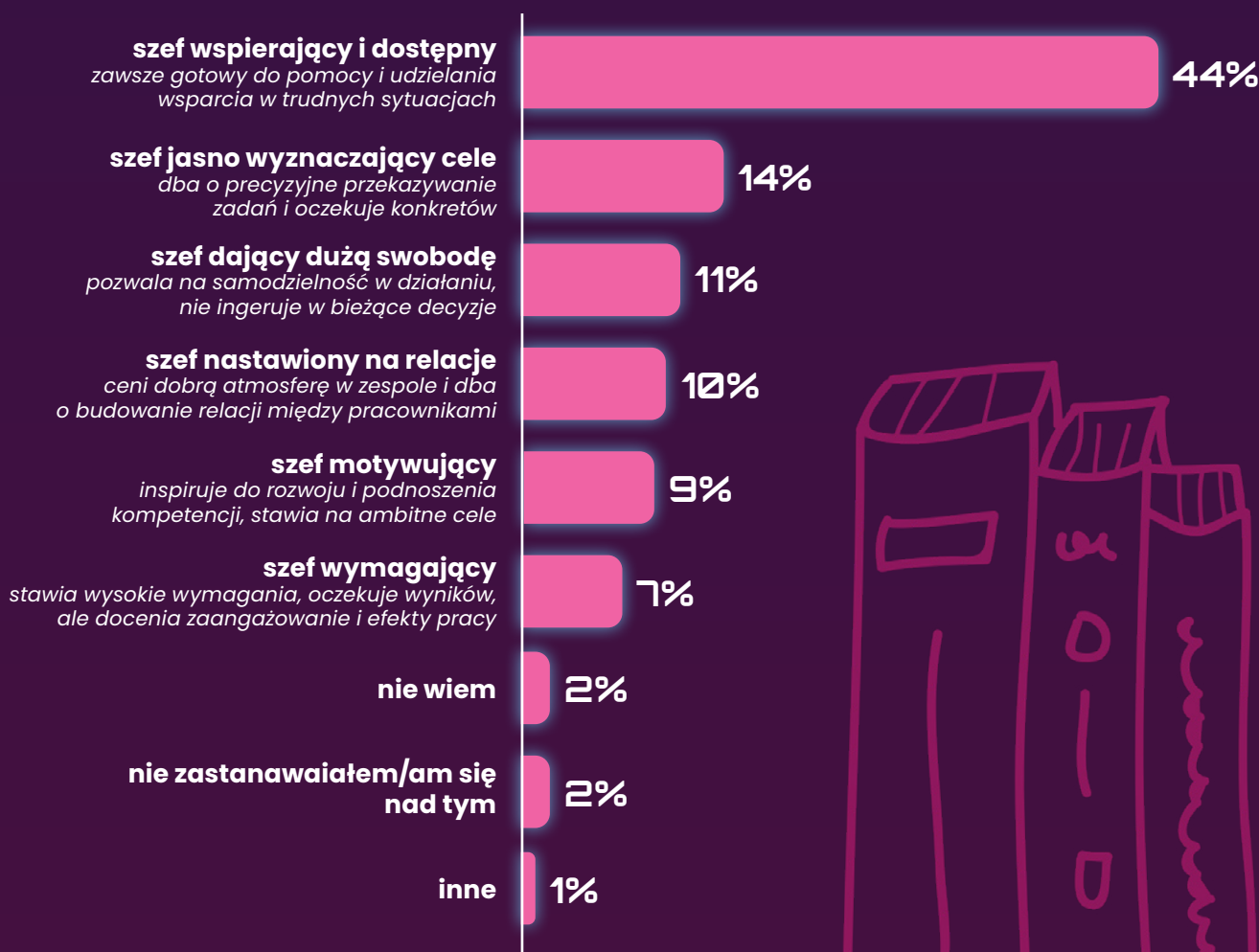
Źródło: Opracowanie własne

IDEALNY PRZEŁOŻONY

Najbardziej pożądanym typem przełożonego dla pracujących Zetek okazał się szef wspierający i dostępny, który zawsze gotowy jest do pomocy i udzielania wsparcia w trudnych sytuacjach – tak odpowiedziało 44% badanych. 14% uczestników zaznaczyło, że chcieliby mieć szefa, który jasno wyznacza cele oraz dba o precyzyjną komunikację i konkretne oczekiwania. 11% respondentów zadeklarowało, że zależy im by ich przełożony dawał im dużą swobodę, pozwalał na samodzielność w działaniu i nie ingerował w bieżące decyzje. 10% badanych wskazało, że ich wymarzony

szef powinien być nastawiony na relacje oraz dbać o dobrą atmosferę i integrację zespołu. Nieco mniej, bo 9%, chciała mieć szefa motywującego, inspirującego do rozwoju i stawiającego ambitne cele. 7% uczestników badania preferowało szefa wymagającego ale doceniającego zaangażowanie i wyniki pracy. Niewielka grupa badanych, po 2%, przyznawała, że nie wie, jaki powinien być idealny przełożony lub nie zastanawiała się nad tym wcześniej. Opcja „Inne” została wskazana przez 1% respondentów.

Wykres 36. Ścieżka 2: Idealny przełożony



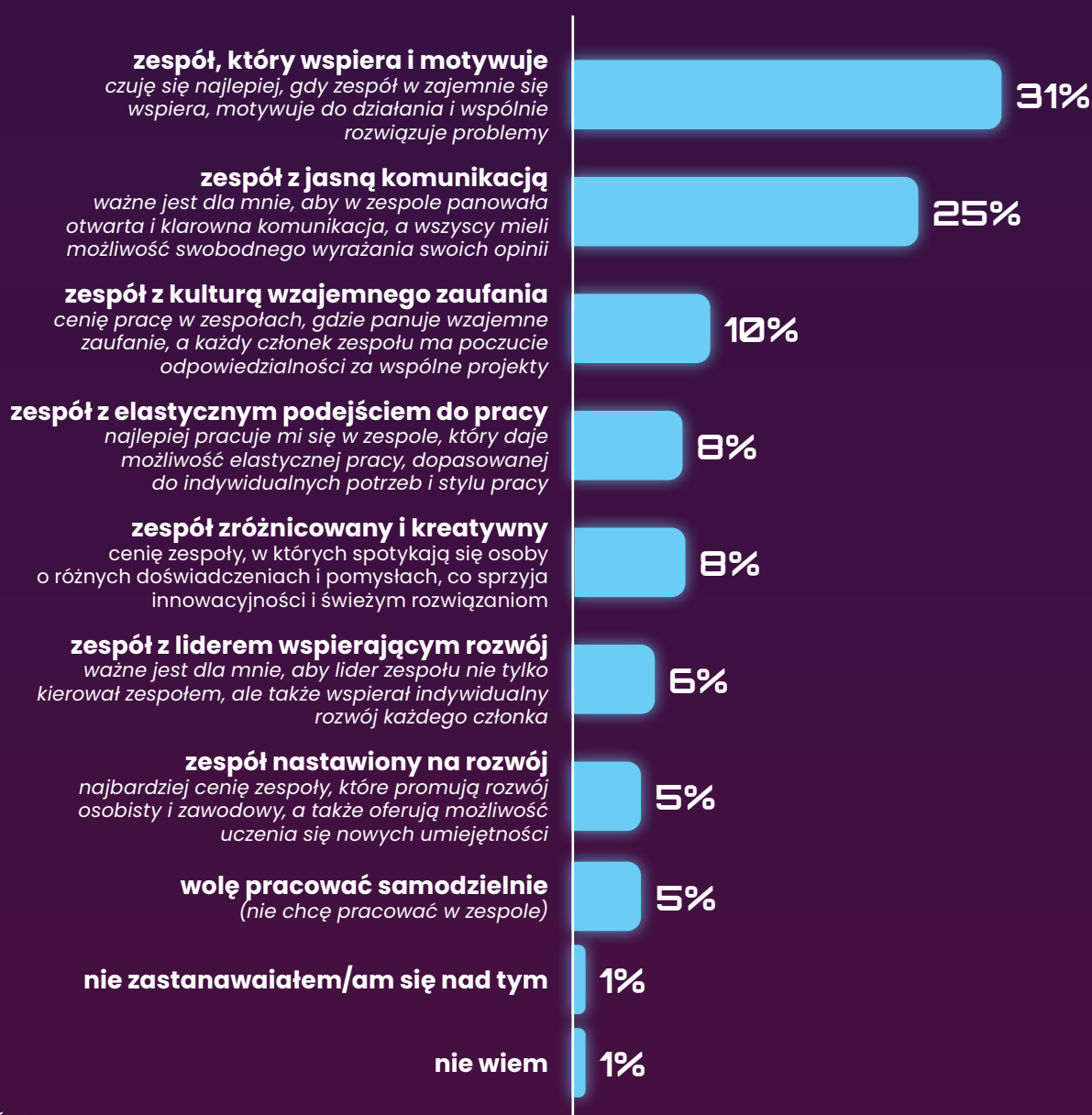
Źródło: Opracowanie własne

OPTYMALNY ZESPÓŁ

Najwięcej respondentów zadeklarowało, że chciałaby pracować w zespole, który wspiera i motywuje (31%). Nieco mniej wskazało (25%) na zespół z jasną komunikacją. 10% respondentów najlepiej pracowałaby w zespole z kulturą wzajemnego zaufania, a podobny odsetek preferował zespoły zróżnicowane i kreatywne oraz te z elastycznym podejściem do pracy, które pozwalają na dostosowanie stylu pracy do indywidualnych potrzeb (po 8% wskazań). Dla 6% badanych

kluczowe okazało się, aby zespół miał lidera wspierającego rozwój, który nie tylko zarządza, ale również pomaga w rozwoju indywidualnym. 5% respondentów stawiało na zespoły nastawione na rozwój, oferujące możliwość zdobywania nowych umiejętności, a taki sam odsetek wskazał, że woli pracować samodzielnie i unikać pracy zespołowej. 1% osób nie miał sprecyzowanej opinii na ten temat lub się nad tym nie zastanawiało.

Wykres 37. Ścieżka 2: Optymalny zespół

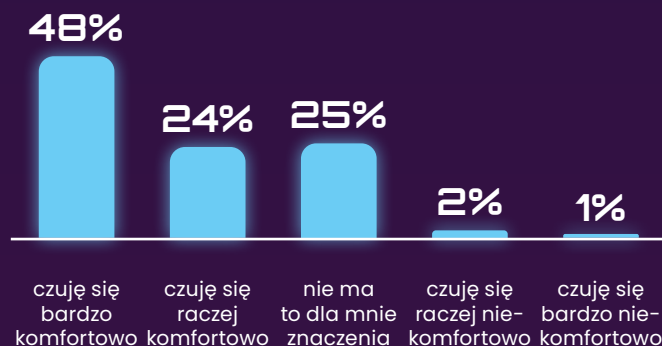


Źródło: Opracowanie własne

PRACA Z OSOBAMI STARSZYMI OD SIEBIE

Znacząca część ankietowanych zadeklarowała, że praca w zespole z osobami starszymi o około pięć lat nie stanowi dla nich problemu – 48% badanych czuje się w takiej sytuacji bardzo komfortowo, a 24% raczej komfortowo. Dla 25% respondentów wiek współpracowników nie ma znaczenia, co wskazuje na ogólną otwartość na współpracę międzypokoleniową. Niewielka grupa przedstawicieli generacji Z (2%) przyznała, że raczej nie czuje się komfortowo w takim zespole, natomiast zaledwie 1% określiło swoje samopoczucie jako bardzo niekomfortowe.

Wykres 38. Ścieżka 2: Praca z osobami starszymi od siebie



Źródło: Opracowanie własne

RELACJE ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

Według respondentów najważniejszym fundamentem relacji ze współpracownikami jest otwarta i szczerza komunikacja, którą wskazało 23% badanych. Kolejnym istotnym aspektem okazało się wzajemne zaufanie i wsparcie – 19% uczestników uznało je za kluczowe. 17% badanych podkreślało znaczenie współpracy i dążenia do wspólnych celów. Nieco mniej

osób, bo 14%, wybrało przyjazną i nieformalną atmosferę. Szacunek do odmiennych opinii i pomysłów doceniło 13% respondentów, a elastyczność i gotowość do pomocy 12%. Zdrowa rywalizacja, choć może motywować do lepszych wyników, znalazła się na końcu listy – wskazało ją tylko 2% badanych.

Wykres 39. Ścieżka 2: Relacje ze współpracownikami



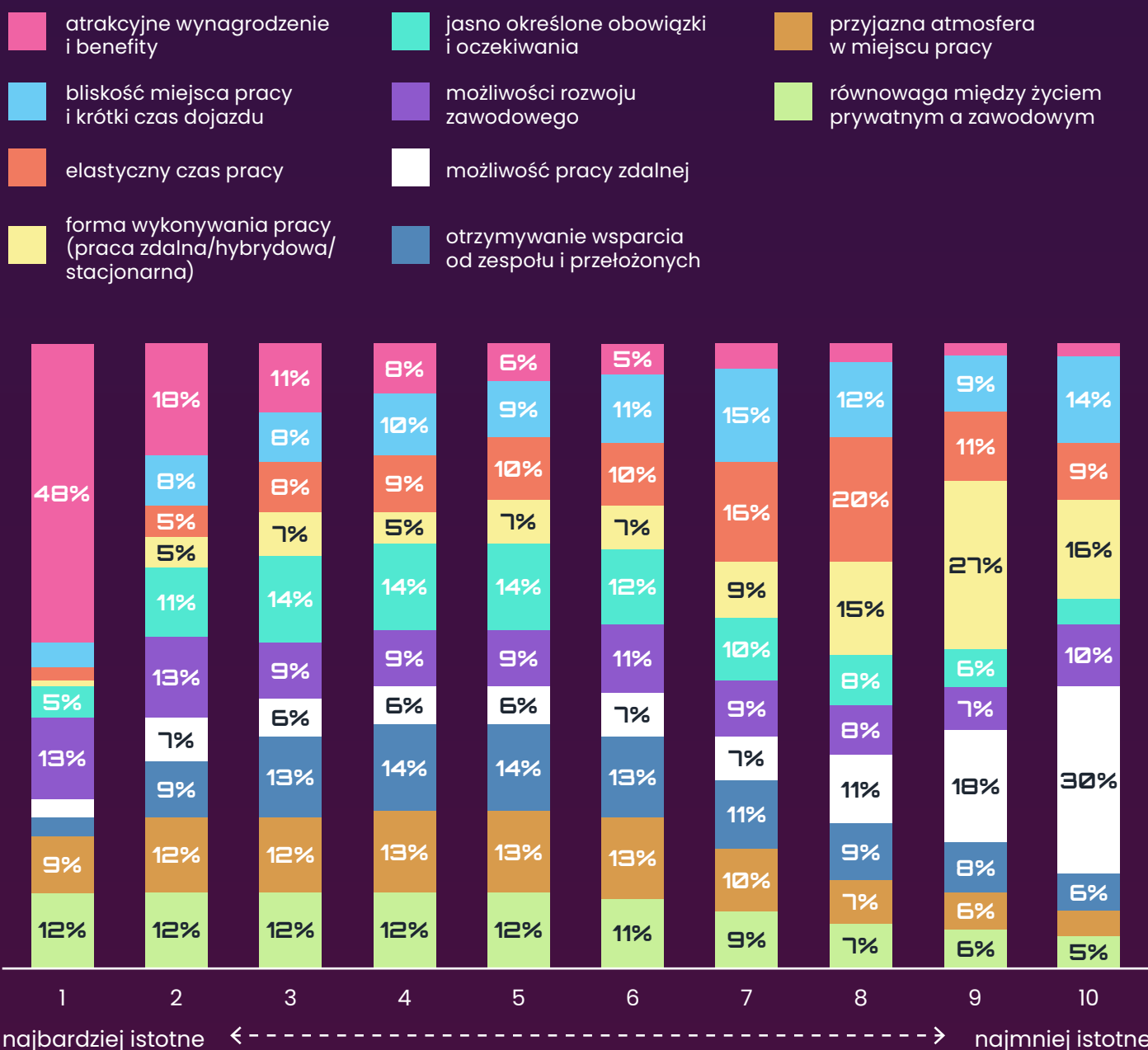
Źródło: Opracowanie własne

PRIORYTETY ZAWODOWE

Pracujące Zetki jako najważniejszy czynnik przy wyborze pracodawcy wybierały atrakcyjne wynagrodzenie i benefity – tak odpowiedziało 48% respondentów. Na drugim miejscu znalazły się możliwości rozwoju zawodowego (13%) oraz równowaga między ży-

ciem prywatnym a zawodowym (12%). Jako najmniej istotne, czyli umieszczane najczęściej na pozycji dziewiątej lub dziesiątej, ankietowani wybierali możliwość pracy zdalnej oraz formę wykonywanej pracy (odpowiednio 28% i 26% wskazań).

Wykres 40. Ścieżka 2: Priorytety zawodowe



Źródło: Opracowanie własne

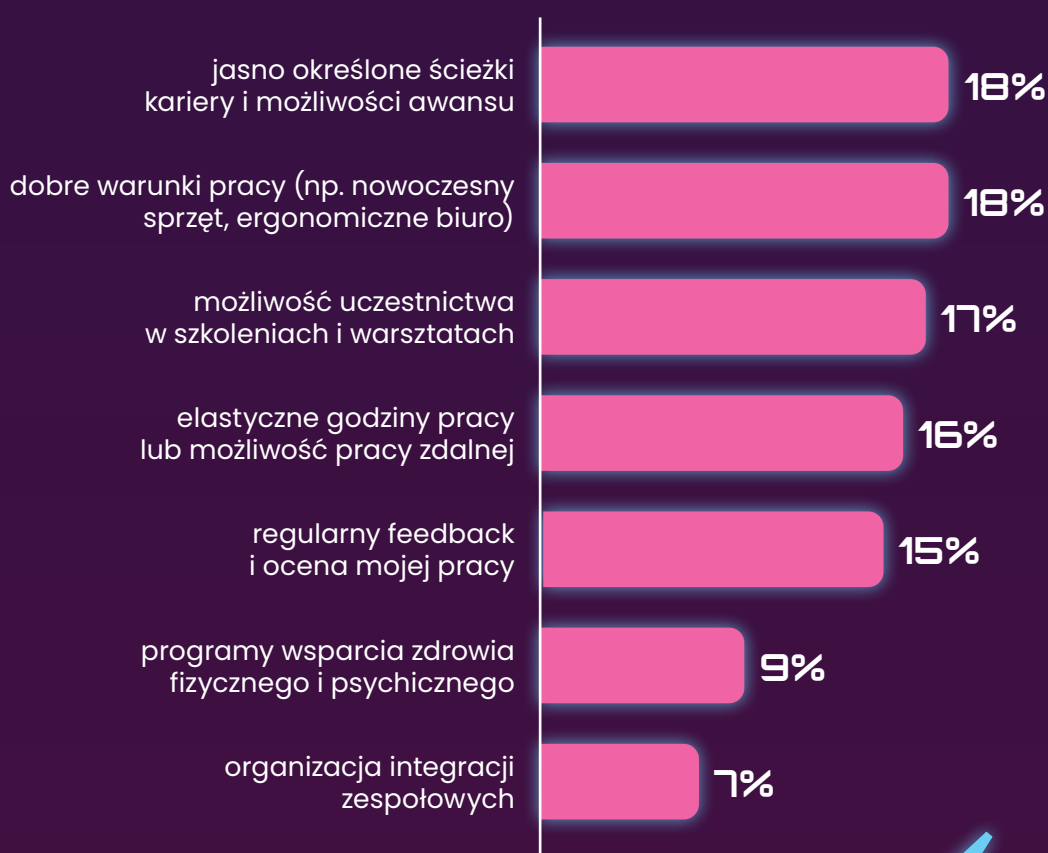
* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

WSPARCIE PRACODAWCY W ZWIĘKSZENIU ZAANGAŻOWANIA

Najważniejszym czynnikiem zwiększającym zaangażowanie pracowników były jasno określone ścieżki kariery i możliwości awansu, które wskazało 18% respondentów. Niemal równie istotne okazały się dobre warunki pracy, dostęp do nowoczesnego sprzętu i ergonomiczne biuro (17%), możliwość uczestnictwa w szkoleniach i warsztatach (17%) oraz

elastyczne godziny pracy lub możliwość pracy zdalnej (17%). Regularny feedback i ocena pracy okazały się kluczowe dla 15% badanych. Programy wspierające zdrowie fizyczne i psychiczne ceni 9% ankietowanych, natomiast organizacja integracji zespołowych jest ważna dla 7%.

Wykres 41. Ścieżka 2: Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania



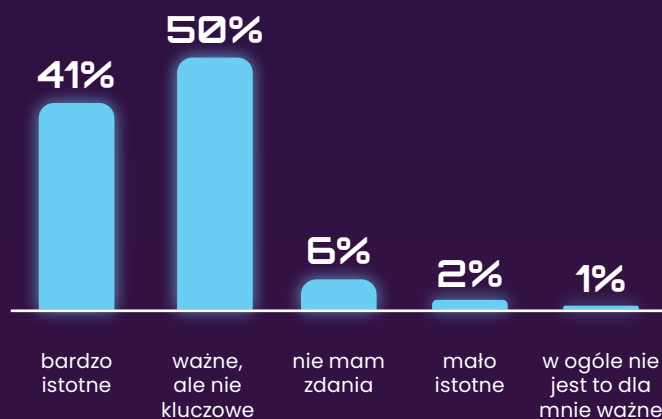
Źródło: Opracowanie własne

Ważna jest możliwość rozwoju i awansu. Żeby „nie stać w miejscu”, bo wtedy czuję, że marnuję swój czas.

ZNACZENIE ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ

Dla większości respondentów zaangażowanie w pracę miało duże znaczenie – 41% uważało je za „bardzo istotne”, a kolejne 50% za „ważne, ale nie kluczowe”. Niewielka grupa (6%) nie miała w tej kwestii zdania, a jeszcze mniej osób (2%) uznała je za „mało istotne”. Jedynie 1% badanych deklaruował, że zaangażowanie w pracę w ogóle nie jest dla nich ważne.

Wykres 42. Ścieżka 2:
Znaczenie zaangażowania w pracę



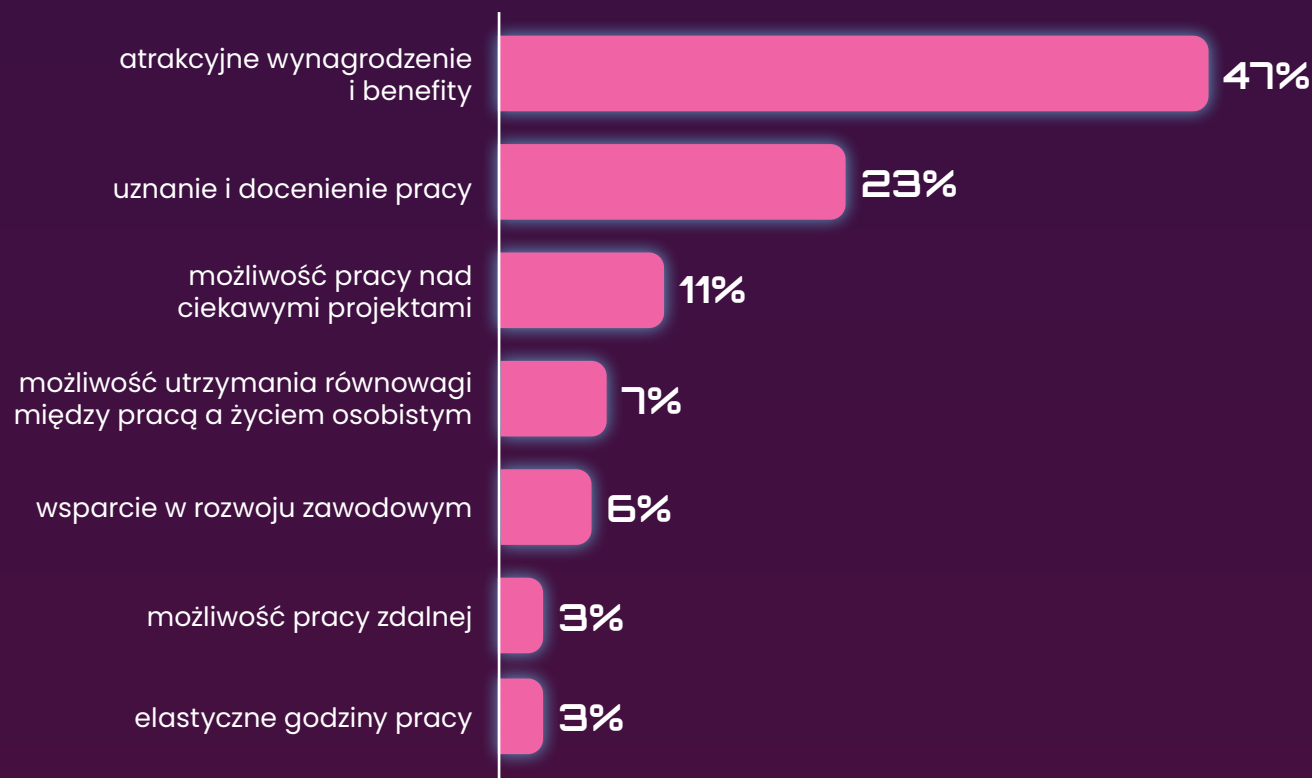
Źródło: Opracowanie własne

MOTYWACJA DO PRACY

Najsilniejszym czynnikiem motywującym do zaangażowania w pracę było atrakcyjne wynagrodzenie i benefity, które wskazało 47% respondentów. Ważnym elementem było również uznanie i docenienie pracy – taką odpowiedź zaznaczyło 23% badanych. Dla 11% kluczową motywacją była możliwość pracy

nad ciekawymi projektami, a 7% ceniło równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Wsparcie w rozwoju zawodowym jako istotne wybrało 6% respondentów, natomiast możliwość pracy zdalnej i elastyczne godziny pracy wskazało po 3% badanych.

Wykres 43. Ścieżka 2: Motywacja do pracy



Źródło: Opracowanie własne

KLUCZOWE ELEMENTY PRACY SPRZYJAJĄCE ZAANGAŻOWANIU

Najważniejszym elementem wpływającym na zaangażowanie było atrakcyjne wynagrodzenie i benefity, które wskazało 26% respondentów. Stabilność zatrudnienia była istotna dla 17% badanych, a dobre relacje z zespołem i przełożonymi dla 15%. 12% jako kluczowe zde-

klarowało poczucie sensu i znaczenia pracy, a taki sam odsetek osób ceniło możliwość ciągłego uczenia się i rozwoju. Uznanie i docenienie pracy motywowało 11% uczestników, natomiast możliwość elastycznego zarządzania swoim czasem okazała się ważna dla 7%.

Wykres 44. Ścieżka 2: Kluczowe elementy pracy sprzyjające zaangażowaniu



Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowanie wynagrodzenie i dodatkowe benefity (premie, świadczenia socjalne itp.) mają ogromne znaczenie, zwłaszcza przy wysokich kosztach życia i braku perspektyw na ich poprawę. Pieniądze dają możliwość usamodzielnienia się i realizowania marzeń, jednak nawet przy kilkuletnim doświadczeniu zawodowym trudno osiągnąć pełną niezależność finansową. Wynagrodzenie nie tylko odzwierciedla wartość wykonywanej pracy, ale także pokazuje, jak pracodawca docenia wykształcenie i wcześniejsze doświadczenie. Pracując na pełen etat w tygodniu i dodatkowo w weekendy, trudno utrzymać pełne zaangażowanie na najwyższym poziomie.

NAJWAŻNIEJSZE ASPEKTY WPŁYWAJĄCE NA SATYSFAKCJĘ ZAWODOWĄ

Jako najważniejszy czynnik wpływający na poczucie spełnienia w pracy respondenci wybrali ponownie atrakcyjne wynagrodzenie i benefity (26% wskazań). Stabilność zatrudnienia była istotna dla 15% badanych, a 14% ceniło pracę, która ma dla nich sens i znaczenie. Uznanie

i docenienie pracy, możliwość ciągłego uczenia się i rozwoju oraz dobre relacje z zespołem i przełożonymi były równie ważne – każdą z tych odpowiedzi wybrało po 13% uczestników. Możliwość elastycznego zarządzania swoim czasem wskazało 6% badanych.

Wykres 45. Ścieżka 2: Najważniejsze aspekty wpływające na satysfakcję zawodową



Źródło: Opracowanie własne

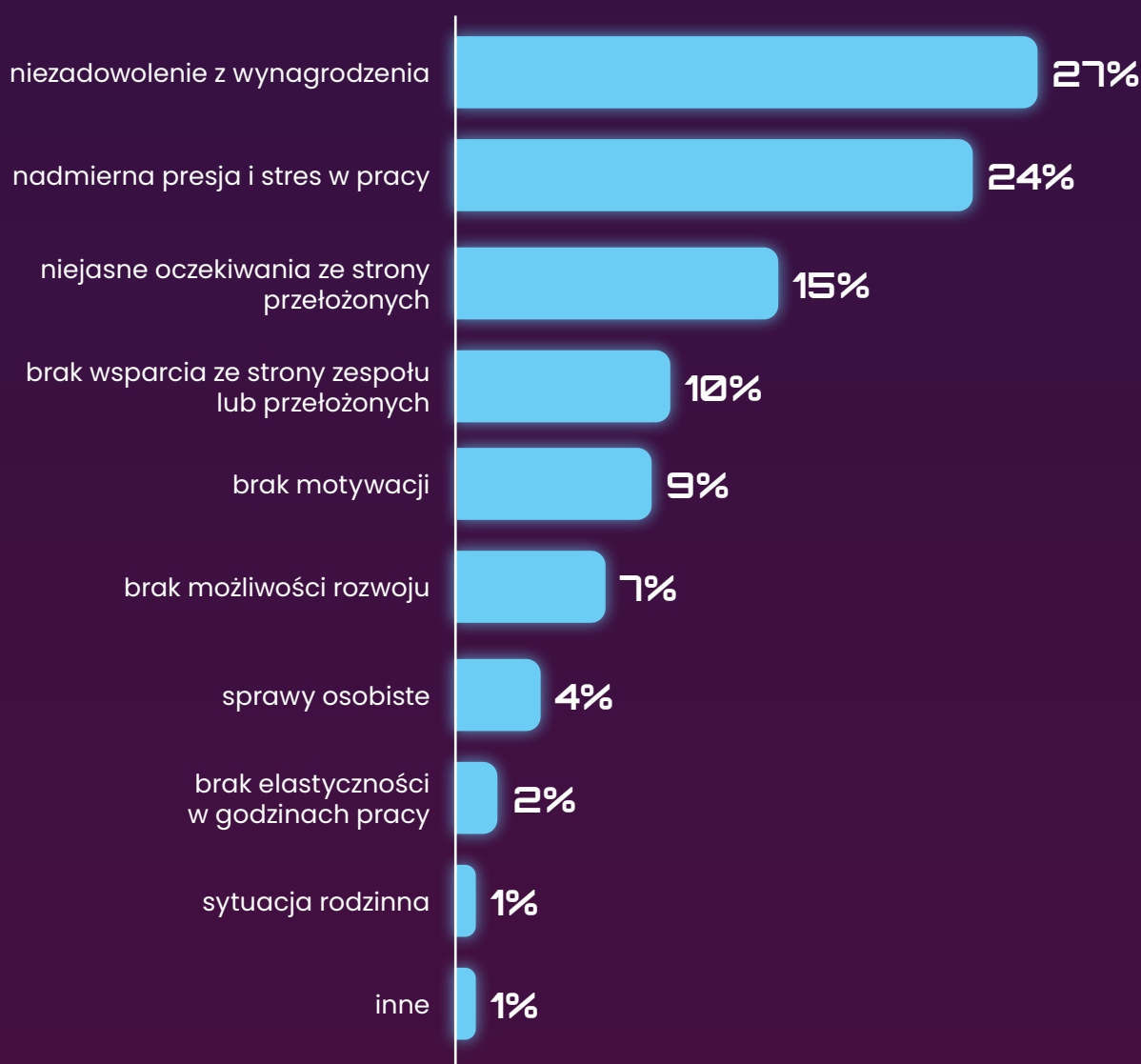
Praca, która ma znaczenie i wpływa na coś większego, jest motywująca. Cenię sobie możliwość pracy nad projektami, które mają realny wpływ na innych ludzi lub rozwój firmy. Widząc, że działania przynoszą pozytywne zmiany, czuje większe zaangażowanie.

PRZESZKODY W ZAANGAŻOWANIU W PRACĘ

Najczęściej wymienianym aspektem wpływającym negatywnie na zaangażowanie okazało się niezadowolenie z wynagrodzenia (26% wskazań). Na drugim miejscu znalazła się nadmierna presja i stres w pracy (24%), a na trzecim niejasne oczekiwania ze strony przełożonych (16%). Brak wsparcia ze strony zespołu lub przełożonych utrudniało zaan-

gażowanie 10% respondentów, a brak motywacji został wskazany przez 9%. Mniej istotnymi, ale nadal obecnymi barierami były brak możliwości rozwoju (7%), sprawy osobiste (4%) oraz brak elastyczności w godzinach pracy (2%). Sytuacja rodzinna i inne czynniki zostały wskazane jedynie przez 1% respondentów.

Wykres 46. Ścieżka 2: Przeszkody w zaangażowaniu w pracę



Źródło: Opracowanie własne

SUBIEKTYWNA OCENA ZAANGAŻOWANIA

Większość respondentów deklaruowała wysoki poziom zaangażowania w swoją pracę – 40% określała się jako bardzo zaangażowani, a kolejne 42% zaznaczyła, że stara się być zaangażowanymi, choć nie zawsze im się to udaje. Dla 15% badanych zaangażowanie zależało od sytuacji – czasami są zmotywowani, a czasami nie. Niewielki odsetek uczestników (2%) przyznał, że nie czuje się zbyt zaangażowany, a tylko 1% deklarował brak jakiegokolwiek zaangażowania.

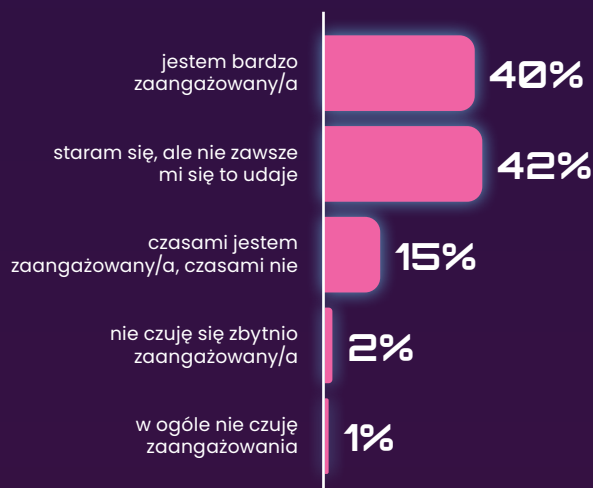
DOCENIANIE PRZEZ PRACODAWCĘ

Znaczny odsetek ankietowanych czuł się doceniony przez swojego pracodawcę – 11% była pewna że otrzymuje uznanie, a 41% dostrzegła jego przejawy. 30% badanych nie miało pewności, czy ich praca jest doceniana. Z kolei 13% uważało, że nie otrzymuje wystarczającego uznania, a 5% zdecydowanie odczuwało jego brak.

ZROZUMIAŁA KOMUNIKACJA

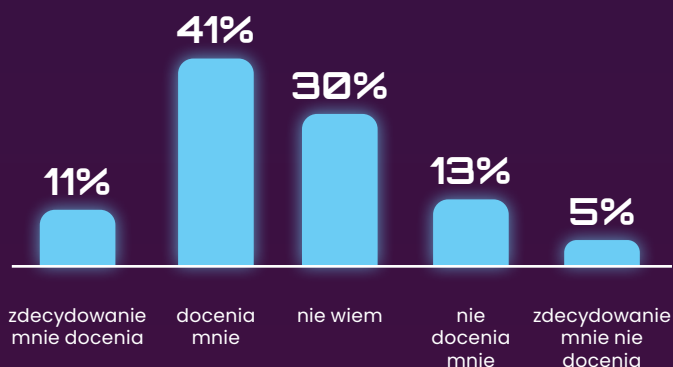
Największy odsetek badanych uważał, że ich pracodawca przekazuje informacje w sposób jasny i zrozumiały – 65% respondentów zgodziło się w mniejszym lub większym stopniu z tym stwierdzeniem. 21% ankietowanych miało odmienne zdanie. Warto również zwrócić uwagę, że 14% respondentów nie potrafiło dać jednoznacznej odpowiedzi, co może sugerować brak wyraźnych doświadczeń w tym zakresie lub neutralne podejście do sposobu przekazywania informacji przez pracodawcę.

Wykres 47. Ścieżka 2:
Subiektywna ocena zaangażowania



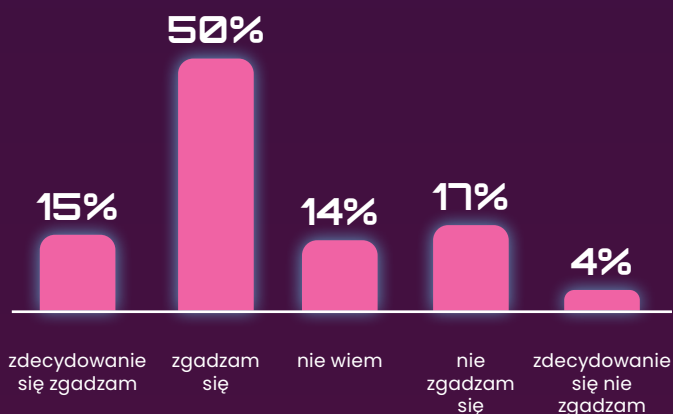
Źródło: Opracowanie własne

Wykres 48. Ścieżka 2:
Docenianie przez pracodawcę



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 49. Ścieżka 2: Zrozumiała komunikacja

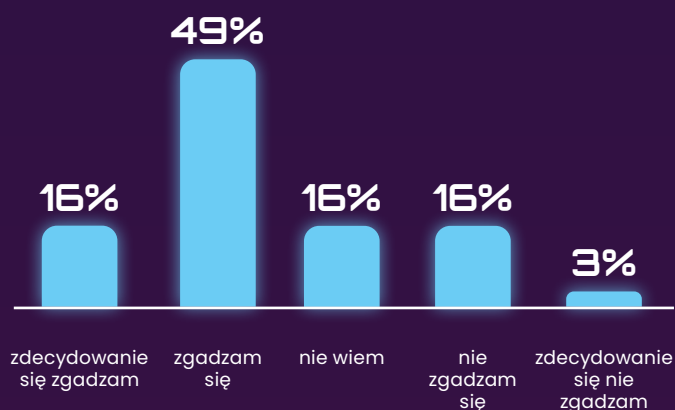


Źródło: Opracowanie własne

DOSTĘP DO INFORMACJI

Duża część respondentów (65 proc.) uważa, że pracodawca komunikuje się w sposób umożliwiający dostarczenie niezbędnych informacji na temat pracy – 16% wskazało odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam”, a 49% „zgadzam się”. Odmiennego zdania było łącznie 19 proc. respondentów, w tym 3% zdecydowanie nie zgadzało, się ze stwierdzeniem, że komunikacja ze strony przełożonego jest wystarczająca. 16% badanych nie wyraziło jednoznacznej opinii na ten temat.

Wykres 50. Ścieżka 2: Dostęp do informacji



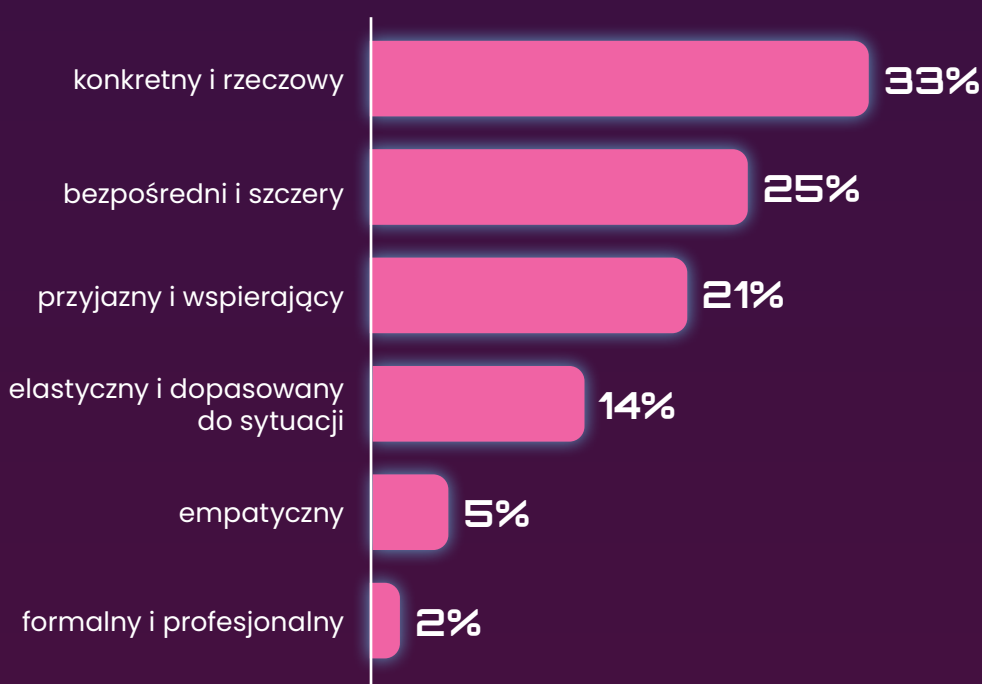
Źródło: Opracowanie własne

OCZEKIWANY STYL KOMUNIKACJI OD PRZEŁOŻONYCH

Ankietowani najczęściej oczekiwali od przełożonych konkretnego i rzeczowego stylu komunikacji (33% wskazań). 25% preferowało, aby komunikacja była bezpośrednia i szczerą, a 21% uczestników badania zaznaczyło przyjazny i wspierający sposób komunikacji, który

podkreśla znaczenie pozytywnej atmosfery w relacjach zawodowych. 14% ankietowanych, zadeklarowało, że preferuje elastyczny i dopasowany do sytuacji styl, 5% wybrało empatyczną komunikację, a najmniejsza grupa, 2%, preferowała styl formalny i profesjonalny.

Wykres 51. Ścieżka 2: Oczekiwany styl komunikacji od przełożonych



Źródło: Opracowanie własne

Opinia eksperta



Joanna Dąbrowa – Dyrektorka Personalna PURO Hotels

Pokolenie Z to ludzie wychowani w świecie, gdzie informacja jest na wyciągnięcie ręki: szybka, dostępna i konkretna. Konsekwentnie w pracy oczekują dokładnie tego samego. Przejrzysta komunikacja to dla nich podstawa, ale raport Work War Z pokazuje, że choć większość uważa ją za klarowną, to aż 20% widzi istotne braki. W naszej organizacji, gdzie zatrudniamy wielu młodych ludzi, często dopiero zaczynających swoją karierę, doskonale widzimy, jak dużą wagę przykładają do jasnych instrukcji, szybkich odpowiedzi i możliwości bieżącego wyjaśnienia wątpliwości.

Tradycyjne roczne oceny? To już przeżytek. Młodzi pracownicy potrzebują regularnego, częstego i szczerego feedbacku. Jeśli go nie dostają, tracą motywację – aż 30% z nich nie potrafi powiedzieć, czy czują się doceniani. Jeśli firma chce utrzymać zaangażowanie młodego zespołu, musi nauczyć się z nimi rozmawiać. Ważna jest tu rola lidera, który nie powinien być tylko „szefem”, ale kimś, kto realnie wspiera, słucha i wskazuje kierunek. Dla 43% badanych to właśnie lider i jego sposób komunikacji są kluczowe. Nie chcą przełożonych, którzy tylko delegują zadania i rozliczają z wyników – chcą kogoś, kto ich inspirować, pomaga im rosnąć i tworzy atmosferę otwartości.

Feedback musi być autentyczny. Ogólnikowe pochwały typu „dobra robota” nic nie wnoszą, podobnie jak krytyka, która nie odnosi się do konkretnych sytuacji. Młodzi pracownicy oczekują jasnych wskazówek, bo dzięki nim mogą szybko poprawiać swoje działania. Widzimy to zwłaszcza na etapie onboardingu – 19% badanych wskazuje, że przejrzyste wytyczne i wsparcie w pierwszych tygodniach pracy są dla nich kluczowe.

Nie oznacza to jednak, że powinniśmy zasypywać pracowników lawiną informacji. Nadmiar komunikatów może być równie frustrujący, co ich brak. Kluczowe jest znalezienie złotego środka oczekują konstruktywnych wskazówek, ale przekazywanych z szacunkiem i prawdziwym zainteresowaniem.

Nie można też ignorować tego, jak bardzo styl komunikacji wpływa na relacje w zespole. Pokolenie Z chce, by przełożeni mówili do nich konkretnie i rzeczowo (33% wskazań) oraz szczerze i bezpośrednio (25%). Co ciekawe, w relacjach ze współpracownikami wolą styl przyjazny i wspierający (31%) – pokazuje to, że w pracy zależy im na atmosferze współpracy, ale od liderów oczekują konkretności.

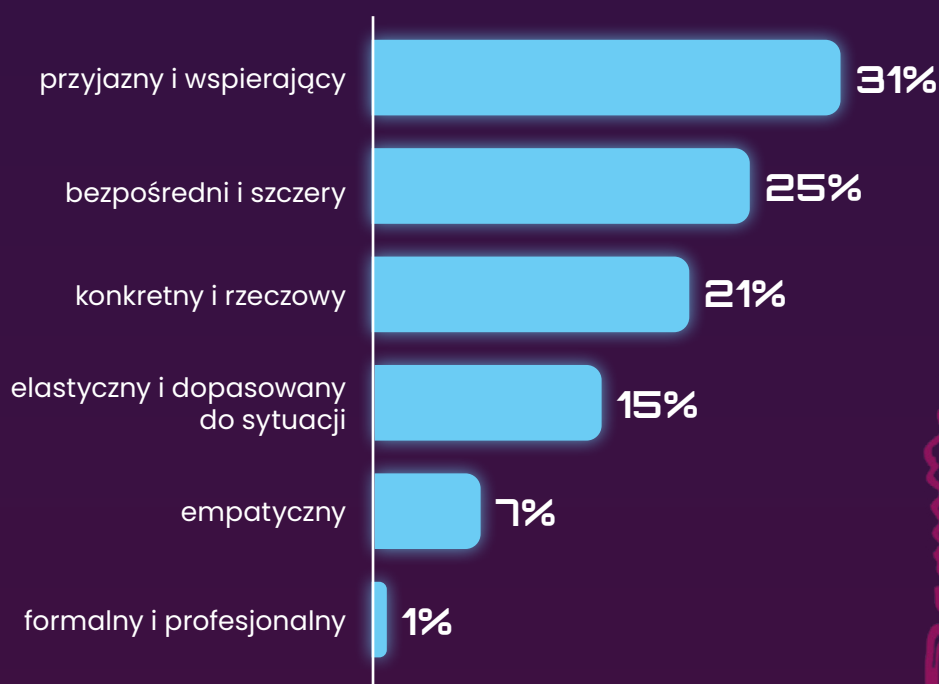
Z naszej perspektywy, aby skutecznie zarządzać młodym pokoleniem, warto inwestować w rozwój kompetencji menedżerów. Wielu liderów, przyzwyczajonych do tradycyjnych metod zarządzania, potrzebuje wsparcia, by nauczyć się efektywnej komunikacji z młodym zespołem. Nie chodzi o to, by traktować ich jak przyjaciół, ale by stworzyć przestrzeń do dialogu, w której każdy czuje, że jego głos ma znaczenie. Dobrze zaprojektowany system komunikacji i instant feedbacku może być jednym z najskuteczniejszych narzędzi do budowania zaangażowania i lojalności.

PREFEROWANY MODEL KOMUNIKACJI W ZESPOLE

Stylem komunikacji w zespole, który preferowało najwięcej osób (31%) był styl przyjazny i wspierający. Co czwarty badany wskazał na znaczenie bezpośredniości i szczerości. 21% uczestników oczekiwało konkretnej i rzeczowej komunikacji, Nieco mniej, bo 15%, ce-

niło elastyczność i dopasowanie komunikacji do sytuacji. Empatyczny styl wskazało 7%, natomiast najmniej popularną opcją okazał się styl formalny i profesjonalny, który zaznaczył tylko 1% ankietowanych.

Wykres 52. Ścieżka 2: Preferowany model komunikacji w zespole



Źródło: Opracowanie własne

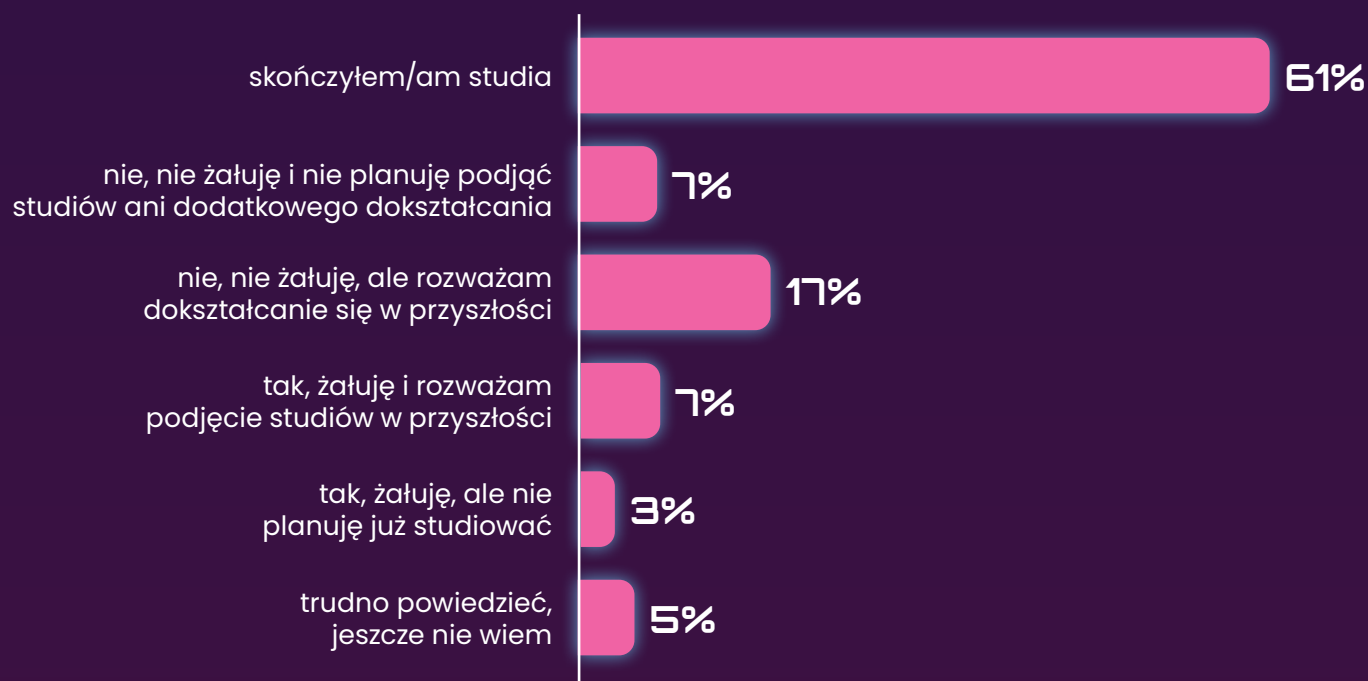
Współpraca z ludźmi, którzy są wspierający, otwarci i zaangażowani, ma ogromne znaczenie. Przyjazna atmosfera oraz wzajemne zaufanie w zespole sprawiają, że codzienna praca staje się zarówno przyjemniejsza, jak i bardziej efektywna.

DECYZJA O STUDIACH

61% badanych Zetek zadeklarowało, że skończyło już studia. 17% rozważa dokończanie się w przyszłości ale nie żałuje, że nie kontynu-

owali edukacji do tej pory. 10% zadeklarowało, że żałuje, że nie poszło na studia.

Wykres 53. Ścieżka 2: Decyzja o studiach



Źródło: Opracowanie własne

CZYNNIKI DECYDUJĄCE O ZAANGAŻOWANIU I ZADOWOLENIU Z PRACY

Wśród osób pracujących, ale niestudiujących, **wynagrodzenie okazało się najważniejszym czynnikiem wpływającym na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy** – tak odpowiedziało 60% respondentów. Dobra atmosfera w miejscu pracy zajęła drugie miejsce (25% wskazań). Na trzecim miejscu znalazły się

możliwości rozwoju, które były kluczowe dla 24% badanych. Docenianie ze strony przełożonych zostało wymienione przez 18% respondentów, co podkreśla potrzebę uznania i motywowania pracowników. Piątym najczęściej wskazywanym aspektem były benefity poza-płacowe, istotne dla 15% ankietowanych.

ŚCIEŻKA 3:

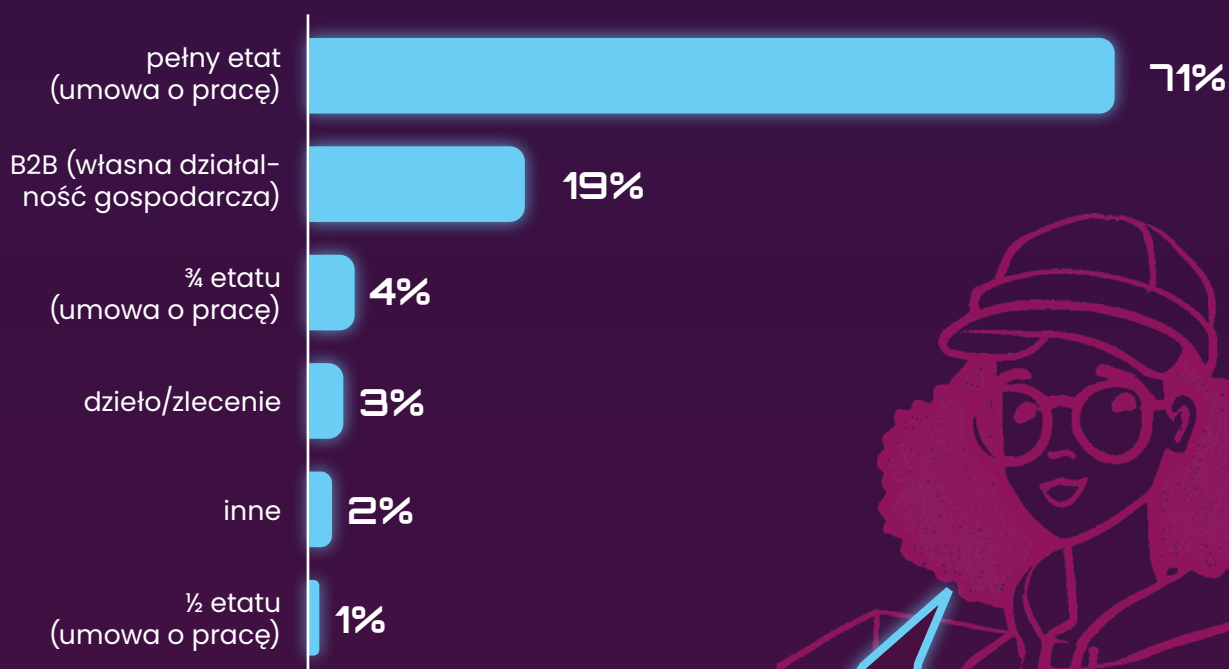
OSOBY URODZONE PO 1995 ROKU, PRACUJĄCE, STUDIUJĄCE

PREFEROWANE WARUNKI ZATRUDNIENIA

Większość respondentów, 71%, jako preferowaną formę zatrudnienia wskazało pełen etat na umowie o pracę. Drugą najczęściej wybraną odpowiedzią było prowadzenie własnej działalności gospodarczej (19% wskazań). 4% badanych odpowiedziało, że chciałoby pra-

cować na $\frac{3}{4}$ etatu, a 3% w oparciu o umowy cywilnoprawne, takie jak umowa o dzieło czy zlecenie (3%). Niewielki odsetek (1%) preferował zatrudnienie na pół etatu, a 2% wskazało inne formy zatrudnienia.

Wykres 54. Ścieżka 3: Preferowane warunki zatrudnienia



Źródło: Opracowanie własne

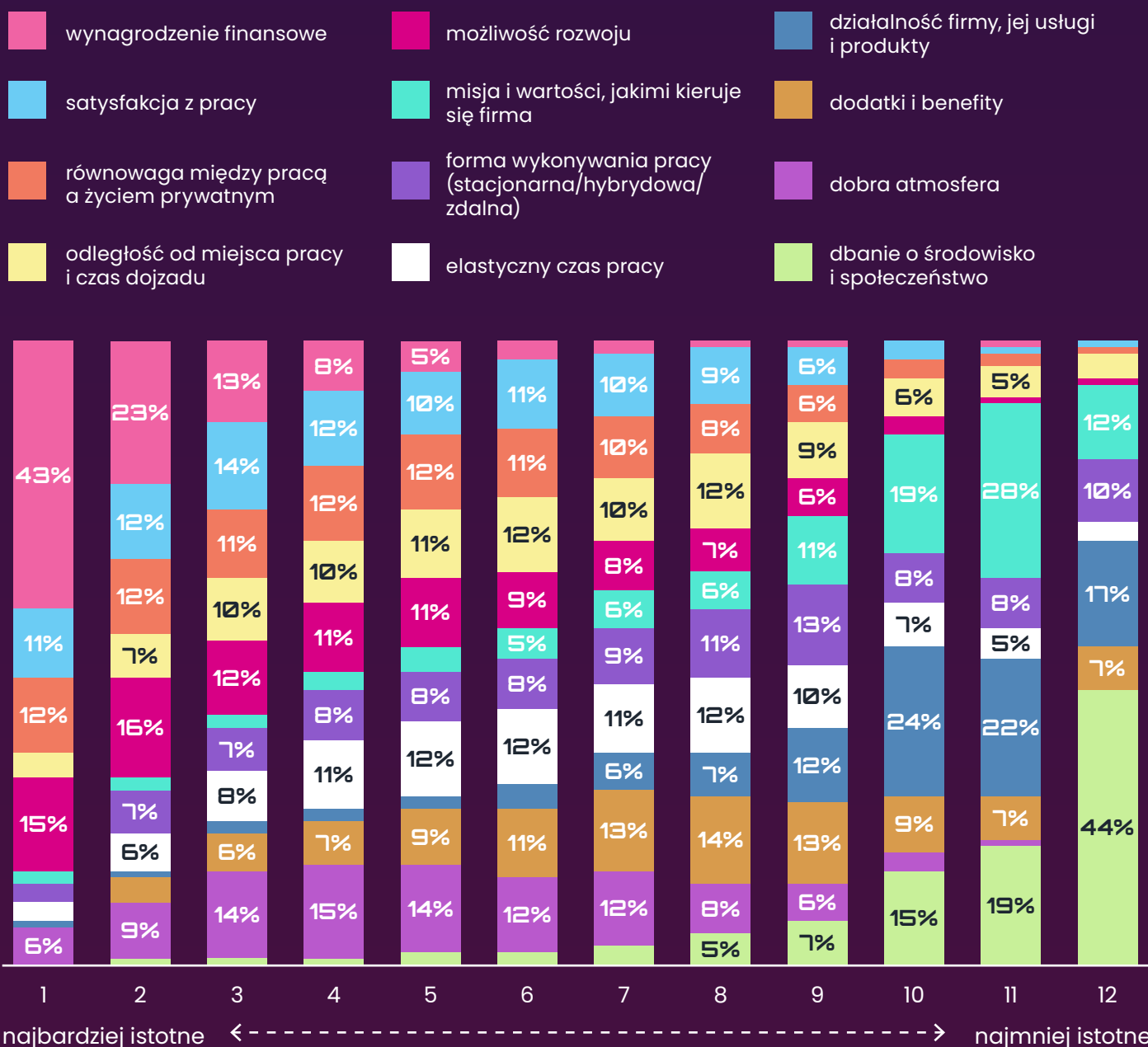
Stabilne zatrudnienie to podstawa. Obecnie pracuje od dwóch lat na umowie na zastępstwo ciągle oczekując na wolny etat, który jest niepewny.

KRYTERIA WYBORU PRACODAWCY

Przy wyborze pracodawcy najważniejszym kryterium dla badanych okazało się wynagrodzenie finansowe, które wskazało 43% respondentów. Kolejnym istotnym aspektem była możliwość rozwoju (15%). Równowaga między pracą a życiem prywatnym znalazła się na trzecim miejscu (12% wskazań). Za najmniej istotny czynnik przy wyborze praco-

dawcy największy odsetek badanych (44%) uznał dbałość o środowisko i społeczeństwo.. Działalność firmy, jej usługi i produkty również nie były tak kluczowe – 17% respondentów wskazało je jako najmniej istotny aspekt. Misja i wartości firmy zostały uznane za drugorzędne przez 12% respondentów.

Wykres 55. Ścieżka 3: Kryteria wyboru pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne

* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

PIERWSZE DNI W PRACY

Najważniejszym elementem pierwszych dwóch tygodni po rozpoczęciu pracy, według respondentów, były szkolenia wprowadzające i zdobycie niezbędnych umiejętności – wskazało na to 26% badanych. Duże znaczenie miała również jasność co do oczekiwań i zadań na danym stanowisku (19%) oraz otrzymanie wsparcia od przełożonego i zespołu (18%).

Równie istotne okazało się zapoznanie z obowiązkami i zakresem pracy (16%) oraz integracja z nowymi współpracownikami (16%). Znacznie mniej osób zwracało uwagę na zrozumienie kultury organizacyjnej firmy (2%) oraz zapewnienie odpowiednich narzędzi do pracy (2%). Tylko 1% badanych wskazał inne kwestie.

Wykres 56. Ścieżka 3: Pierwsze dni w pracy

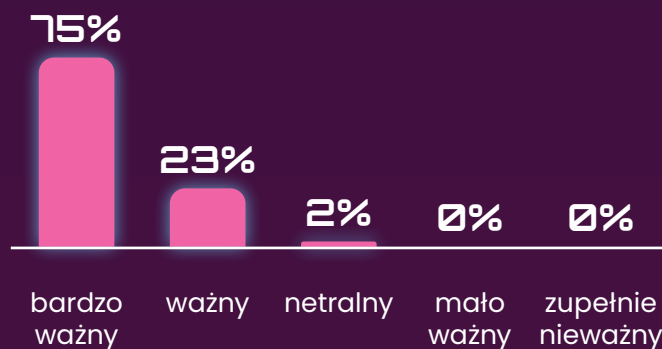


Źródło: Opracowanie własne

KOMFORT W PRACY

Dla większości badanych samopoczucie i komfort w miejscu pracy były kluczowe – 75% uznało je za „bardzo ważne”, a kolejne 23% za „ważne”. Zaledwie 2% miało do tej kwestii neutralny stosunek, natomiast mniej niż 1% wskazał, że komfort w pracy jest dla niego „mało ważny” lub „zupełnie nieważny”.

Wykres 57. Ścieżka 3: Komfort w pracy



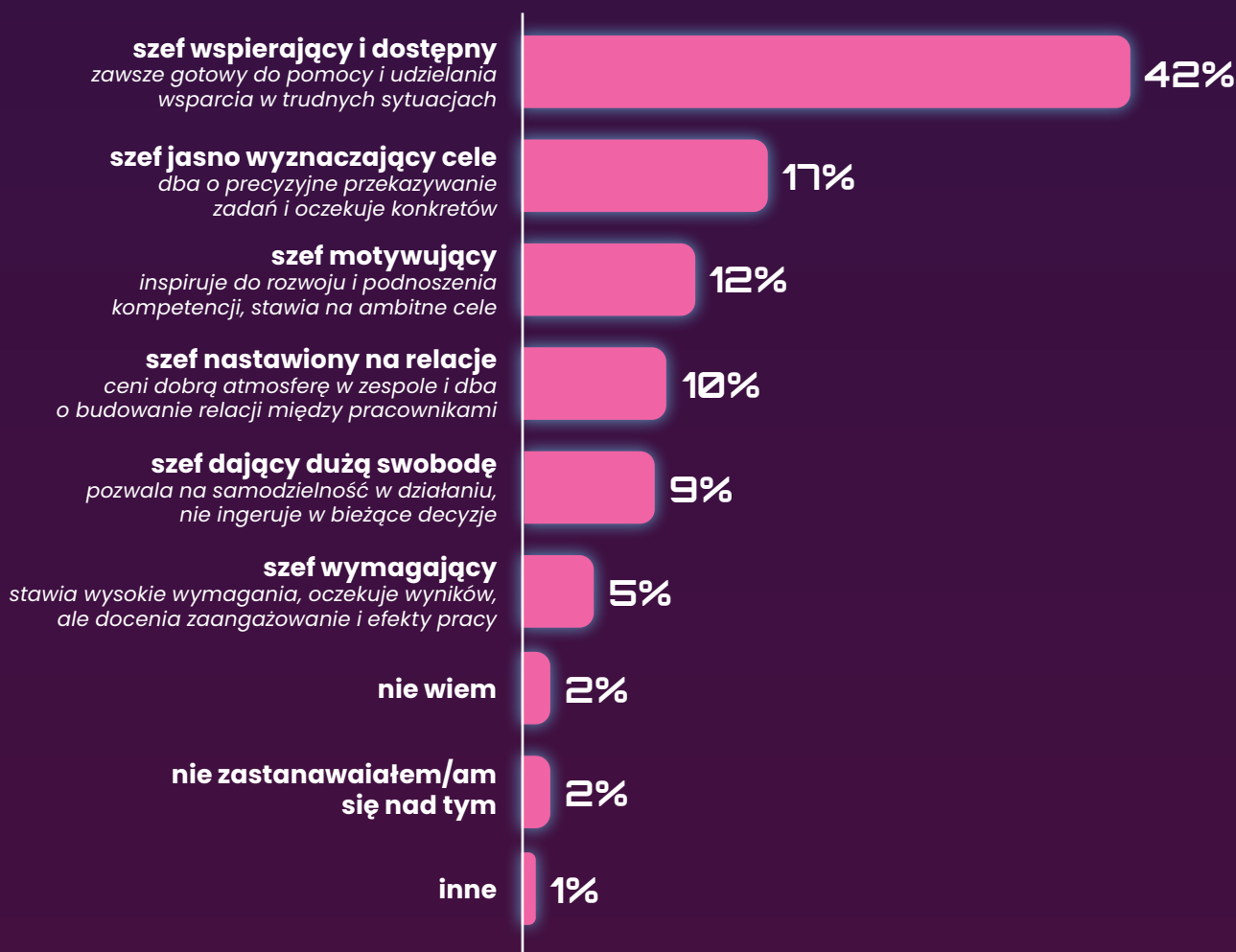
Źródło: Opracowanie własne

IDEALNY PRZEŁOŻONY

Dla studiujących i pracujących aktualnie Zetek najbardziej pożądanym typem przełożonego okazał się szef wspierający i dostępny, zawsze gotowy do pomocy i udzielania wsparcia w trudnych sytuacjach – tak odpowiedziało 42% respondentów. 17% ankietowanych wskazało szefa jasno wyznaczającego cele, który precyzyjnie przekazuje zadania i oczekuje konkretów, 12% szefa motywującego, który inspirowuje do rozwoju i stawia ambitne cele, a 10% ceniło nastawienie na relacje

oraz dbałość o dobrą atmosferę w zespole. Nieco mniejsza grupa (9%) chciała pracować z przełożonym, który daje dużą swobodę i pozwala na samodzielność w działaniu. Najrzadziej wybraną opcją był szef wymagający, który oczekuje wysokich wyników, ale docenia zaangażowanie – tak wskazało 5% badanych. Niewielki odsetek respondentów (4%) nie zastanawiał się nad tą kwestią lub nie miał na ten temat zdania.

Wykres 58. Ścieżka 3: Idealny przełożony



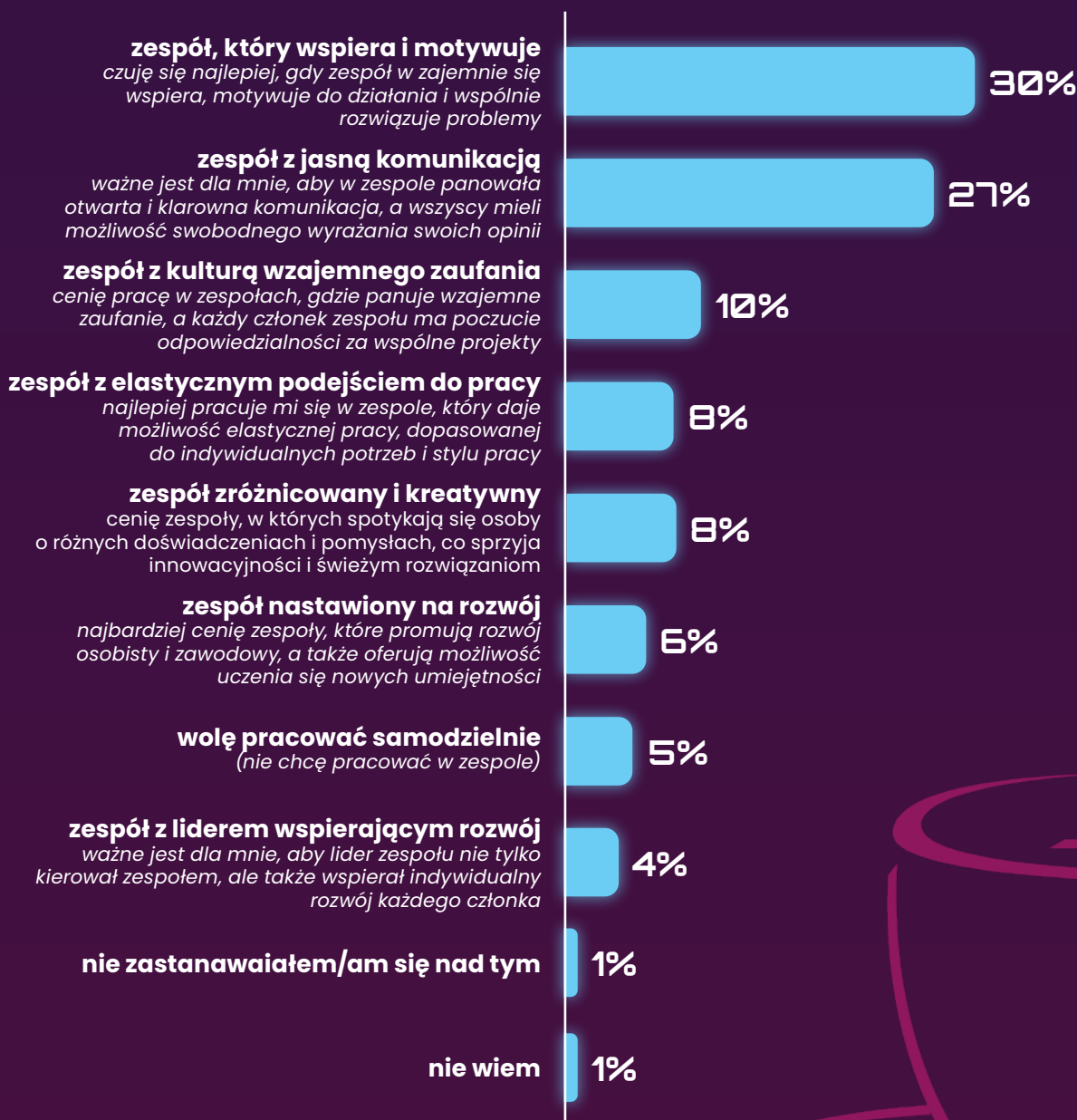
Źródło: Opracowanie własne

OPTYMALNY ZESPÓŁ

Największa grupa respondentów (30%) najlepiej czuła się w zespole, który wzajemnie się wspiera i motywuje, pomagając sobie w rozwiązywaniu problemów. Niewiele mniej osób (27%) ceniło otwartą i klarowną komunikację w zespole, umożliwiającą swobodną wymianę opinii. Silna kultura zaufania i odpowiedzialności w miejscu pracy była kluczowe dla 10% badanych. Różnorodność i kreatywność zaznaczyło 8% ankietowanych, a tyle samo osób

wskazało, że najlepiej czuli się w elastycznych zespołach, dających możliwość dostosowania sposobu pracy do indywidualnych potrzeb. Zespoły promujące rozwój osobisty i zawodowy wybrało 6%, natomiast 5% deklarowało, że wolałoby uniknąć pracy zespołowej. Mniejszy odsetek (4%) uznał za kluczowe wsparcie lidera w rozwoju indywidualnym, a tylko 2% uczestników nie zastanawiało się nad tą kwestią lub nie miało na ten temat zdania.

Wykres 59. Ścieżka 3: Optymalny zespół

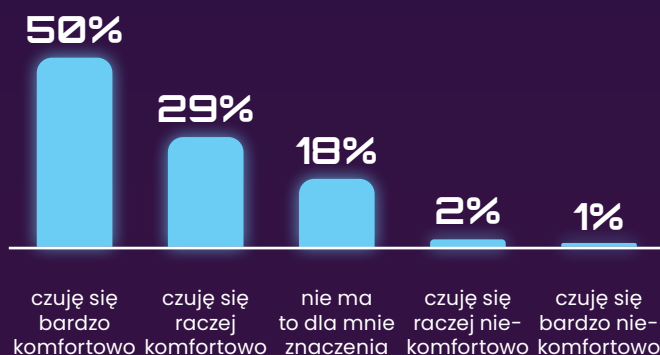


Źródło: Opracowanie własne

PRACA Z OSOBAMI STARSZYMI OD SIEBIE

Większość respondentów zadeklarowało, że dobrze czuje się w pracy w zespole z osobami o około 5 lat starszymi – 50% deklaro- wało, że w taki zespole czuje się bardzo komfortowo, a kolejne 29% raczej komfortowo. Dla 18% badanych wiek współpracowników nie miał znaczenia. Niewielki odsetek uczestni- ków (2%) zaznaczył, że odczuwa w takiej sytu- acji pewien dyskomfort, a tylko 1% deklarował, że czuje się bardzo niekomfortowo.

Wykres 60. Ścieżka 3: Praca z osobami starszymi od siebie



Źródło: Opracowanie własne

RELACJE ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

Dla pracujących i studiujących przedstawicieli generacji Z najważniejszym fundamen- tem relacji ze współpracownikami okazała się otwarta i szczerą komunikacją, którą wskaza- ło 24% badanych. Duże znaczenie miało rów- nież wzajemne zaufanie i wsparcie (19%) oraz współpraca i dążenie do wspólnych celów

(16%). Szacunek dla odmiennych opinii i po- myśłów oraz przyjazna, nieformalna atmos- fera były równie istotne – po 14% odpowie- dzi. Elastyczność i gotowość do pomocy, jako czynnik motywujący do lepszych wyników, ceniło 11% respondentów, natomiast zdrową rywalizację jedynie 2%.

Wykres 61. Ścieżka 3: Relacje ze współpracownikami



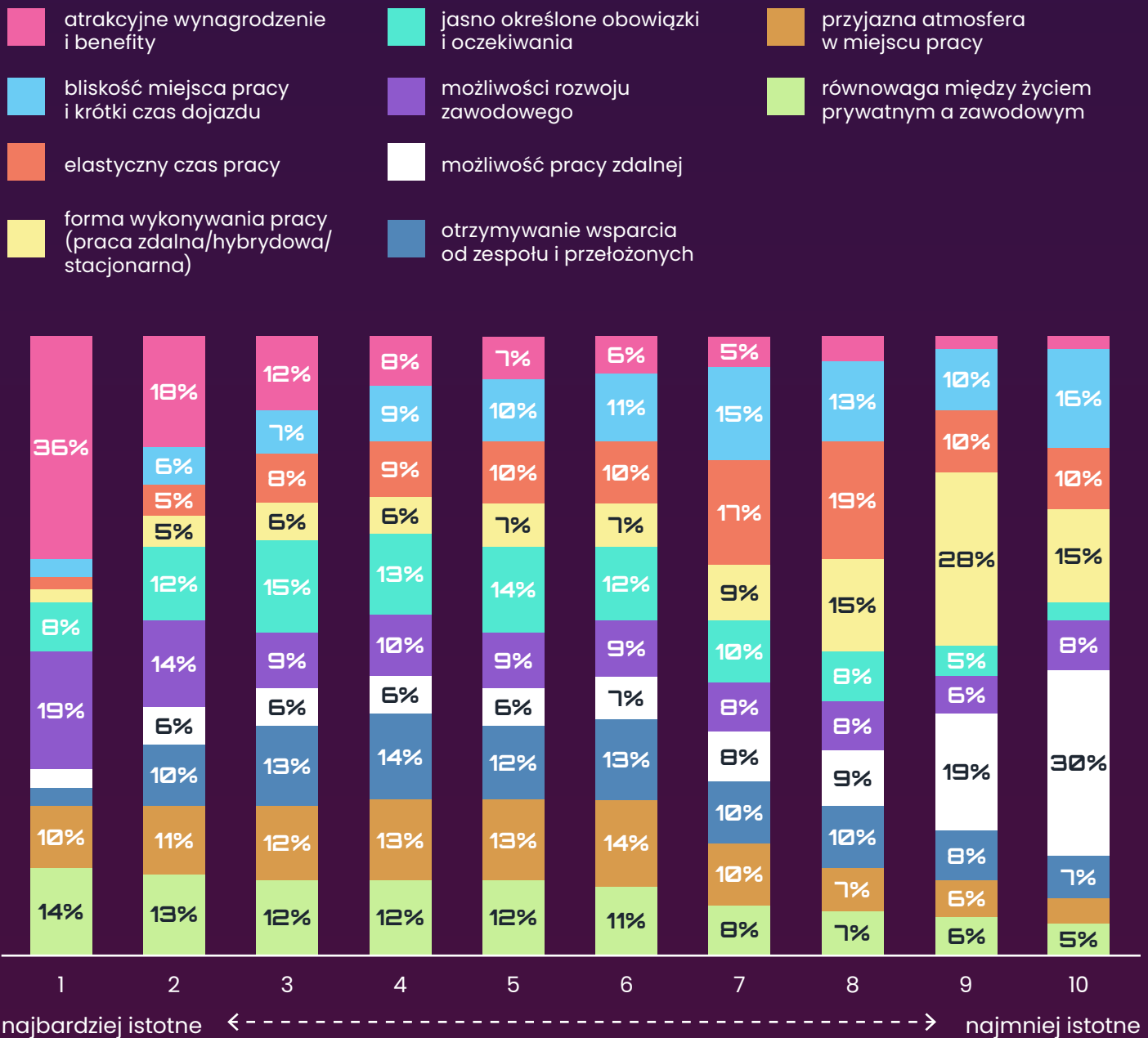
Źródło: Opracowanie własne

PRIORYTETY ZAWODOWE

Największe znaczenie w pracy miało dla badanych atrakcyjne wynagrodzenie i benefity (36% wskazań). W dalszej kolejności, ważne były możliwości rozwoju zawodowego (19%) oraz równowaga między życiem prywatnym a zawodowym (14%). Istotnym aspektem dla 10%

ankietowanych była również przyjazna atmosfera w miejscu pracy. Najmniej respondentów wskazało na formę wykonywanej pracy, krótki czas dojazdu i odległość do miejsca pracy. Możliwość pracy zdalnej została uznana przez 30% respondentów za najmniej istotny aspekt.

Wykres 62. Ścieżka 3: Priorytety zawodowe



Źródło: Opracowanie własne

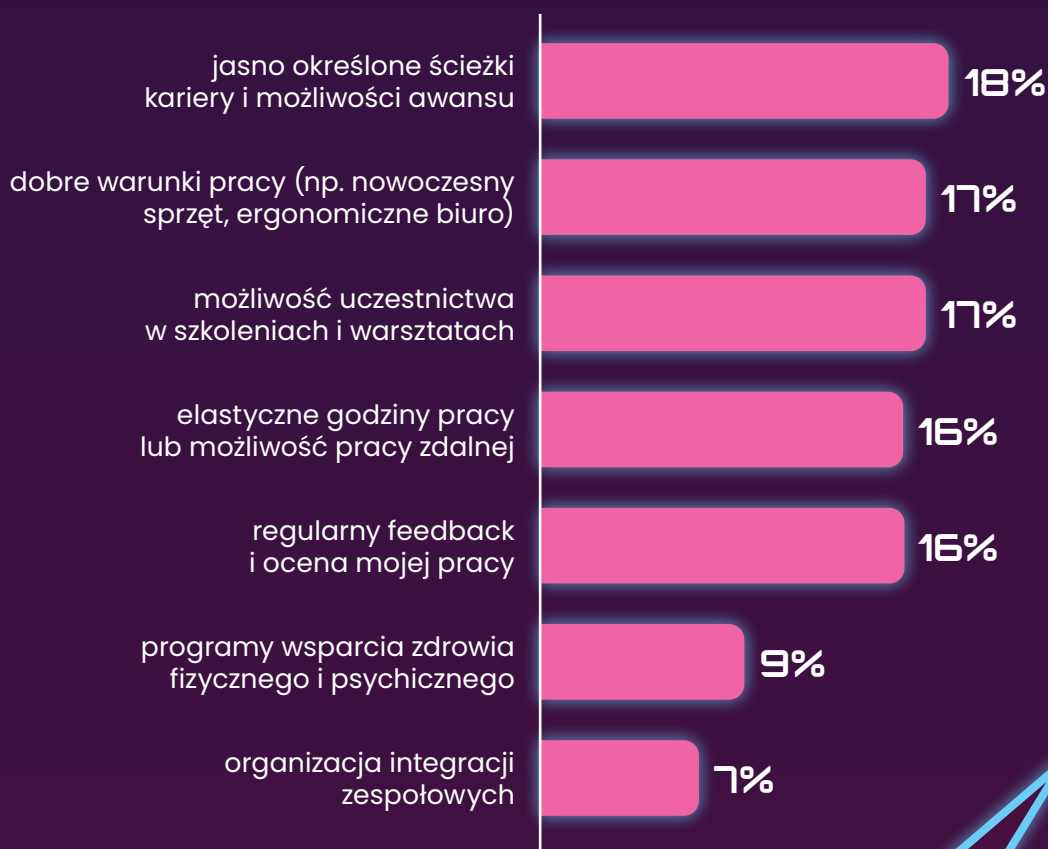
* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

WSPARCIE PRACODAWCY W ZWIĘKSZENIU ZAANGAŻOWANIA

Według grupy pracujących i studiujących Zetek najważniejszym czynnikiem wspierającym zaangażowanie były jasno określone ścieżki kariery i możliwości awansu – tego zdania było 18% respondentów. Niewiele mniej osób (po 17%) ceniło sobie dobre warunki pracy, takie jak nowoczesny sprzęt i ergonomiczne biuro, oraz możliwość uczestnictwa w szkole-

niach i warsztatach. Elastyczne godziny pracy lub możliwość pracy zdalnej były istotne dla 16% ankietowanych, podobnie jak regularny feedback i ocena pracy. Programy wsparcia zdrowia fizycznego i psychicznego zostały uznane za ważne przez 9% respondentów, a organizacja integracji zespołowych przez 7%.

Wykres 63. Ścieżka 3: Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania



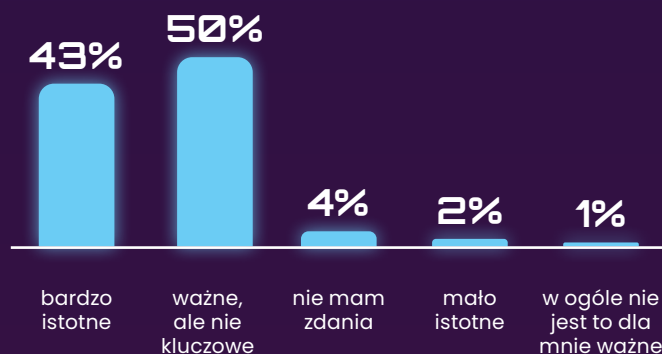
Źródło: Opracowanie własne

Dostęp do nowych wyzwań, szkoleń i możliwość rozwijania kompetencji daje poczucie, że praca prowadzi do czegoś więcej, a jednocześnie pozwala na ciągłe doskonalenie w wykonywanych zadaniach.

ZNACZENIE ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ

43% uczestników badania uznało zaangażowanie w pracę za „bardzo istotne”, a kolejne 50% za „ważne, ale nie kluczowe”. Niewielka grupa (4%) nie miała w tej kwestii zdania, a jeszcze mniejsza (2%) uznała zaangażowanie za „mało istotne”. Jedyne 1% zadeklarował, że zaangażowanie w pracy nie jest dla nich w ogóle ważne.

Wykres 65. Ścieżka 3:
Znaczenie zaangażowania w pracę



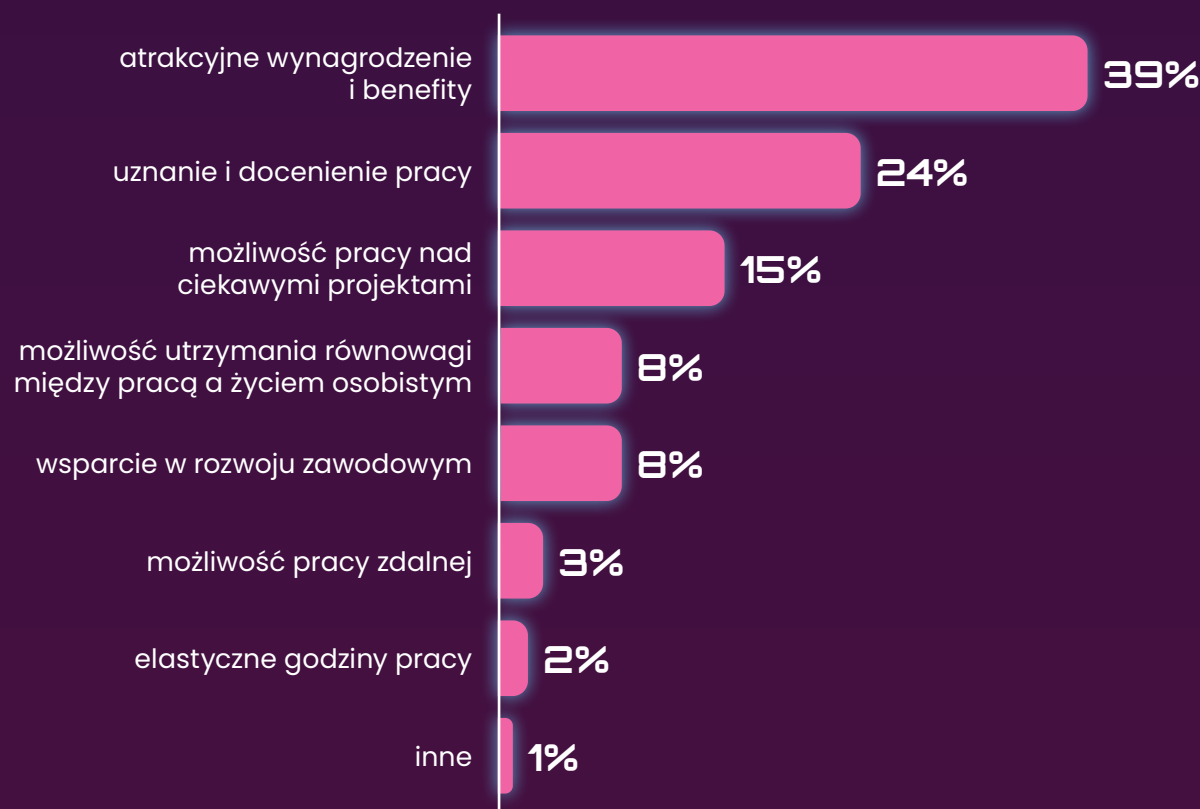
Źródło: Opracowanie własne

MOTYWACJA DO PRACY

Jako najsilniejszy czynnik motywujący ankietowani wybierali atrakcyjne wynagrodzenie i benefity, tak odpowiedziało 39%. Ważnym elementem okazało się również uznanie i docenianie pracy (24% wskazań). Według 15% kluczowym motywatorem była możliwość pracy nad ciekawymi projektami, z kolei po 8%

wybrało równowagę między życiem zawodowym, a prywatnym oraz wsparcie w rozwoju zawodowym. Możliwość pracy zdalnej była istotna dla 3% badanych, a elastyczne godziny pracy dla 2%. 1% respondentów wskazał na inny sposób motywacji.

Wykres 64. Ścieżka 3: Motywacja do pracy



Źródło: Opracowanie własne

KLUCZOWE ELEMENTY PRACY SPRZYJAJĄCE ZAANGAŻOWANIU

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie w pracę okazały się ponownie atrakcyjne wynagrodzenie i benefity – wskazało na to 24% respondentów. Istotne dla pracowników były sens i znaczenie wykonywanej pracy (15%), stabilność zatrudnienia (15%) oraz możliwość ciągłego uczenia

się i rozwoju (15%). Dobre relacje z zespołem i przełożonymi okazały się kluczowe dla 14% badanych, natomiast uznanie i docenienie pracy miało znaczenie dla 10%. Najmniej cennieńa była możliwość elastycznego zarządzania czasem pracy (7%).

Wykres 66. Ścieżka 3: Kluczowe elementy pracy sprzyjające zaangażowaniu



Źródło: Opracowanie własne

Jasność co do zatrudnienia jest kluczowa – nie-dopuszczalne jest pozostawianie pracownika bez informacji o przedłużeniu umowy aż do ostatniego dnia jej obowiązywania. Niestety, takie sytuacje zdarzają się często.

NAJWAŻNIEJSZE ASPEKTY WPŁYWAJĄCE NA SATYSFAKCJĘ ZAWODOWĄ

Najmocniejszy wpływ na poczucie spełnienia w pracy, według 23% ankietowanych, miało wynagrodzenie i benefity. Na drugim miejscu znalazły się możliwość ciągłego uczenia się i rozwoju (17%) oraz praca, która ma dla badanych sens i znaczenie (17%).

Uznanie i docenienie pracy było kluczowe dla 13% osób, natomiast 12% wskazało na dobre relacje z zespołem i przełożonymi oraz stabilność zatrudnienia. Mniejszy odsetek (6%) cenił sobie możliwość elastycznego zarządzania swoim czasem.

Wykres 67. Ścieżka 3: Najważniejsze aspekty wpływające na satysfakcję zawodową



Źródło: Opracowanie własne

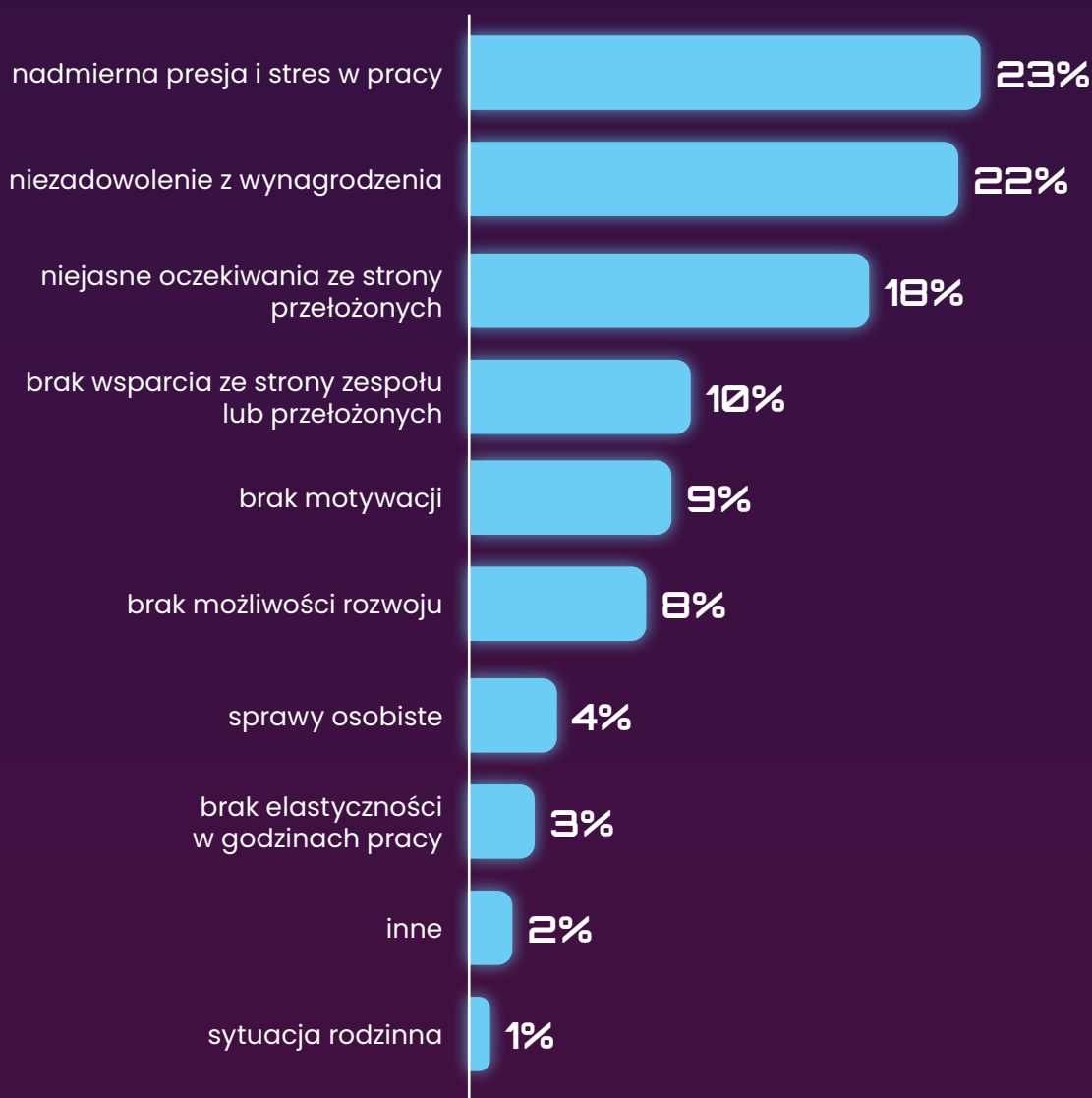
Poświęcając dużą część dnia na pracę, ważne jest, aby przynosiła satysfakcję i była odpowiednio wynagradzana, tak by czas, którego mamy ograniczoną ilość, nie był zmarnowany. Dzięki temu możliwe jest dbanie o rozwój, odpoczynek i zdrowie psychiczne. Obecnie, aby godnie żyć – pokryć podstawowe wydatki, zachować niezależność finansową – konieczne jest pełne poświęcenie się pracy, co zaburza równowagę życiową. Dążenie do tej równowagi oznacza mniej pracy, ale też mniejsze dochody, co prowadzi do stresu i kolejnych trudności w zachowaniu balansu.

PRZESZKODY W ZAANGAŻOWANIU W PRACĘ

Dla 23% ankietowanych najczęstszą przeszkodą w zwiększeniu zaangażowania w pracę stanowiły nadmierna presja i stres. Niewiele mniejszy odsetek (22%) jako główny problem podał niezadowolenie z wynagrodzenia. Niejasne oczekiwania ze strony przełożonych wskazało 18% ankietowanych, a brak wsparcia

ze strony zespołu lub menadżerów 10%. Brak motywacji został zaznaczony przez 9%, a brak możliwości rozwoju przez 8%. Sprawy osobiste stanowiły przeszkodę dla 4% respondentów, a brak elastyczności w godzinach pracy dla 3%. Nieliczni wskazywali inne powody (2%) lub sytuację rodzinną (1%).

Wykres 68. Ścieżka 3: Przeszkody w zaangażowaniu w pracę

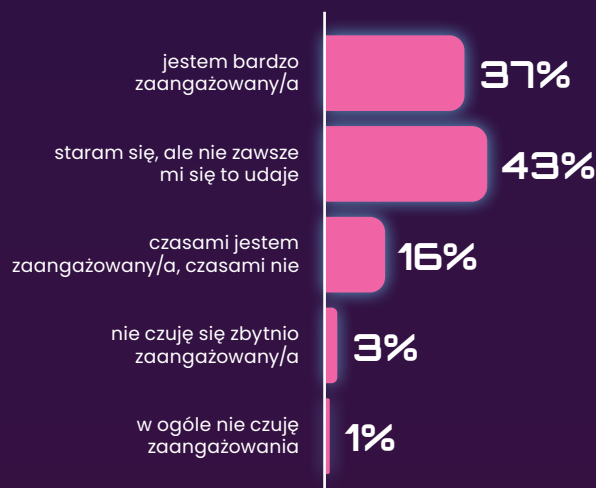


Źródło: Opracowanie własne

SUBIEKTYWNA OCENA ZAANGAŻOWANIA

Większość respondentów deklarowało wysoki poziom zaangażowania w pracę – 37% uważało się za bardzo zaangażowanych, a 43% starało się angażować, choć nie zawsze im się to udawało. Dla 16% poziom zaangażowania zależał od sytuacji i zależał od okoliczności. Mniejsza grupa, 3%, nie czuła się szczególnie zaangażowana, a 1% w ogóle nie odczuwał zaangażowania w swoją pracę.

Wykres 69. Ścieżka 3:
Subiektywna ocena zaangażowania

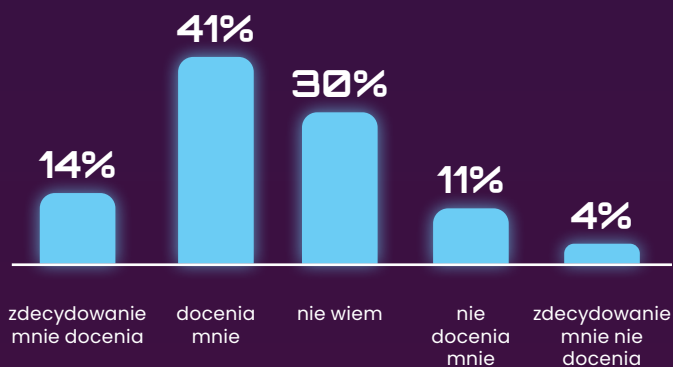


Źródło: Opracowanie własne

DOCENIANIE PRZEZ PRACODAWCĘ

41% ankietowanych uważało, że jest doceniana przez pracodawcę, a 14% była o tym zdecydowanie przekonana. 30% nie miało pewności, czy ich wysiłek jest dostrzegany, 11% uważało, że nie otrzymuje wystarczającego uznania, a 4% było przekonanych, że pracodawca ich nie docenia.

Wykres 70. Ścieżka 3:
Docenianie przez pracodawcę

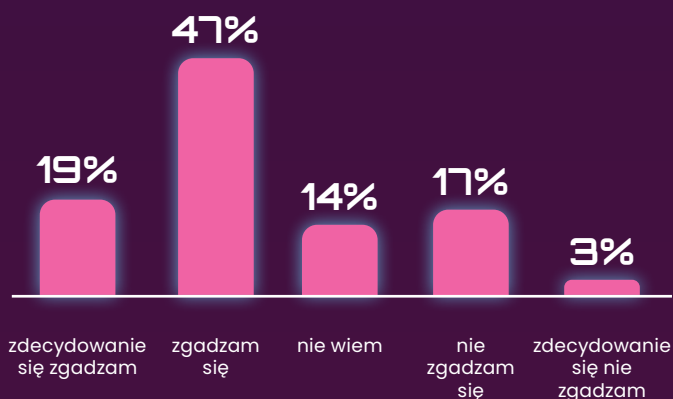


Źródło: Opracowanie własne

ZROZUMIAŁA KOMUNIKACJA

Ze stwierdzeniem, że pracodawca przekazuje informację w sposób jasny i zrozumiały zgodziło się 47% osób, a 19% było tego zdecydowanie pewna. 14% badanych nie miało w tej kwestii jednoznacznej opinii. 17% ankietowanych nie zgodziło się, że komunikacja jest klarowna, a 3% zdecydowanie odrzuciło taką tezę.

Wykres 71. Ścieżka 3: Zrozumiała komunikacja

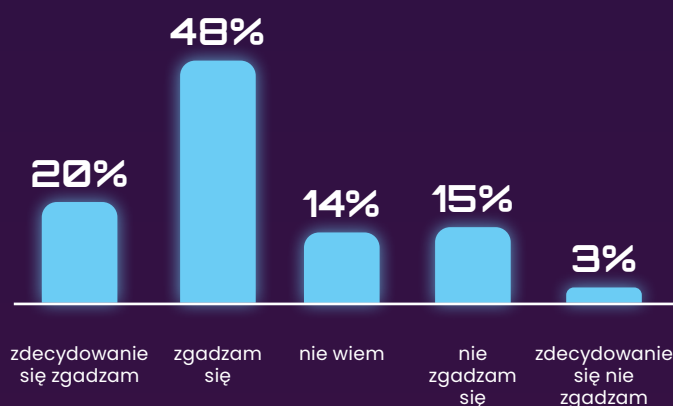


Źródło: Opracowanie własne

DOSTĘP DO INFORMACJI

48% respondentów zgodziło się, że otrzymuje niezbędne informacje na temat pracy, a 20% była o tym zdecydowanie przekonana. Niepewność w tej kwestii wyraziło 14% badanych. Odpowiedzi negatywne stanowiły łącznie 18% – 15% uznało, że komunikacja ze strony pracodawcy jest niewystarczająca, a 3% oceniło ją jako zdecydowanie nieodpowiednią.

Wykres 72. Ścieżka 3: Dostęp do informacji



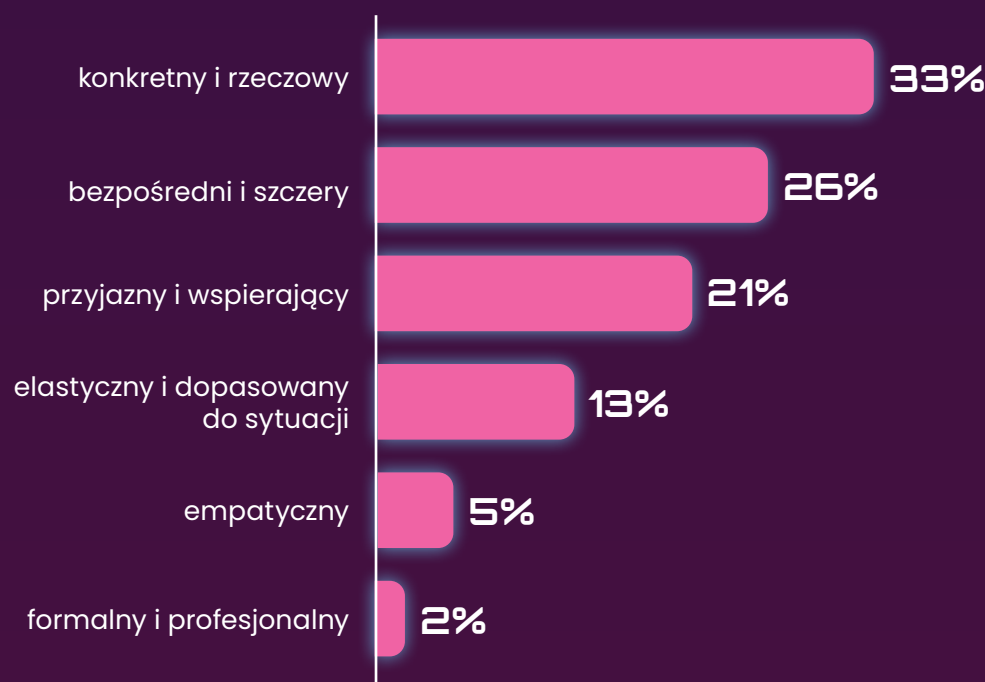
Źródło: Opracowanie własne

OCZEKIWANY STYL KOMUNIKACJI OD PRZEŁOŻONYCH

Jedna trzecia respondentów (33%) zadeklarowała, że oczekuje od swoich przełożonych konkretnego i rzeczowego stylu komunikacji. Model bezpośredni i szczery okazał się najważniejszy dla 26% badanych, a 21% ceniło

przyjazne i wspierające podejście. Elastyczność i umiejętność dostosowania stylu komunikacji do sytuacji wskazało 13% uczestników. Empatia była ważna dla 5%, a 2% oczekiwała komunikacji formalnej i profesjonalnej.

Wykres 73. Ścieżka 3: Oczekiwany styl komunikacji od przełożonych



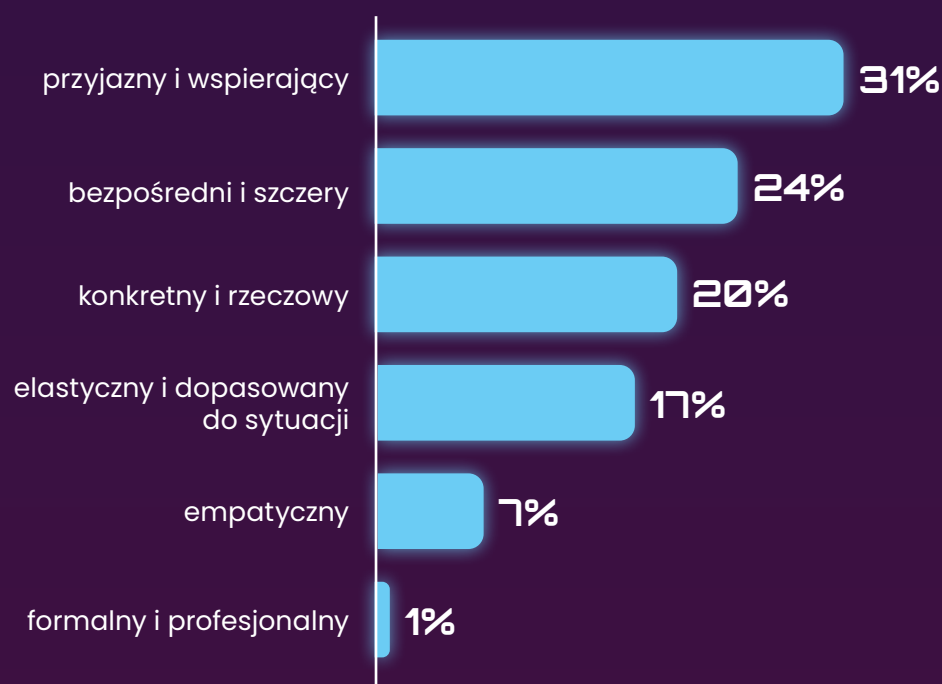
Źródło: Opracowanie własne

PREFEROWANY MODEL KOMUNIKACJI W ZESPOLE

Najwięcej studiujących i pracujących Zetek oczekiwało od współpracowników przyjaznego i wspierającego stylu komunikacji. Kolejnym często wskazywanym sposobem był bezpośredni i szczerzy model (24%). Dla co piątego respondenta to konkretność i rze-

czowość była najważniejsza. 17% wybrało elastyczność i dopasowanie stylu komunikacji do sytuacji. Empatia w komunikacji była najważniejsza dla 7% ankietowanych, a formalność i profesjonalizm wskazał 1%.

Wykres 74. Ścieżka 3: Preferowany model komunikacji w zespole



Źródło: Opracowanie własne

CZYNNIKI DECYDUJĄCE O ZAANGAŻOWANIU I ZADOWOLENIU Z PRACY

Według grupy studiującej i pracującej jednocześnie, najważniejszym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie i satysfakcję w pracy było wynagrodzenie (55% wskazań). Istotnym czynnikiem była także dobra at-

mosfera w pracy oraz możliwości rozwoju, o których wspomniało (po 29% wskazań). Docenianie ze strony przełożonych okazało się ważne dla 17%, a relacje w miejscu pracy dla 16% ankietowanych.

Opinia eksperta



Robert Lisicki – Dyrektor Departamentu Pracy w Konfederacji Lewiatan

Badanie nastawienia poszczególnych grup, pokoleń pracowników ma istotne znaczenie dla pracodawców. Coraz więcej pracodawców ma trudności w pozyskaniu pracowników. Rzeczywistość wymusza na pracodawcach uwzględnienie oczekiwań pracowników czy umiejętność zarządzania różnorodnymi zespołami.

Obecnie szczególną uwagę poświęcamy dwudziestolatkom czyli pokoleniu Z. Co wpływa na chęć podjęcia pracy, jej zmianę, jakie są oczekiwania młodych osób? Czy kluczowe znaczenie ma wciąż wynagrodzenie? Czy może istotnym elementem decydującym o zatrudnieniu jest możliwość rozwoju zawodowego, realizacja *work-life balance*, relacji w miejscu pracy lub poczucie sensu wykonywanej pracy?

Badanie „Work WarZ” opisuje nastawienie Pokolenia Z odnośnie szeregu aspektów dotyczących pracy. Oczywiście należy unikać uogólnień i uwzględniać aspekt indywidualności każdego z nas. Natomiast wnioski z badania są nie tylko ciekawe, ale mogą umożliwić pracodawcom na lepsze zrozumienie nastawienia potencjalnych kandydatów, pracowników.

W odniesieniu do Pokolenia Z na rynku pojawia się wiele stwierdzeń, często niesłusznie dość uproszczonych. Warto zatem zapoznać się z nowym badaniem, którego wyniki pochodzące z odpowiedzi ponad 12 000 przedstawicielek i przedstawicieli pokolenia Z.

Pośród wielu aspektów będących przedmiotem badania pojawia się wątek podejścia pokolenia Z do Zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialność społeczna. Ta kwestia nigdy nie był kluczowa w kontekście motywów podejmowanych działań. Natomiast przyjmowaliśmy, iż w porównywaniu do innych grup pracowników, Pokolenie Z charakteryzuje większa świadomość, wrażliwość zagadnień społeczno-ekologicznych. Aktywność pracodawcy w tym obszarze miałaby wpływać w ich przypadku na większe poczucie motywacji, sensu pracy. Zaskakiwać zatem mogą odpowiedzi na pytanie dotyczące oczekiwań wobec zaangażowania pracodawcy w zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną. Odsetek badanych osób wskazujących, że te kwestie są dla nich istotne wyniósł 0-1%. Nieznacznie wyższy poziom zainteresowania tematyką zrównoważonego rozwoju zaobserwowano wśród osób niepracujących, szczególnie tych, które jednocześnie nie kontynuują edukacji. W kwestii zgodności wykonywanej pracy z osobistymi wartościami. Ten aspekt okazuje się bardziej istotny dla respondentów niepracujących (1-3%), a mniej dla osób aktywnych zawodowo (1-2%).

Trudno odnieść te wyniki do pozostałych grup osób na rynku pracy. Niemniej pokazują one, iż wciąż obszar ten nie jest kluczowy pośród czynników decydujących o zatrudnieniu, motywacji do pracy. Powinno być to przyczynkiem do refleksji nie tylko w odniesieniu do działań podejmowanych przez pracodawców. Warto na to zwrócić uwagę w szerszym kontekście edukacji i wyzwań jakie stoją przed naszym społeczeństwem i gospodarką.

ŚCIEŻKA 4:

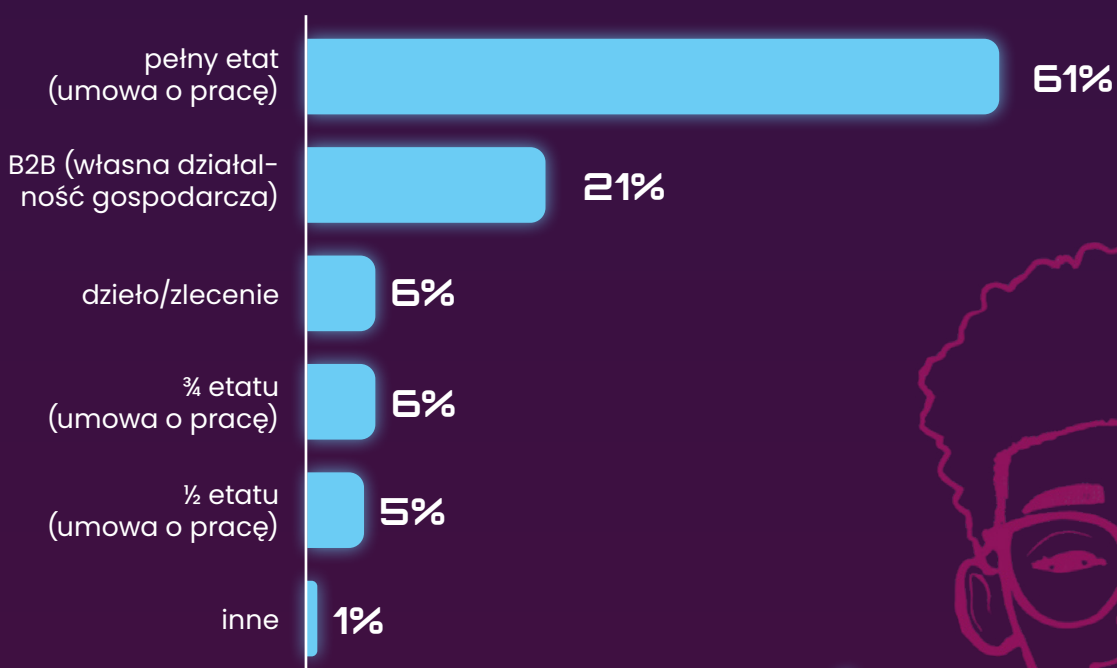
OSOBY URODZONE PO 1995 ROKU, NIEPRACUJĄCE, STUDIUJĄCE

PREFEROWANE WARUNKI ZATRUDNIENIA

Ponad połowa ankieterowanych z generacji Z (61%), która nie pracowała ale studiowała, jako preferowany model zatrudnienia wskazała umowę o pracę. 21% zadeklarowało, że planuje prowadzić własną działalność gospodarczą. Niewielka część respondentów (6%) zaznaczy-

ła, że preferowałaby pracę w oparciu o umowę o dzieło lub zlecenie. Taki sam odsetek zadeklarował chęć pracy na ¼ etatu, a nieco mniej, bo 5%, wybrało ½ etatu. Opcja „Inne” została wskazana przez 1% ankieterowanych.

Wykres 75. Ścieżka 4: Preferowane warunki zatrudnienia



Źródło: Opracowanie własne

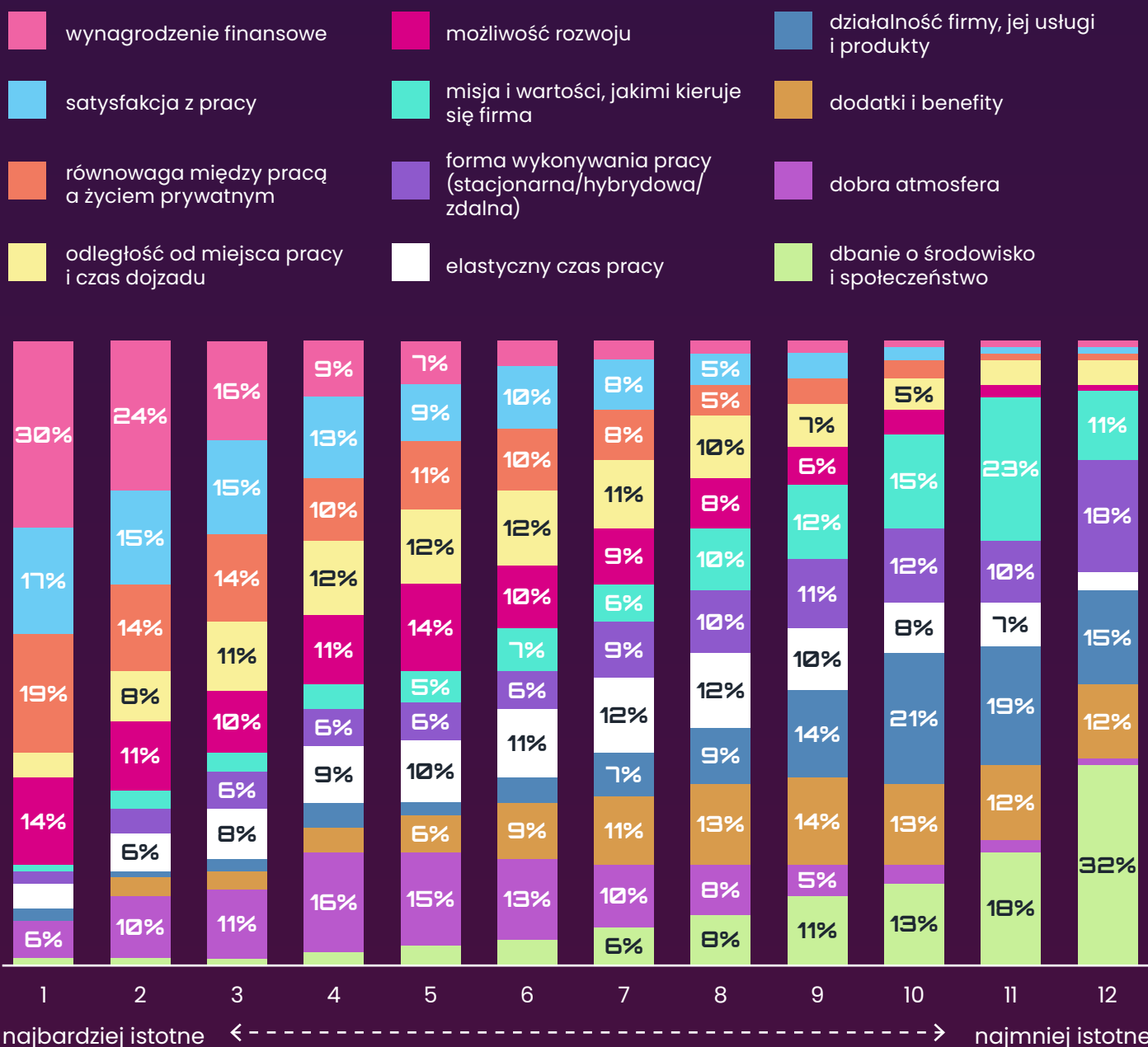
Niezależny jest wymiar etatu, ważne jest mieć jakiegokolwiek zatrudnienie na umowie o pracę, bo nikt nie chce zatrudnić pracownika bez doświadczenia.

KRYTERIA WYBORU PRACODAWCY

30% ankietowanych wskazało wynagrodzenie finansowe jako najważniejsze kryterium wyboru pracodawcy. Równowagę między pracą a życiem codziennym na pierwszym miejscu umieściło 19% badanych, a satysfakcję z pracy – 17%. Istotnym czynnikiem okazała się również możliwość rozwoju, uznana za najważniejszą przez 14% respondentów.

Jako najmniej kluczowe kryterium wyboru pracodawcy wskazywano dbałość o środowisko i społeczeństwo – 38% ankietowanych umieściło ją na ostatnim miejscu. Kolejno, jako najmniej istotne czynniki, wskazywano formę wykonywanej pracy (18%) oraz działalność firmy, jej usługi i produkty (15%).

Wykres 76. Ścieżka 4: Kryteria wyboru pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne

* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

PIERWSZE DNI W PRACY

27% ankietowanych wskazało szkolenia wprowadzające i zdobycie niezbędnych umiejętności jako najważniejsze aspekty w dwóch pierwszych tygodniach po rozpoczęciu pracy. Co czwarty respondent wybrał jasność co do oczekiwań i zadań na danym stanowisku. Kolejnymi kluczowymi aspektami okazały się: zapoznanie się z obowiązkami i zakresem

pracy (18%) oraz poznanie zespołu i integracja z nowymi współpracownikami (14%). Wsparcie ze strony przełożonego i zespołu wskazało 13%. Zrozumienie kultury organizacyjnej firmy zostało uznane za istotne jedynie przez 2% respondentów, a zapewnienie odpowiednich narzędzi do pracy przez 1%.

Wykres 77. Ścieżka 4: Pierwsze dni w pracy

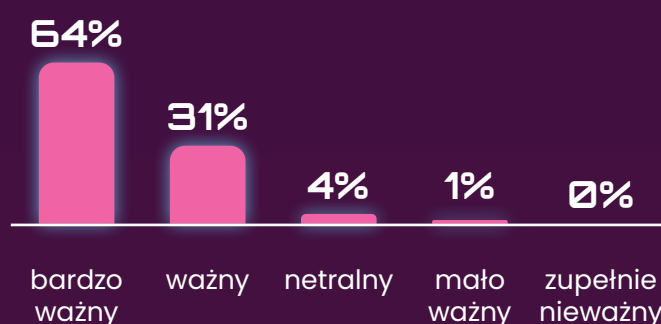


Źródło: Opracowanie własne

KOMFORT W PRACY

Zdecydowana większość studiujących, a niepracujących Zetek odpowiedziała, że komfort w miejscu pracy jest bardzo ważny (64%), a kolejne 31% uznał go za ważny. Oznacza to, że aż 95% będzie przywiązywać dużą wagę do warunków, w jakich będą pracować. Jedynie 4% respondentów pozostało neutralnych, wobec tego zagadnienia, a 1% uważał je za mało istotne.

Wykres 78. Ścieżka 4: Komfort w pracy



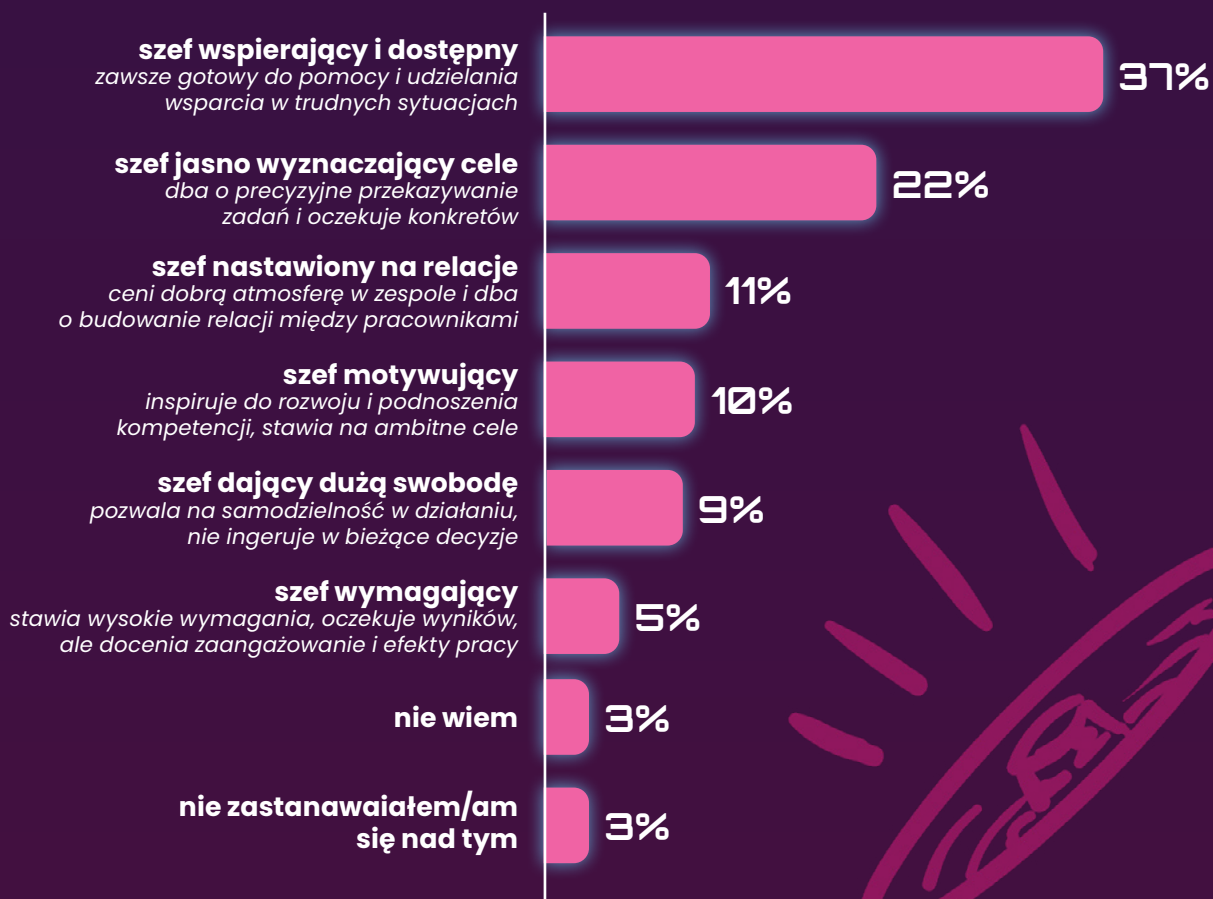
Źródło: Opracowanie własne

IDEALNY PRZEŁOŻONY

Dla tej grupy Zetek, najbardziej pożądanym typem przełożonego był szef wspierający i dostępny – tę cechę wskazało 37% respondentów. Taki przełożony zawsze gotowy jest do pomocy i udzielania wsparcia w trudnych sytuacjach. Na drugim miejscu pod względem częstotliwości wyboru znalazł się szef jasno wyznaczający cele, który dba o precyzyjne przekazanie zadań i oczekuje konkretnych – taki styl zarządzania preferowało 22% ankietowanych. Nieco mniejszy odsetek tej grupy wybrał przełożonego nastawionego

na relację, który dba o atmosferę w zespole (11%) oraz szefa inspirującego do rozwoju i podnoszenia kompetencji, tj. motywującego (10%). 9% preferowało lidera, który daje dużą swobodę i pozwala na samodzielność w działaniu. Najmniej popularnym był szef wymagający, stawiający wysokie oczekiwania, ale doceniający zaangażowanie (5% wskazań). 3% respondentów nie zastanawiało się nad tą kwestią, a kolejne 3% nie potrafiło jednoznacznie określić swojego preferowanego stylu zarządzania.

Wykres 79. Ścieżka 4: Idealny przełożony



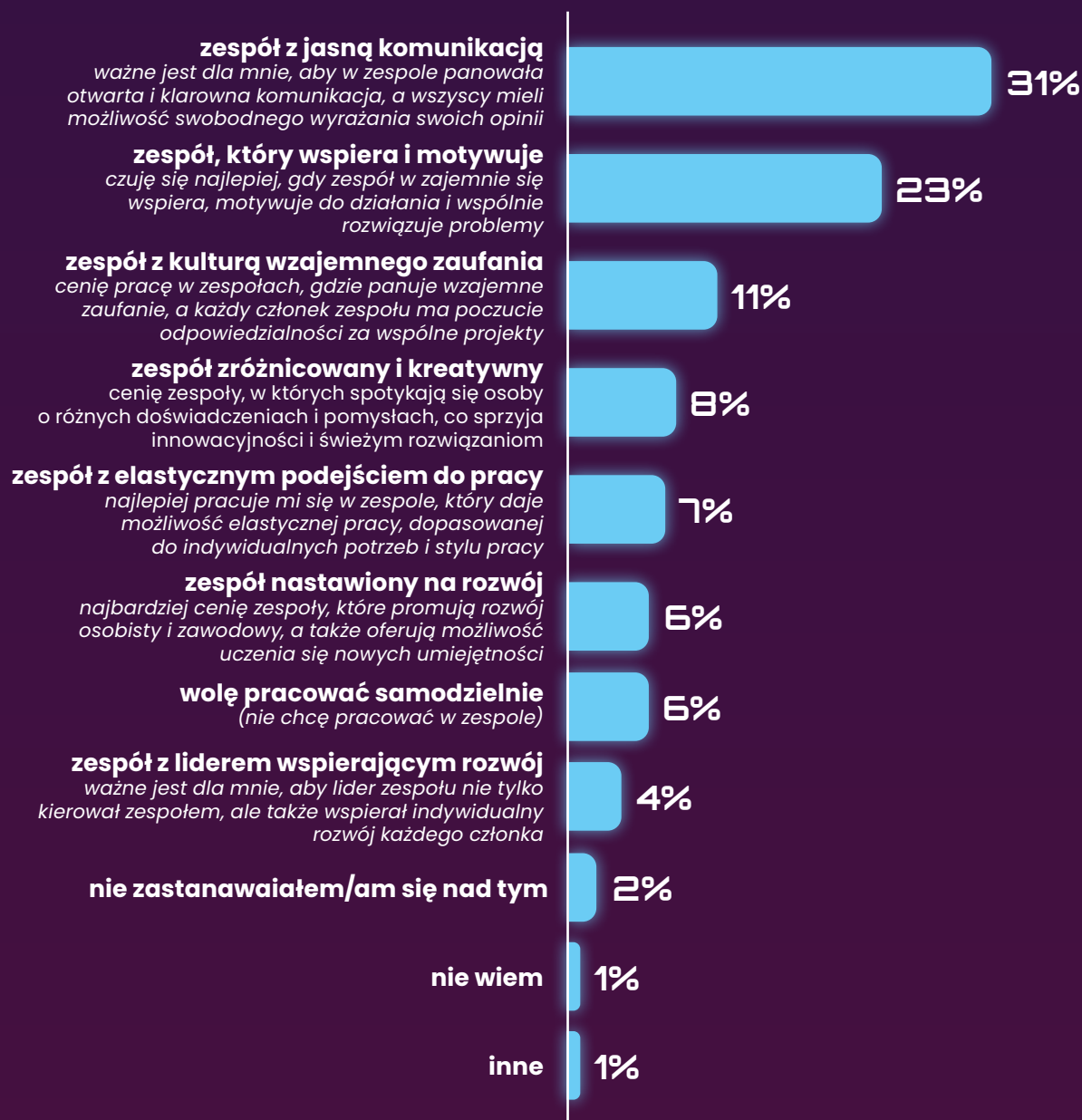
Źródło: Opracowanie własne

OPTYMALNY ZESPÓŁ

Najważniejszym aspektem idealnego zespołu dla 31% respondentów okazała się jasna i otwarta komunikacja. 23% preferowało zespół wspierający i motywujący, a 11% badanych ceniło zespoły oparte na kulturze wzajemnego zaufania, w których każdy członek czuje się odpowiedzialny za wspólne projekty. 8% wskazało na zespoły zróżnicowane i kreatywne, w których różnorodność doświadczeń sprzyja innowacyjności, z kolei 7% ankier-

owanych oczekiwało elastycznego podejścia do pracy. 6% badanych deklarowało, że woli pracować samodzielnie i unikać pracy w grupie. Taki sam odsetek preferował zespoły nastawione na zdobywanie doświadczenia, a 4% ceniło zespoły z liderem wspierającym rozwój pracowników. Niewielki odsetek badanych (2%) zadeklarował, że nigdy nie zastanawiał się nad tym, a 1% nie potrafił wskazać konkretnej odpowiedzi lub podał inne oczekiwania.

Wykres 80. Ścieżka 4: Optymalny zespół



Źródło: Opracowanie własne

RELACJE ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

Jako fundament relacji między współpracownikami, prawie co czwarty ankietowany wybrał szczerą i otwartą komunikację (24%). Wysoko znalazła się również współpraca i dążenie do wspólnych celów (19%) oraz wzajemne zaufanie i wsparcie (18%). Istotnym elementem w relacjach zawodowych był także szacunek do odmiennych opinii i pomysłów,

który wskazało 15% osób. 12% badanych uznało, że przyjazna i nieformalna atmosfera jest kluczowa dla dobrych relacji, natomiast 10% wskazało na elastyczność i gotowość do pomocy. Najmniej istotnym czynnikiem okazała się zdrowa rywalizacja motywująca do lepszych wyników, którą wybrało jedynie 2% respondentów.

Wykres 81. Ścieżka 4: Relacje ze współpracownikami



Źródło: Opracowanie własne

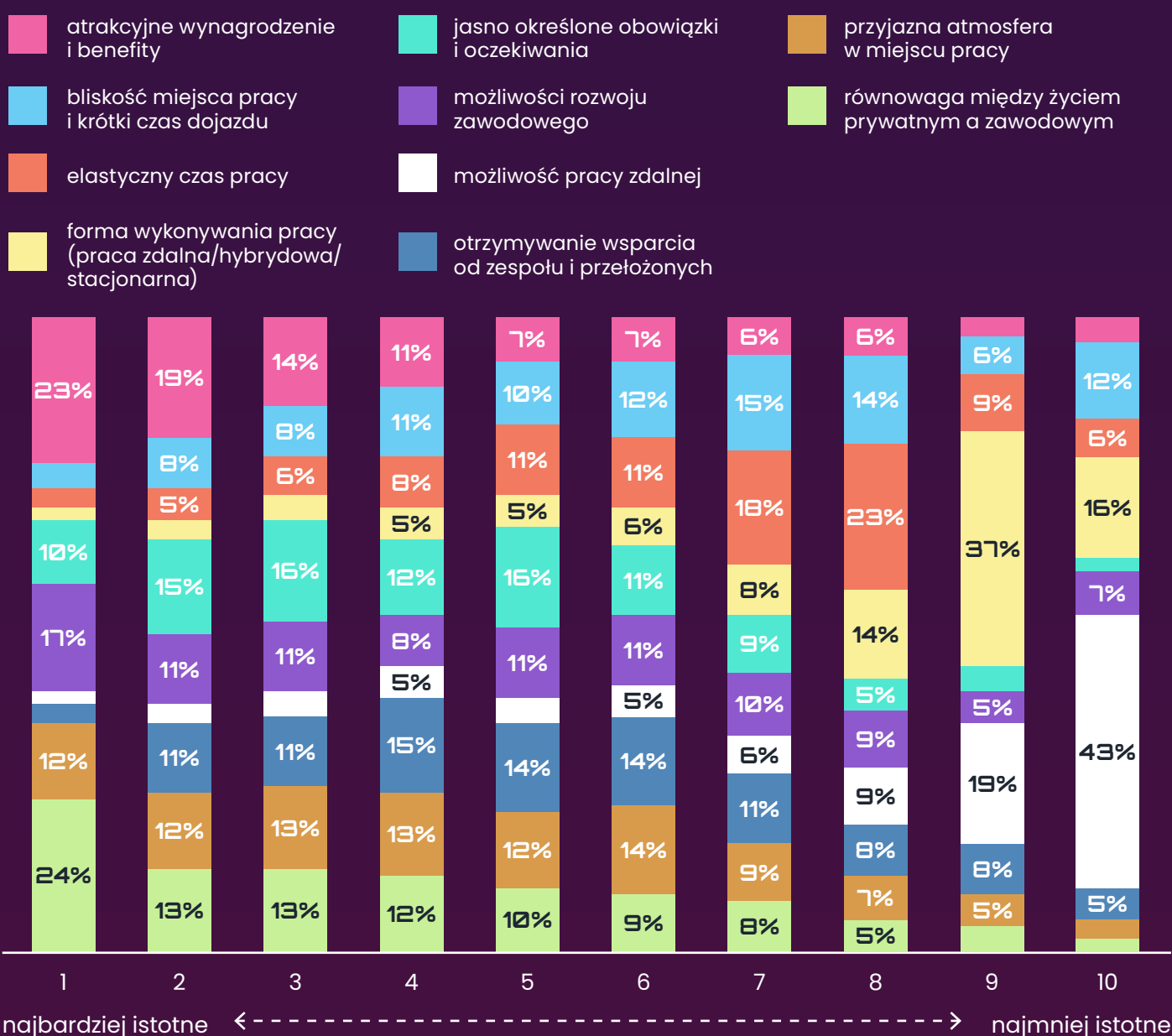
Prawdziwa współpraca w zespole jest niezbędna – zaufanie między jego członkami odgrywa kluczową rolę. Czasami, poza własną wiedzą i doświadczeniem, konieczne jest poleganie na umiejętnościach innych specjalistów.

PRIORYTETY ZAWODOWE

Najważniejszym czynnikiem w pracy dla respondentów było atrakcyjne wynagrodzenie i benefity – 23% wskazało je jako priorytetowy aspekt, a kolejne 19% umieściło na drugim miejscu. Równowaga między życiem prywatnym a zawodowym również miała duże znaczenie – 24% respondentów uznało ją za najistotniejszą, a 13% umieściło na drugiej i trzeciej pozycji. Możliwości rozwoju zawodowego znalazły się na wysokiej pozycji, z 17% wskazań jako najważniejszy czynnik. Przyja-

zna atmosfera w pracy była istotna dla wielu respondentów, jednak nie dominuje jako kluczowy czynnik. Na drugim końcu skali znajdują się aspekty, które dla większości badanych były najmniej istotne. Forma wykonywania pracy (np. praca zdalna, hybrydowa, stacjonarna) została przez 37% ankietowanych umieszczona na dziewiątym miejscu. Podobnie możliwość pracy zdalnej, która przez 43% badanych znalazła się na ostatnim miejscu, nie jest traktowana priorytetowo.

Wykres 82. Ścieżka 4: Priorytety zawodowe



Źródło: Opracowanie własne

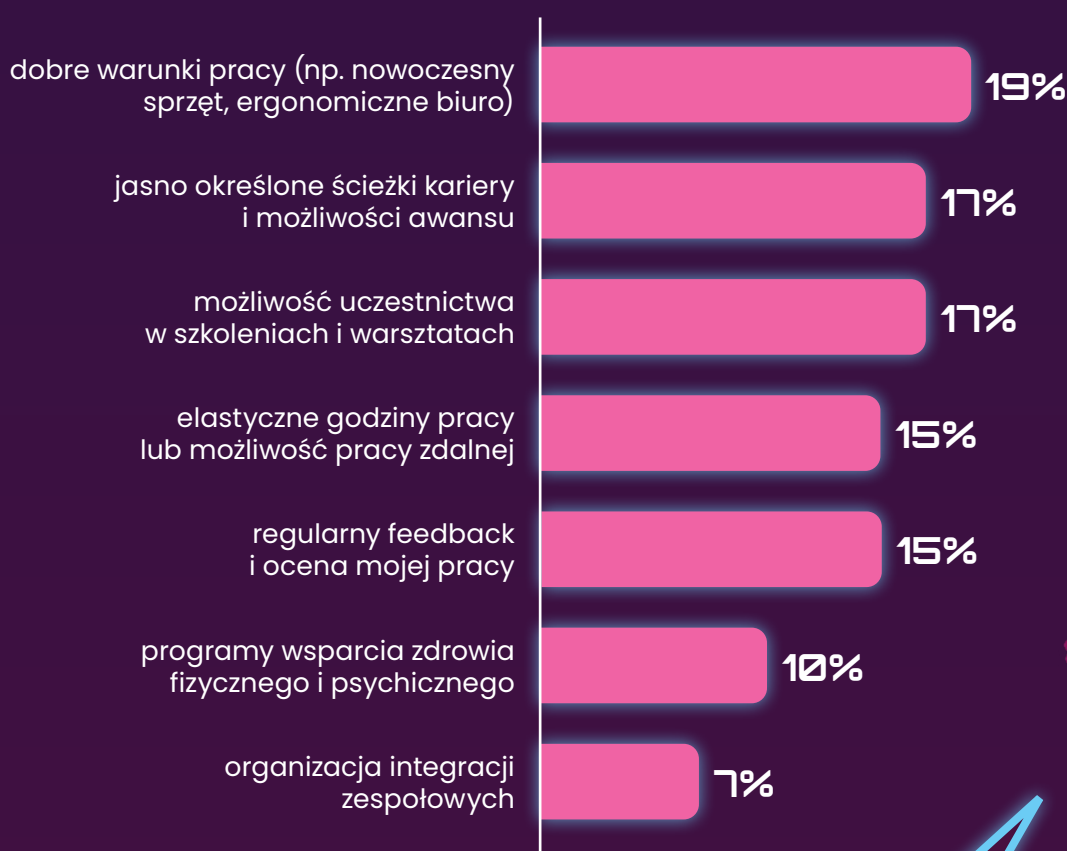
* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

WSPARCIE PRACODAWCY W ZWIĘKSZENIU ZAANGAŻOWANIA

Istotnym elementem wspierającym zaangażowanie w pracę według badanych były dobre warunki pracy, takie jak nowoczesny sprzęt czy ergonomiczne biuro – tak odpowiedziało 19%. Jasno określone ścieżki kariery i możliwości awansu oraz możliwość uczestnictwa w szkoleniach i warsztatach uzyskały

po 17% głosów. Kolejnymi istotnymi czynnikami były elastyczne godziny pracy lub możliwość pracy zdalnej (15%) oraz regularny feedback i ocena pracy (15%). Programy wsparcia zdrowia fizycznego i psychicznego zostały uznane za ważne przez 10% respondentów, a organizacja integracji zaledwie przez 7%.

Wykres 83. Ścieżka 4: Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania



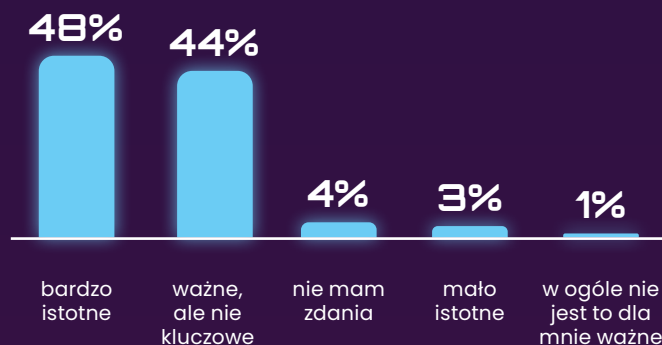
Źródło: Opracowanie własne

Ważne jest innowacyjne środowisko, które nieustannie rozwija się pod względem technologicznym i naukowym.

ZNACZENIE ZAANGAŻOWANIA W NAUKĘ

Wśród uczących się, ale niepracujących przedstawicieli generacji Z 48% deklaruowało, że pełne zaangażowanie w studiowanie jest dla nich bardzo istotne. Kolejne 44% odpowiadało, że jest ono ważne, ale nie kluczowe. Odpowiedzi neutralne i negatywne wybrało po 4%, mało istotne 3% a w ogóle nieważne 1%.

Wykres 85. Ścieżka 4:
Znaczenie zaangażowania w naukę



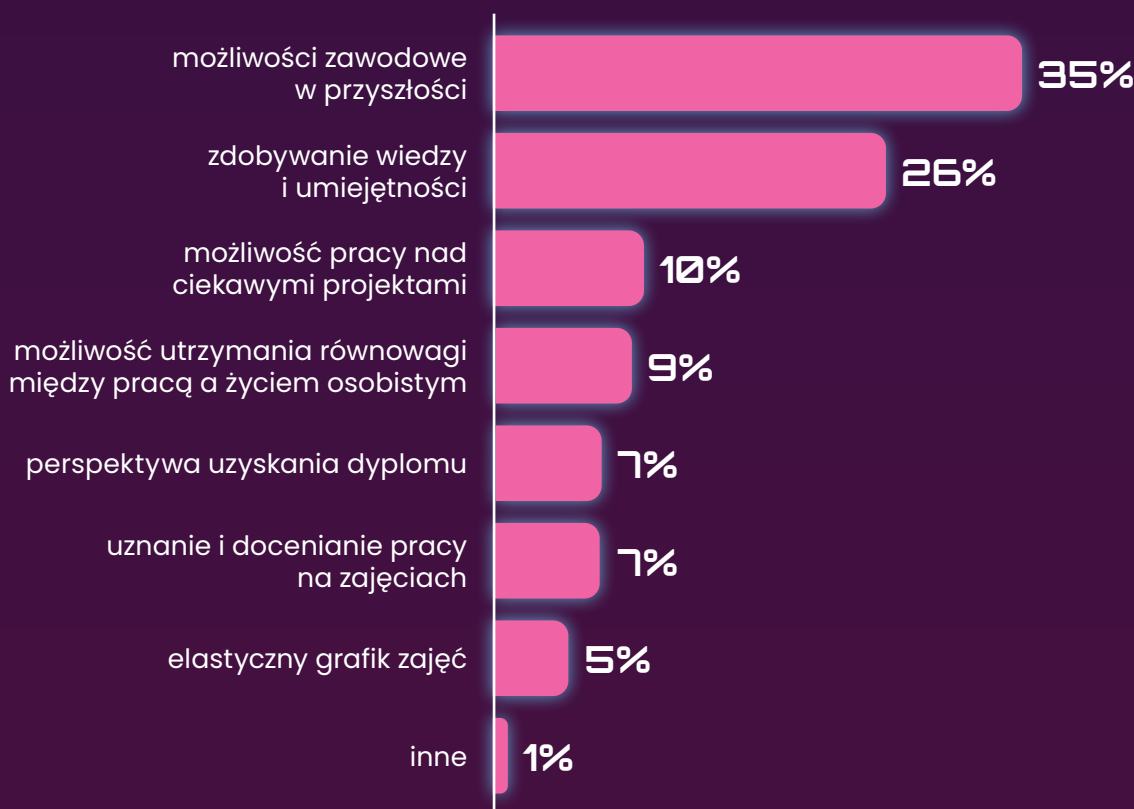
Źródło: Opracowanie własne

MOTYWACJA DO NAUKI

Tym co najbardziej motywuje studentów do zaangażowania w naukę okazały się perspektywy zawodowe w przyszłości (35%). Zdobywanie wiedzy i umiejętności zaznaczyło 26%, możliwość pracy nad ciekawymi projektami 10%, a równowagę między studiowaniem

a życiem osobistym 9%. Perspektywa uzyskania dyplomu oraz uznanie i docenianie pracy na zajęciach wybrało po 7% ankietowanych. Jedynie 5% wskazało, że do nauki motywuje ich elastyczny grafik zajęć.

Wykres 84. Ścieżka 4: Motywacja do nauki



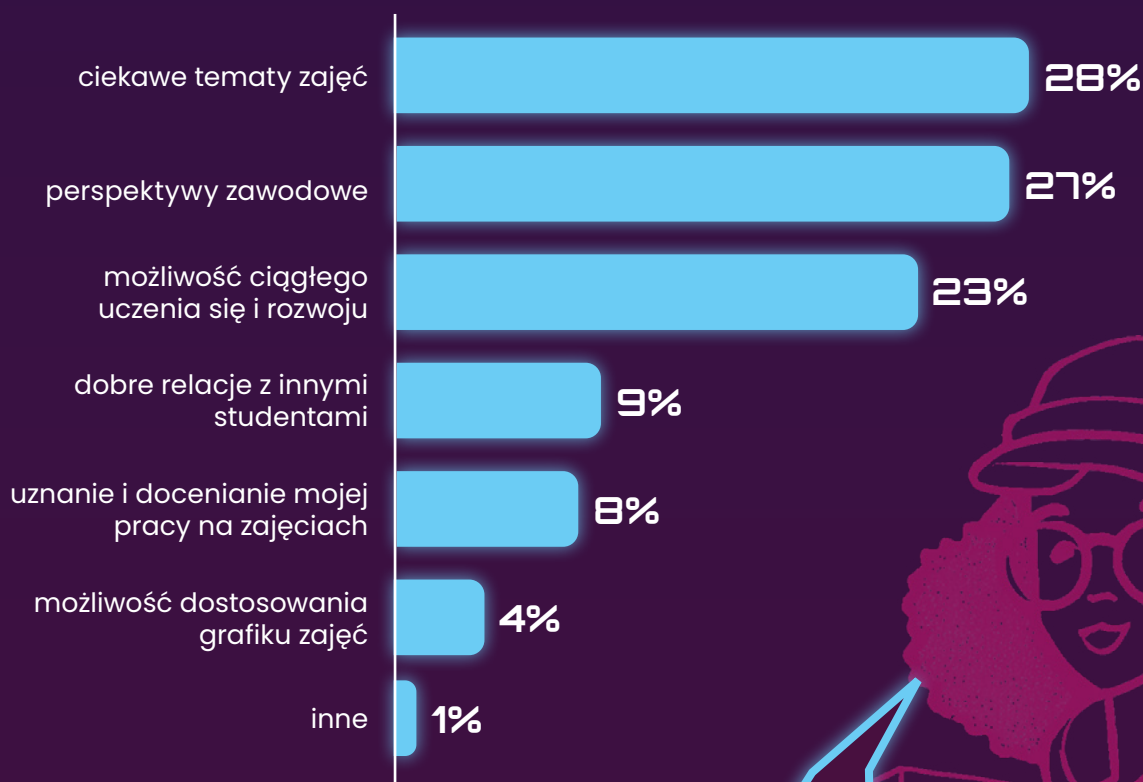
Źródło: Opracowanie własne

KLUCZOWE ELEMENTY WSPIERAJĄCE ZAANGAŻOWANIE NA STUDIACH

Najważniejszymi elementami studiów, które pozwalają czuć się zaangażowanym w naukę okazały się ciekawe tematy zajęć (28%) oraz perspektywy zawodowe (27%). Możliwość ciągłego uczenia się i rozwoju wybrało 23% osób.

Mniej istotnymi aspektami były dobre relacje z innymi studentami (9%) oraz uznanie i docenianie ich pracy na zajęciach (8%). Możliwość dostosowania grafiku zajęć wybrało jedynie 4% respondentów.

Wykres 86. Ścieżka 4: Kluczowe elementy wspierające zaangażowanie na studiach



Źródło: Opracowanie własne

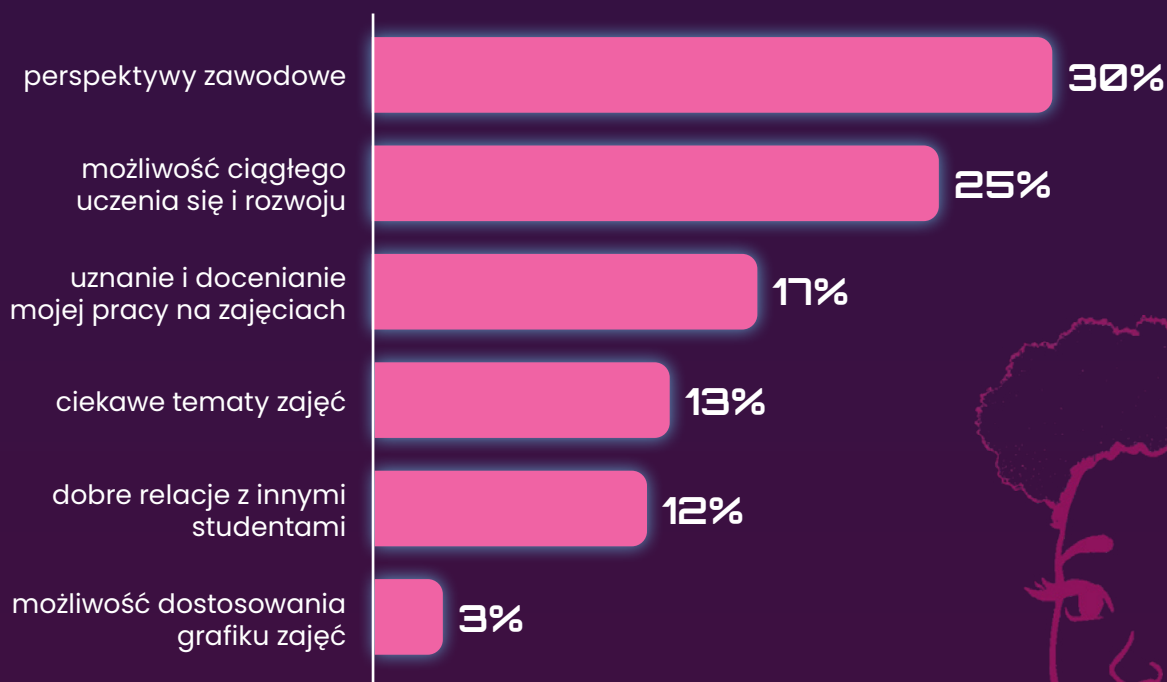
Jedne studia już ukończone, a kolejne miały być jedynie uzupełnieniem wcześniejszego wykształcenia. Okazały się jednak na tyle interesujące, że trudno wyobrazić sobie zakończenie nauki. Pełne zaangażowanie i pasja do zdobywania nowej wiedzy sprawiają, że nauka staje się czystą przyjemnością.

NAJWAŻNIEJSZE ASPEKTY WPŁYWAJĄCE NA SATYSFAKCJĘ ZE STUDIOWANIA

Dla 30% badanych na satysfakcję ze studiowania najmocniej wpływały perspektywy zawodowe. Co czwarty ankietowany zaznaczył możliwość ciągłego uczenia się i rozwoju, a 17% respondentów deklarowało, że takim elementem jest uznanie i docenianie ich pra-

cy na zajęciach. Ciekawe tematy wykładów i ćwiczeń wybrało 13%, a dobre relacje z innymi studentami 12%. Najmniej istotna okazała się możliwość dostosowania grafiku zajęć, którą wskazało jedynie 3% ankietowanych.

Wykres 87. Ścieżka 4: Najważniejsze aspekty wpływające na satysfakcję ze studiowania



Źródło: Opracowanie własne

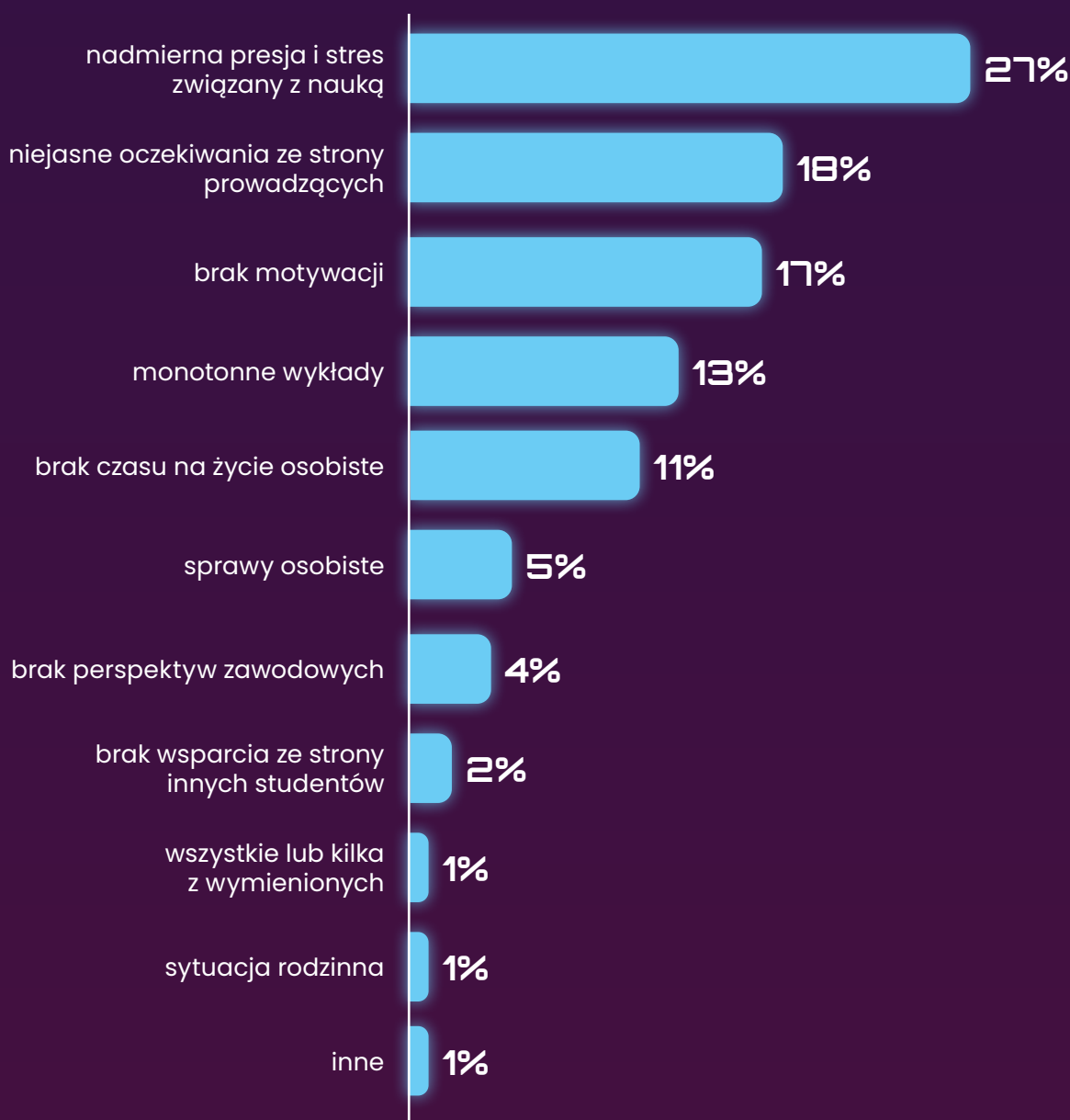
Od zawsze celem były studia – możliwość poznania ciekawych ludzi, nawiązania relacji i spędzania czasu w inspirującym towarzystwie. Ważne było także zdobycie wiedzy i umiejętności potrzebnych do wykonywania zawodu, który daje mi poczucie satysfakcji.

PRZESZKODY W ZAANGAŻOWANIU W NAUKĘ

27% badanych zadeklarowało, że nadmierna presja i stres przeszkadza im zaangażować się w naukę. 18% studentów jako taką przeszkodę wskazało niejasne oczekiwania ze strony prowadzących, a 17% brak motywacji. Dla 13% barierą w zaangażowaniu się w naukę

są monotonne wykłady, a 11% wskazało brak czasu na życie osobiste. Dla 5% zaangażowanie uniemożliwiają sprawy osobiste, dla 4% brak perspektyw oraz dla 2% brak wsparcia od kolegów i koleżanek ze studiów. Dla 1% badanych przeszkodą jest sytuacja rodzinna, a dla 1% inne.

Wykres 88. Ścieżka 4: Przeszkody w zaangażowaniu w naukę

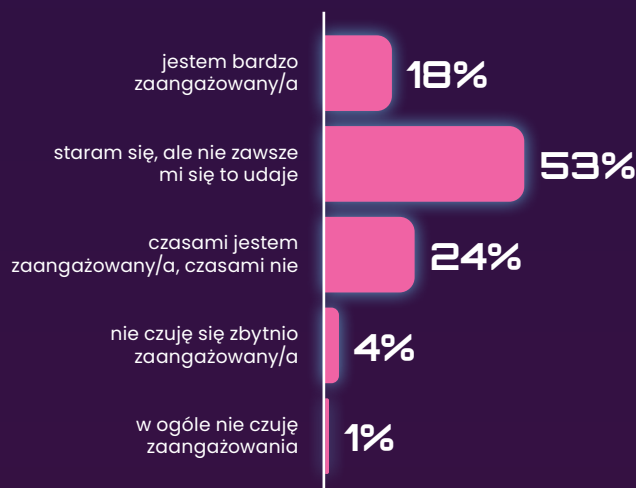


Źródło: Opracowanie własne

SUBIEKTYWNA OCENA ZAANGAŻOWANIA

Ponad połowa (53%) badanych studentów zadeklarowała, że stara się być zaangażowanymi na studiach, ale nie zawsze im się to udaje. Wysoki poziom zaangażowania zaznaczyło 18%. Jeden na czterech (24%) stwierdził, że to zależy od sytuacji. Brak zaangażowania zaznaczyło jedynie 5%.

Wykres 89. Ścieżka 4:
Subiektywna ocena zaangażowania

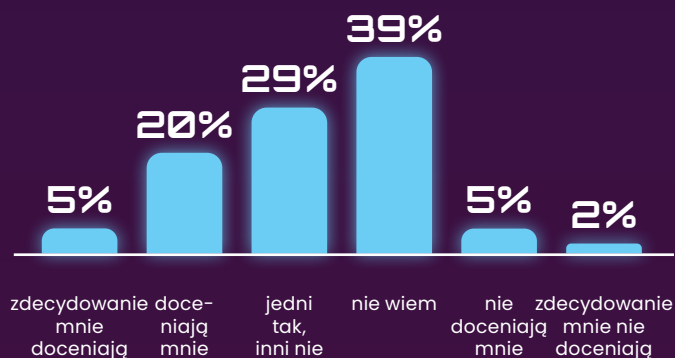


Źródło: Opracowanie własne

DOCENIANIE PRZEZ WYKŁADOWCÓW

Docenianie ze strony wykładowców zauważyła jedna czwarta respondentów, z czego jedynie 5% była przekonana, że ich praca zyskuje uznanie. 29% uważało, że jedni ich doceniają a inni nie, a 39% wybrało odpowiedź „Nie wiem”. 7% nie czuło w mniejszym lub większym stopniu, aby wykładowcy ich doceniali.

Wykres 90. Ścieżka 4:
Docenianie przez wykładowców

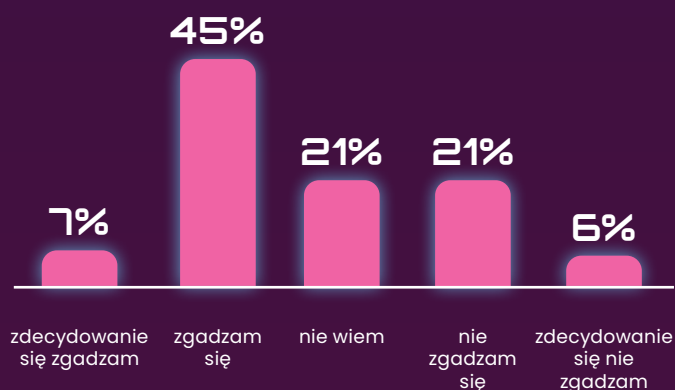


Źródło: Opracowanie własne

ZROZUMIAŁA KOMUNIKACJA

Według 52% ankietowanych studentów uczelnia przekazywała im informacje w taki sposób, że były one jasne i proste do zrozumienia. 21% badanych się z tym nie zgadzało, a 6% kategorycznie temu zaprzeczyło. Co około piąty odpowiadający (21%) nie miał zdania na ten temat.

Wykres 91. Ścieżka 4: Zrozumiała komunikacja

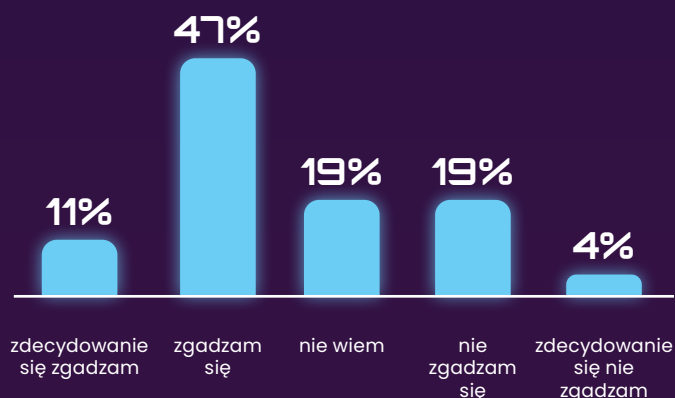


Źródło: Opracowanie własne

DOSTĘP DO INFORMACJI

Zdaniem 58% badanych studentów uczelnia komunikowała się w sposób, który zapewniał im dostęp do niezbędnych informacji na temat studiów, z czego 11% była o tym zdecydowanie przekonana. 19% się nie zgodziło z tym stwierdzeniem, a 4% zdecydowanie takiego zdania nie podzielało. 19% odpowiedziało neutralnie, wybierając odpowiedź „nie mam zdania”.

Wykres 92. Ścieżka 4: Dostęp do informacji



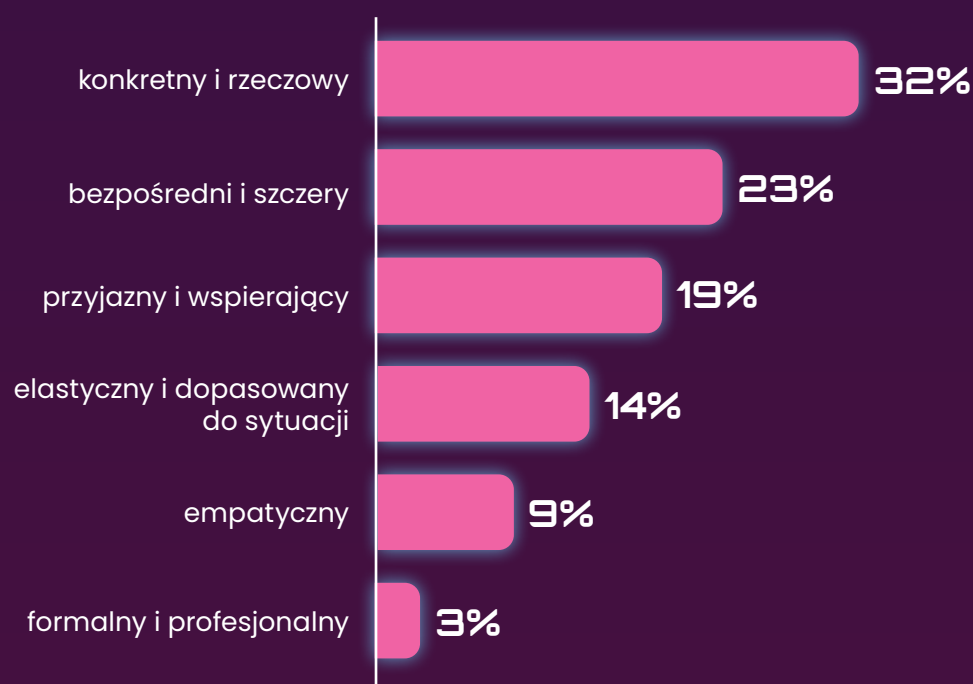
Źródło: Opracowanie własne

OCZEKIWANY STYL KOMUNIKACJI OD PRZYSZŁYCH PRZEŁOŻONYCH

Grupa studiujących i niepracujących Zetek najczęściej deklarowała, że od przyszłych przełożonych oczekują konkretnego i rzeczowego stylu komunikacji (32%). 23% ankietowanych wybrało bezpośredni i szczerzy sposób przekazywania informacji. 19% wskazań

odnosiło się do sposobu przyjaznego i wspierającego, a 14% do elastycznego i dopasowanego do sytuacji. Model empatyczny wybrało 9%. Najrzadziej wskazywaną odpowiedzią był formalny i profesjonalny sposób komunikacji.

Wykres 93. Ścieżka 4: Oczekiwany styl komunikacji od przyszłych przełożonych



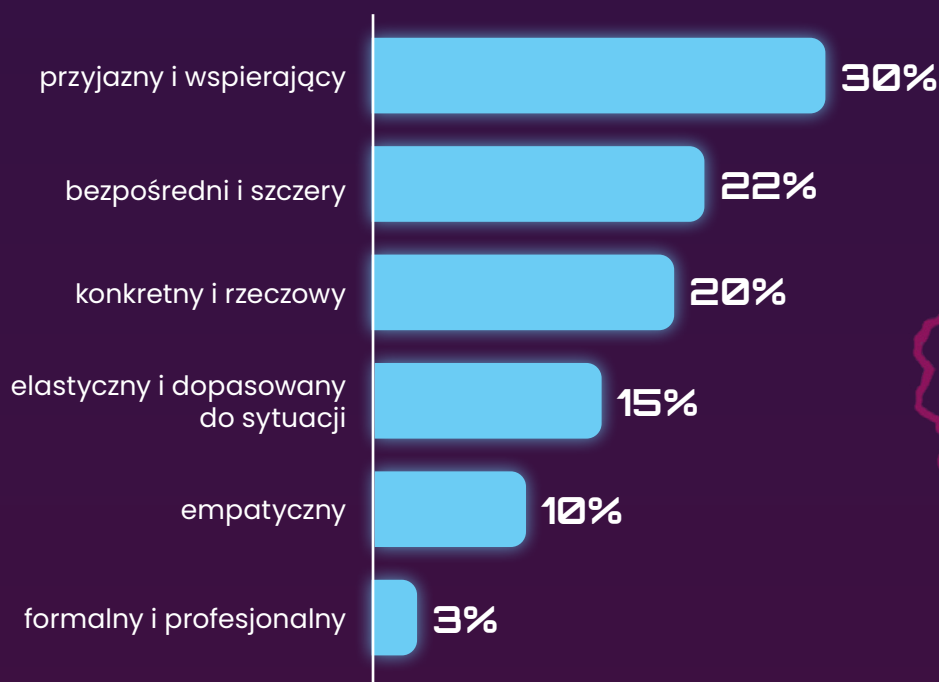
Źródło: Opracowanie własne

PREFEROWANY MODEL KOMUNIKACJI W PRZYSZŁYM ZESPOLE

30% badanych zaznaczyło, że od przyszłych współpracowników oczekuje przyjaznego i wspierającego stylu komunikacji. 22% wskazało na bezpośredniość i szczerą, a co piąty ankietowany wybrał konkretną i rzeczową

komunikację. 15% zaznaczyło styl elastyczny i dopasowany do sytuacji, a 10% empatyczny. Jedynie 3% oczekiwało formalnego i profesjonalnego sposobu komunikacji.

Wykres 94. Ścieżka 4: Preferowany model komunikacji w przyszłym zespole



Źródło: Opracowanie własne

Wsparcie i empatia – zarówno na początku kariery, jak i w dalszym rozwoju. Brak presji sprawia, że praca staje się przyjemniejsza. Ważna jest także możliwość elastycznych godzin i pracy zdalnej, gdy jest to potrzebne, oraz zrozumienie ze strony zespołu.

POWODY PÓJŚCIA NA STUDIA

Najczęściej wymienianymi powodami podjęcia studiów były możliwości związane z pracą (30%) oraz chęć zdobycia zawodu (30%). Lepsza przyszłość i perspektywy na życie również odgrywały istotną rolę – tak wskazało 27% ankietowanych. Co około czwarty (24%) zaznaczył, że podjął studia z powodu własnych chęci. Do często wymienianych powodów należały również zdobycie dyplomu (20%), a także rozwój osobisty (15%) oraz rozwój kariery i branży (14%). Zainteresowanie daną tematyką było istotnym czynnikiem dla 13% respon-

dentów, a wykorzystanie swojego potencjału dla 12% badanych. Najrzadsze motywacje obejmowały m.in. status studenta i brak sprecyzowanego powodu (2%), ambicję (2%) czy przyjemność z nauki (2%). Brak innego pomysłu na siebie pojawił się tylko w 1% odpowiedzi, podobnie jak niechęć do podjęcia pracy (1%). Zaledwie promil badanych wskazywał na takie motywy jak: kontynuacja nauki, studiowanie dla zabawy lub aby się nie nudzić – wszystkie uzyskały poniżej 1% wskazań.

CZYNNIKI DECYDUJĄCE O ZAANGAŻOWANIU I ZADOWOLENIU Z PRACY

Wśród osób studiujących, ale niepracujących najważniejszym czynnikiem wpływającym na przyszłe zaangażowanie i satysfakcję z pracy okazało się wynagrodzenie (45% wskazań). Na drugim miejscu uplasowała się dobra atmosfera w pracy, którą wymieniło 41% badanych. Trzecie miejsce zajęły możli-

wości rozwoju, istotne dla 26% ankietowanych. Relacje w pracy i kontakty międzyludzkie, były kluczowe dla 20% respondentów. Ostatnim z najczęściej wymienianych czynników było docenianie przez pracodawcę, wskazane przez 13% badanych.

Praca to nie jest całe życie, a tylko jedna z aktywności. Nie chcę kiedyś żałować, że większość czasu została przeze mnie poświęcona pracy, moje życie sprowadziło się do bycia jak mrówka robotnica. Jeśli mam pracować, to za godne wynagrodzenie, które pozwoli cieszyć się życiem i realizować własne przyjemności.

ŚCIEŻKA 5:

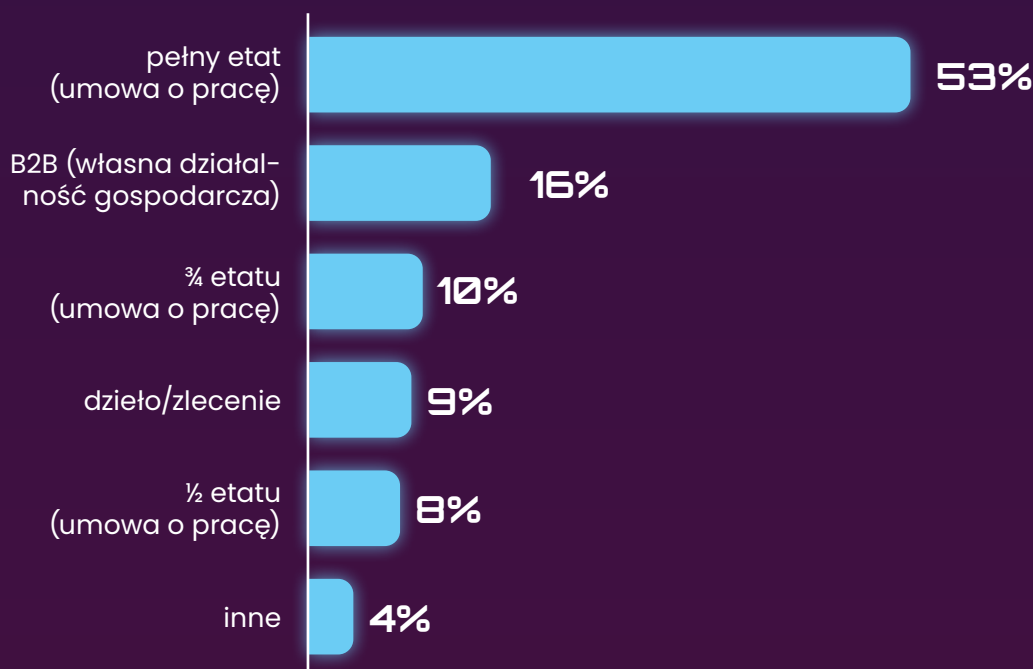
OSOBY URODZONE PO 1995 ROKU, NIEPRACUJĄCE, NIESTUDIUJĄCE

PREFEROWANE WARUNKI ZATRUDNIENIA

Spośród niepracujących i niestudujących przedstawicieli pokolenia Z największy odsetek respondentów (53%) jako preferowaną formę zatrudnienia wskazał pełen etat na umowie o pracę. 16% wybrało prowadzenie własnej działalności gospodarczej (B2B). Zatrudnienie na $\frac{3}{4}$ etatu preferowało 10% ba-

danych, a 9% chciałoby pracować w oparciu o umowy cywilnoprawne, takie jak umowa o dzieło czy zlecenie. Praca na pół etatu ($\frac{1}{2}$ etatu) była wskazywana przez 8% respondentów, natomiast 4% podawało inne formy zatrudnienia.

Wykres 95. Ścieżka 5: Preferowane warunki zatrudnienia



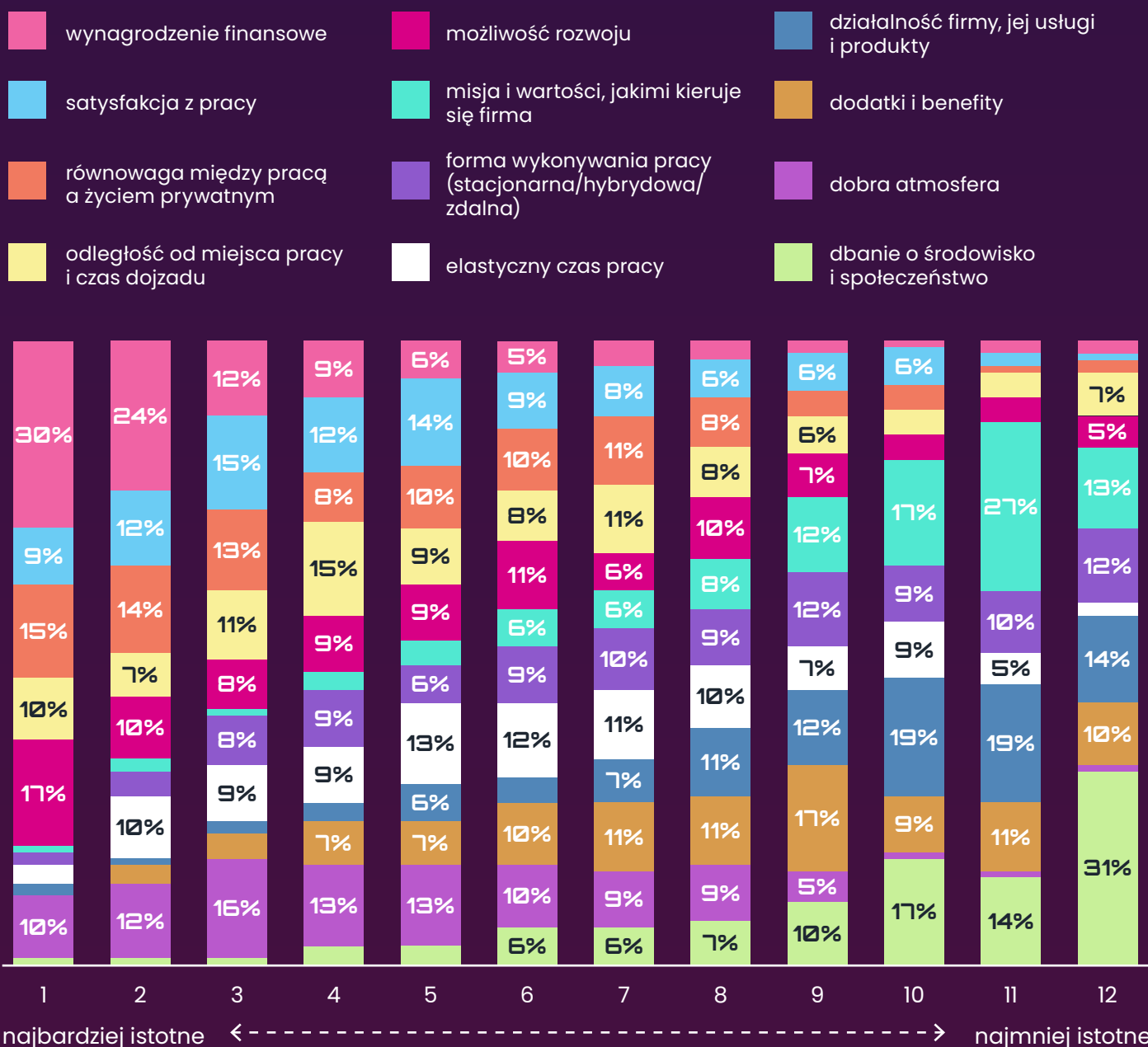
Źródło: Opracowanie własne

KRYTERIA WYBORU PRACODAWCY

Najważniejszym czynnikiem przy wyborze pracodawcy okazało się wynagrodzenie finansowe, które wskazało 30% respondentów. Na kolejnych miejscach znalazły się możliwość rozwoju zawodowego (17%) oraz równowaga między pracą a życiem codziennym (15%). Po 10% respondentów zaznaczało dobrą atmosferę oraz odległość od miejsca pra-

cy i czas dojazdu. Na ostatnim miejscu najczęściej pojawiało się dbanie o środowisko i społeczeństwo, które zostało wskazane przez 31% badanych jako najmniej istotne kryterium wyboru pracodawcy. Misja i wartości, jakimi kieruje się firma na przedostatnim miejscu ulokowało 27% badanych, a na ostatnim 13%.

Wykres 96. Ścieżka 5: Kryteria wyboru pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne

* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

PIERWSZE DNI W PRACY

Badani odpowiedzieli, że najistotniejszym elementem podczas dwóch pierwszych tygodni pracy będą dla nich szkolenia wprowadzające i zdobycie niezbędnych umiejętności – wskazało na to 23%. Zapoznanie się z obowiązkami i zakresem pracy zaznaczał co piąty ankietowany. Jasność co do oczekiwań i zadań wybrało 19%, poznanie zespołu i in-

tegracja z nowymi współpracownikami 17%, a otrzymanie wsparcia od przełożonego i zespołu 16%. Znacznie mniej osób odpowiedziało, że będzie zwracać uwagę na zapewnienie odpowiednich narzędzi do pracy (2%), zrozumienie kultury organizacyjnej firmy (1%) oraz kwestie wynagrodzenia (1%). Niewielki odsetek (1%) wskazał inne aspekty.

Wykres 97. Ścieżka 5: Pierwsze dni w pracy

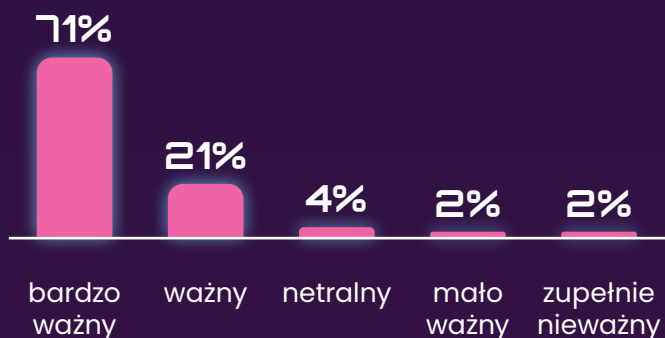


Źródło: Opracowanie własne

KOMFORT W PRACY

Wykres 98. Ścieżka 5: Komfort w pracy

Zdecydowana większość ankietowanych odpowiedziała, że samopoczucie i komfort w miejscu pracy są dla nich kluczowe – 71% zazaczyło je jako „bardzo ważne”, a kolejne 21% jako „ważne”. Neutralny stosunek do tej kwestii miało 4% badanych. 2% uznało, że komfort w miejscu pracy jest dla nich mało ważny, a kolejne 2% zadeklarowało, że nie ma dla nich żadnego znaczenia.



Źródło: Opracowanie własne

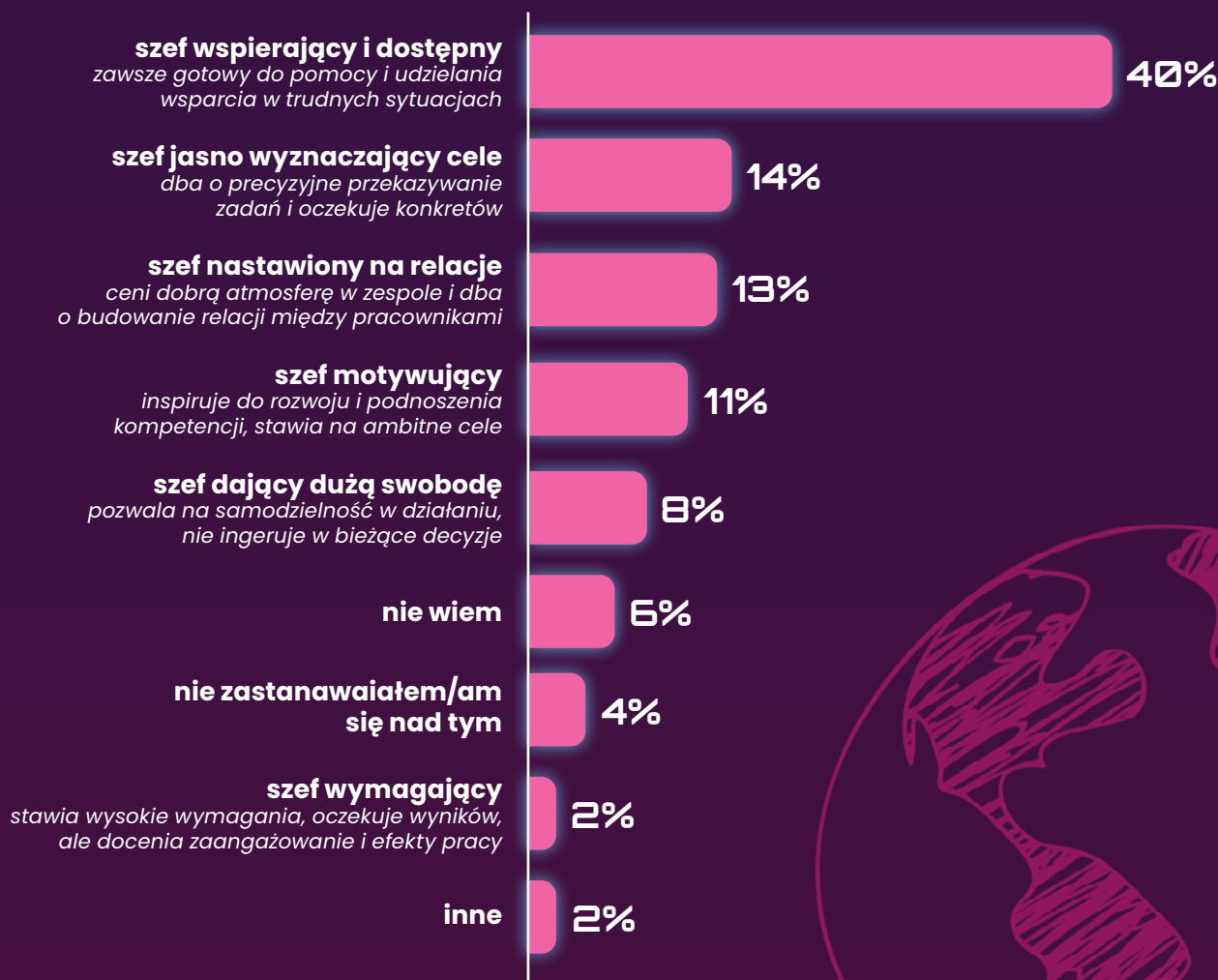


IDEALNY PRZEŁOŻONY

Dla 40% niepracujących i niestudujących Ze-tek, preferowany szef to taki, gotowy do pomocy i udzielania wsparcia w trudnych sytuacjach. Zdecydowanie mniej ankietowanych (14 proc.) wskazało przełożonego jasno wyznaczającego cele i dbającego o precyzyjną komunikację. 13% chciałoby pracować z szefem dbającym o dobrą atmosferę w zespole i nastawionym na relację. Podobnemu odsetkowi (11 proc.) zależy z kolei by szef był

motywujący i inspirujący do rozwoju, stawiający ambitne cele. Nieco mniej osób, 8%, zadeklarowało, że preferuje lidera dającego dużą swobodę w działaniu. Tylko 2% respondentów odpowiedziało, że chciałoby pracować z wymagającym szefem, który oczekuje wysokich wyników, ale docenia zaangażowanie. 6% badanych nie miało zdania na ten temat, a 4% nigdy się nad tym nie zastanawiało.

Wykres 99. Ścieżka 5: Idealny przełożony



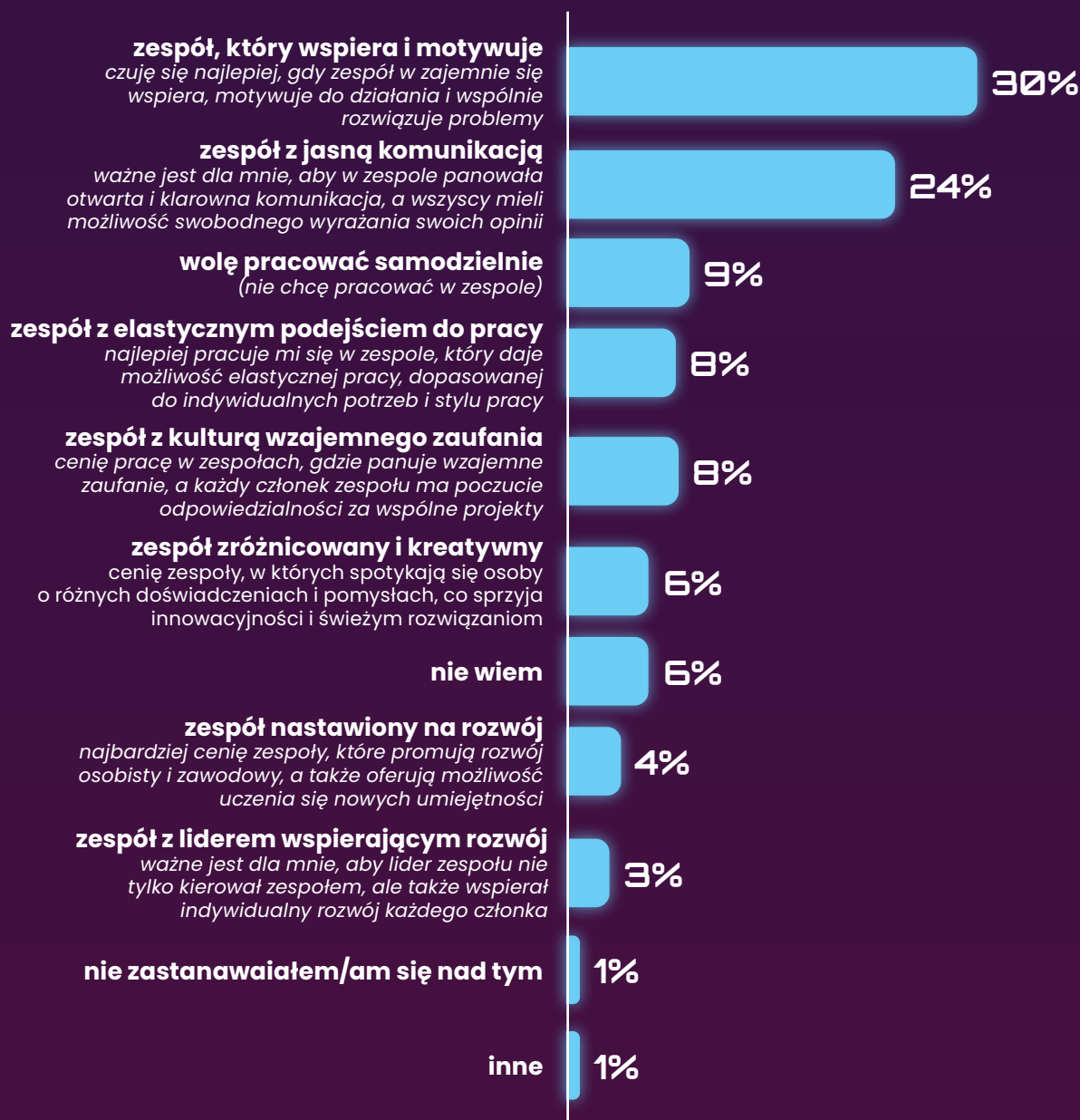
Źródło: Opracowanie własne

OPTYMALNY ZESPÓŁ

Największa grupa respondentów (30%) najlepiej czułaby się w zespole, który wzajemnie się wspiera, motywuje i wspólnie rozwiązuje problemy. Dla 24% kluczowa okazała się jasna i otwarta komunikacja, umożliwiająca swobodną wymianę opinii. Niewielka grupa (9%) deklaruje, że wolałaby pracować samodzielnie i unikać pracy zespołowej. Po 8% badanych wskazało na znaczenie elastyczności w organizacji pracy oraz wzajemnego zaufa-

nia i odpowiedzialności w zespole. Kreatywność i różnorodność zaznaczyło 6% respondentów, a tyle samo osób nie miało zdania w tej kwestii. Zespoły nastawione na rozwój były wybierane przez 4% badanych, a 3% wskazało na znaczenie lidera wspierającego rozwój członków zespołu. Nieliczny odsetek (1%) nigdy się nad tym nie zastanawiał lub wskazał inne preferencje.

Wykres 100. Ścieżka 5: Optymalny zespół



Źródło: Opracowanie własne

RELACJE ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

Najważniejszym fundamentem relacji między współpracownikami, wskazanym przez 22 proc. respondentów, była otwarta i szczerą komunikacja. Wzajemne zaufanie i wsparcie oraz szacunek do odmiennych opinii było ważne dla nieco mniejszego odsetka ankietowanych (po 17 proc. wskazań). Dla 16% kluczowa w relacjach okazała się współpraca

i dążenie do wspólnych celów. 15% wybrało przyjazną i nieformalną atmosferę w zespole. Elastyczność i gotowość do pomocy były istotne dla 8% respondentów, a zdrową rywalizację, jako motywator do lepszych wyników, wskazało 4% osób. Niewielki odsetek (1%) wybrał inne czynniki.

Wykres 101. Ścieżka 5: Relacje ze współpracownikami



Źródło: Opracowanie własne

Opinia eksperta



Sylwia Zajac – marketing menedżer

Relacje w miejscu pracy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu doświadczeń zawodowych przedstawicieli generacji Z. Wyniki raportu „Work War Z” jasno wskazują, że młodzi pracownicy oczekują środowiska pracy opartego na wsparciu, wzajemnej motywacji, otwartej komunikacji i zaufaniu.

Młode pokolenie ceni sobie liderów pełniących rolę mentorów i przewodników, którzy nie tylko delegują zadania, ale także oferują pomoc w trudnych sytuacjach. Generacja Z preferuje kulturę pracy opartą na szczerości i poczuciu wspólnoty, co może mieć istotne przełożenie na efektywność i zaangażowanie zespołów.

Żyjemy w czasach, w których skostniałe kultury organizacyjne są wyśmiewane w mediach społecznościowych, a wszelkie potknięcia i błędne decyzje po stronie pracodawcy mogą w mgnieniu oka stać się wiralem. Dlatego tak ważne jest mądre i zdrowe zarządzanie oraz otwartość na zmiany.

Pracodawcy, którzy chcą skutecznie angażować i zatrzymywać młode talenty, powinni tworzyć środowisko sprzyjające relacjom opartym na współpracy, wzajemnym szacunku i dostępności liderów. Dostosowanie stylu zarządzania i komunikacji do oczekiwań tej generacji może być kluczowym czynnikiem sukcesu w nowoczesnym miejscu pracy, ale także wyzwaniem dla menedżerów, na których ciąży duża odpowiedzialność.

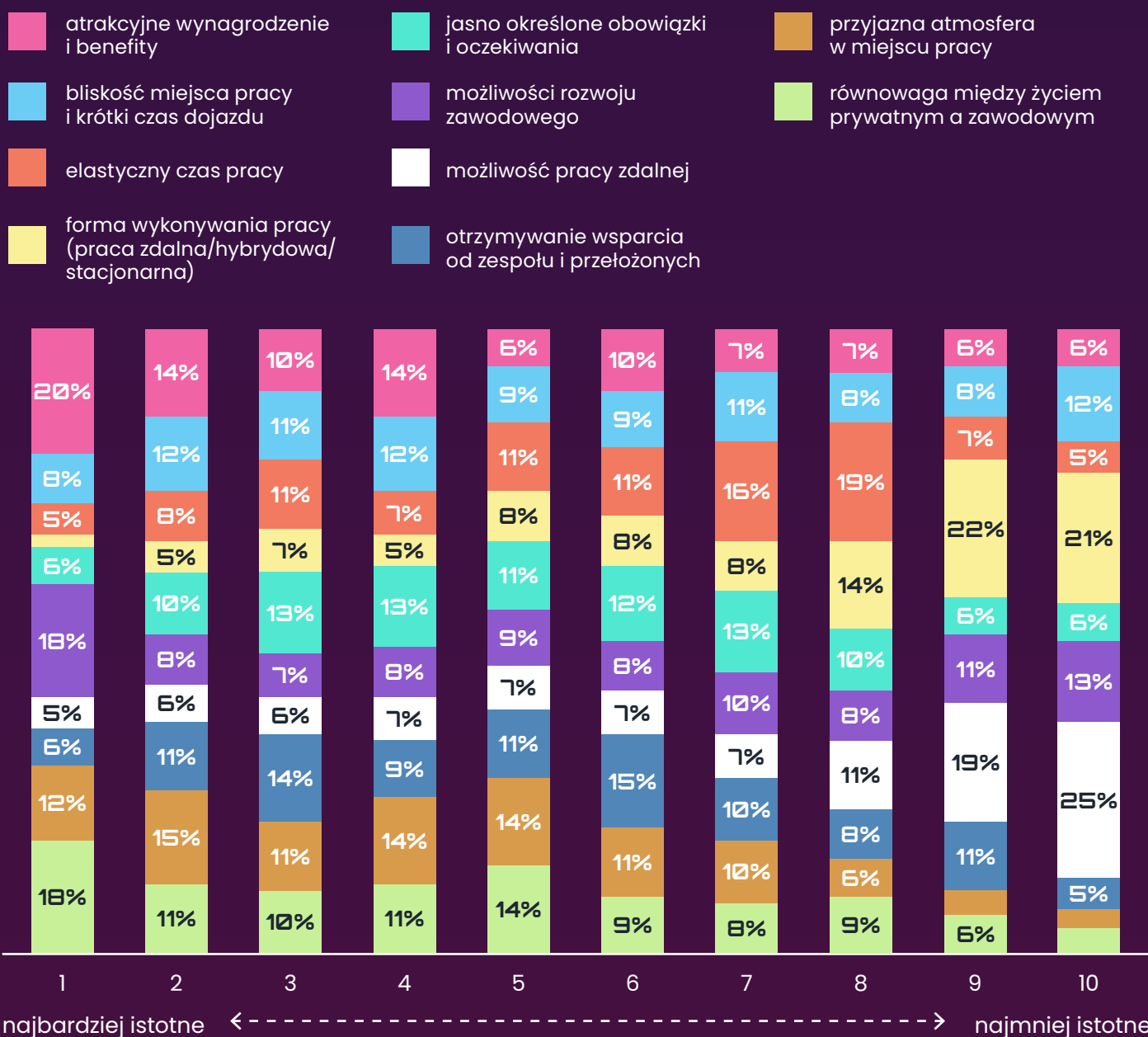
Myślę, że stawianie na rozwój kadry menedżerskiej i rozwijanie ich kompetencji przywódczych i komunikacyjnych będzie mieć ogromne znaczenie.

PRIORYTETY ZAWODOWE

Dla badanych najważniejszym aspektem w pracy było atrakcyjne wynagrodzenie i benefity, które na pierwszym miejscu umieściło 20% respondentów. Możliwości rozwoju zawodowego oraz równowaga między życiem prywatnym a zawodowym wskazało 18% badanych. Przyjazna atmosfera została uznana za

najważniejszą przez 12% respondentów, a jako drugi najistotniejszy aspekt wskazało ją 15%. Co czwarty badany umieszczał możliwość pracy zdalnej (25%) na ostatnim miejscu. Jako najmniej istotną kwestię często wybierano także formę wykonywania pracy, którą na końcu listy plasowało 21% respondentów.

Wykres 102. Ścieżka 5: Priorytety zawodowe



Źródło: Opracowanie własne

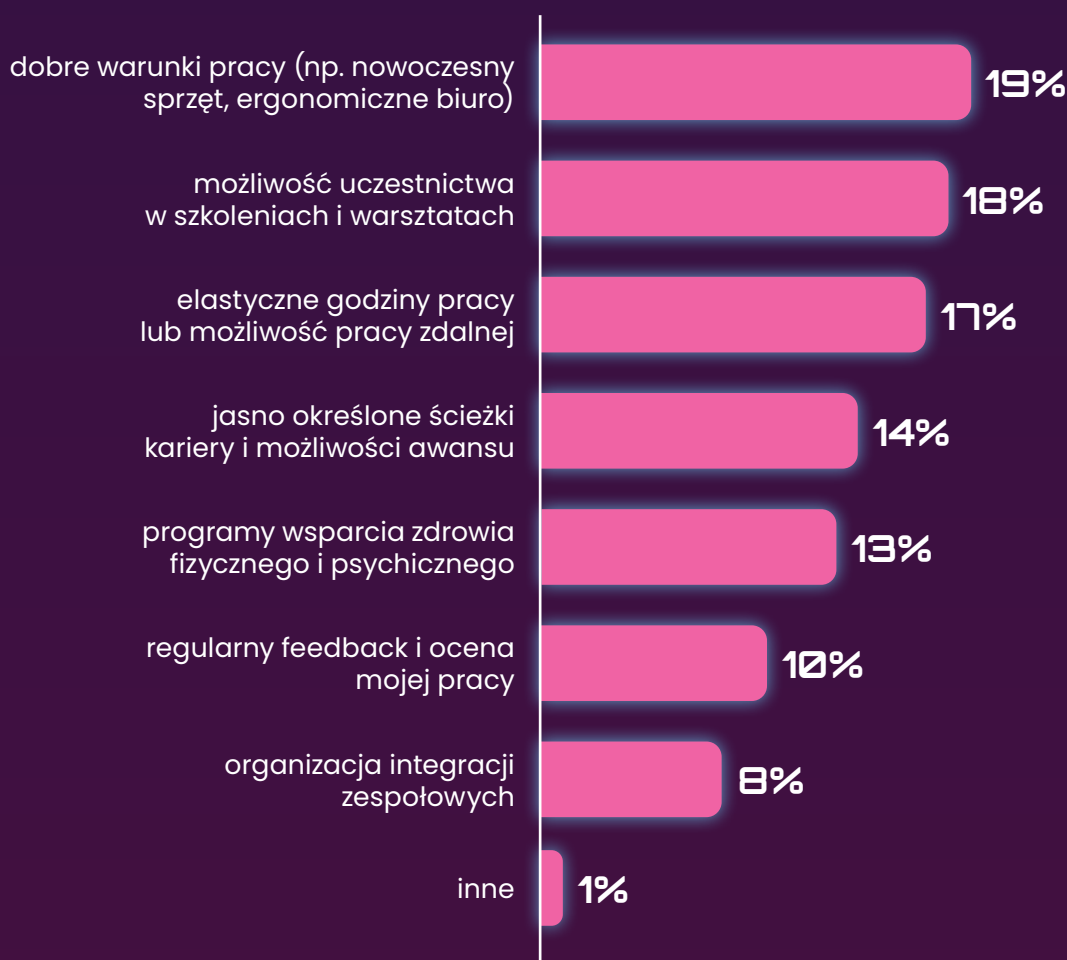
* Brak ujętych procentów na wykresie oznacza <5%

WSPARCIE PRACODAWCY W ZWIĘKSZENIU ZAANGAŻOWANIA

Dobre warunki pracy jako najważniejszy czynnik zwiększający zaangażowanie, wskazało 19% respondentów. Niewiele mniejszy odsetek badanych (18%) zaznaczył możliwość uczestnictwa w szkoleniach i warsztatach, a 17% uznało elastyczne godziny pracy lub możliwość pracy zdalnej za kluczowy element. Jasno określone ścieżki kariery i możliwości awansu były istotne dla 14% badanych,

natomiast 13% zadeklarowało, że to programy wsparcia zdrowia fizycznego i psychicznego wpłyną na ich zaangażowanie w pracę. Regularny feedback i ocena pracy były ważne dla 10% respondentów, a 8% uznało, że organizacja integracji zespołowych pomoże im w większym zaangażowaniu. Nieliczny odsetek (1%) wskazał inne czynniki.

Wykres 103. Ścieżka 5: Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania



Źródło: Opracowanie własne

CZYNNIKI DECYDUJĄCE O ZAANGAŻOWANIU I ZADOWOLENIU Z PRACY

46% osób niepracujących i niestudujących jako najważniejszy czynnik wpływający na ich przyszłe zaangażowanie i satysfakcję z pracy wskazały wynagrodzenie. Drugim najczęściej wybieranym elementem była dobra atmosfera w miejscu pracy, wspomniana przez 41% ankietowanych. Relacje w pracy, czyli pozy-

tywne kontakty i dobra współpraca z innymi, były ważne dla 22% badanych. Możliwości rozwoju jako kluczowe opisał 17% respondentów. Piątym najczęściej wskazywanym czynnikiem było wsparcie, które okazało się istotne dla 16%.



Przegląd literatury i dotychczasowych badań

W literaturze nie znajdzie się jednego przedziału wiekowego jakim można by określić generację Z. Najczęściej jednak opisuje się je jako osoby urodzone między rokiem 1995 a 2010. Oznacza to, że część Zetek to dopiero nastolatki, a część jest już aktywna na rynku pracy (Polskie Radio i Euranetem Plus, 2022). Liczebność tej grupy w Polsce to około 7 milionów, z czego 4 miliony już pracują lub wkrótce rozpoczną swoją zawodową karierę (Główny Urząd Statystyczny, 2024). „Zetki” są pierwszym pokoleniem, które urodziło się w całkowicie cyfrowym świecie, dzięki czemu dużo lepiej i swobodniej posługują się nowymi technologiami. To dlatego, Generację Z nazywa się również iGeneration, Gen Tech czy Pokoleniem C – od słów computerized, connected czy always clicking (Chomętowska i Żarczyńska-Dobiesz, 2014, strony 406-407). Czasem określa się ich również w sposób nieco negatywny jako „Pokolenie Zombie”, co ma nawiązywać do obrazu młodych osób tak pochłoniętych swoimi telefonami, że ignorują cały otaczający ich świat (Polskie Radio i Euranetem Plus, 2022).

Ze względu na to, że Zetki bardzo wcześnie zaczęły korzystać z potencjału technologii, ich granice między światem rzeczywistym a wirtualnym zacierają się. Swobodnie poruszają się w obu tych przestrzeniach, a dorastanie w dobie Internetu umożliwiło im lepsze poznanie innych kultur, języków i pozwoliło im wykształcić umiejętność szybkiej adaptacji do dynamicznie zmieniającego się świata. To sprawia, że są oni bardziej otwarci na róż-

norodność, z którą właśnie dzięki technologii mieli i mają większy kontakt (Grafton Recruitment, 2022, str. 56).

Pokolenie Z, w porównaniu do starszych pokoleń, przykładą również znacznie większą wagę do zdrowia psychicznego (Polskie Radio i Euranetem Plus, 2022). Temat ten nie jest już traktowany jako tabu, a korzystanie z pomocy nie wiąże się ze wstydem. Dzięki temu młodsze pokolenie wykazuje się dużą empatią i wrażliwością, angażując się w sprawy, które są dla nich istotne, jak np. zmiany klimatyczne. Są też wyczuleni na kwestie etyczne i ekologiczne (Uniwersytet SWPS i They.pl, 2024, strony 28, 79).

Przedstawiciele pokolenia Z w miejscu pracy wykazują charakterystyczne preferencje zawodowe. Kładą duży nacisk na work-life balance, często przedkładając równowagę między życiem zawodowym a prywatnym ponad wysokie wynagrodzenie. Preferują elastyczne godziny pracy oraz możliwość wykonywania obowiązków zdalnie lub w modelu hybrydowym (Uniwersytet SWPS i They.pl, 2024, strony 5, 15). Poszukują pracy, która ma dla nich znaczenie i pozwala wywierać pozytywny wpływ na otaczający świat (Smolak, 2024, str. 27). Wykazują również silne tendencje przedsiębiorcze, często rozważając własną działalność gospodarczą lub freelancing jako alternatywę dla tradycyjnych form zatrudnienia (Uniwersytet SWPS i They.pl, 2024, str. 27).

„Zetki” oczekują możliwości stałego uczenia się i zdobywania nowych umiejętności. Badania wskazują na ich zawodową mobilność – większą skłonność do zmiany pracy co 2-3 lata, w przeciwieństwie do długoletniego zatrudnienia u jednego pracodawcy, charakterystycznego dla wcześniejszych pokoleń (Smolak, 2024, str. 68). Przyzwyczajeni do natychmiastowej komunikacji, oczekują regularnej i szybkiej informacji zwrotnej od przełożonych (Świerkosz-Hołyśz, 2016, str. 445). Preferują również nowoczesne, intuicyjne narzędzia cyfrowe w miejscu pracy.

Pokolenie Z charakteryzuje się specyficznym podejściem do relacji. Swobodnie korzystają z różnych kanałów komunikacji, często przedkładając wiadomości tekstowe i platformy społecznościowe nad tradycyjne emaile czy rozmowy telefoniczne (Smolak, 2024, str. 74). Cenią szczerść, przejrzystość i autentyczność ze strony pracodawców. Wykazują mniejsze przywiązanie do tradycyjnych struktur hierarchicznych i oczekują partnerskich relacji z przełożonymi (Grafton Recruitment, 2022, str. 68). Pomimo powszechnego stereotypu o ich indywidualizmie, badania pokazują, że zetki charakteryzują się wysokimi umiejętnościami współpracy, szczególnie w środowiskach wirtualnych (Grafton Recruitment, 2022, str. 55).

Dzisiejszy rynek pracy łączy ze sobą cztery pokolenia – Baby Boomers, Pokolenie X, Pokolenie Y oraz Z. Każde z nich dorastało w innych czasach, co wpływa na ich wartości oraz podejście do życia, a tym samym na sposób w jaki postrzegają funkcjonowanie w społeczeństwie. Różnią się także swoim podejściem do kariery zawodowej, tego czym dla nich jest

w ogóle praca oraz co w niej uważają za ważne (Opalińska, 2018, str. 142).

Wraz z różnicami pojawiają się stereotypy. Według wyników badania „Pokolenie Z na rynku pracy”, aż 68% badanych Zetek obawia się, że ich przyszli pracodawcy będą opierali się na tych stereotypach, postrzegając ich – niezależnie od ich rzeczywistej wiedzy i umiejętności – jako niedoświadczonych, ale z wysokimi oczekiwaniami (Chomątowska i Żarczyńska-Dobiesz, 2014, strony 409-410). Te stereotypy mogą być nie tylko niesprawiedliwe, ale i męczące dla młodych pracowników, utrudniając im rozwój, awans oraz szansę na pełne pokazanie swojego potencjału. Mogą również sprawić, że będzie im trudniej znaleźć zatrudnienie. W roku 2024 platforma Intelligent przeprowadziła ankietę wśród prawie tysiąca osób odpowiedzialnych za zatrudnianie pracowników. Według wyników, jeden na sześciu pracodawców z wahaniem podejrze do zatrudnienia pracownika z Pokolenia Z, jako główny powód podając ich rzekomą roszczeniowość (Intelligent, 2024). Roszczeniowość to zresztą kwestia, która często pojawia się w dyskusjach na temat tego pokolenia. Warto jednak zaznaczyć, że taki odbiór zetek może wynikać z faktu, iż młodsze pokolenie nie boi się wyrażać swoich uczuć czy oczekiwań, podważając czy też negocjując wcześniej ustalone zasady (Polskie Radio i Euranetem Plus, 2022). Chcą, żeby ich praca była zgodna z ich wartościami, dawała poczucie spełnienia zawodowego i satysfakcję (Chomątowska i Żarczyńska-Dobiesz, 2014, strony 15-16). Mają dużą potrzebę zrozumienia samego sensu wykonywanych zadań, tego, dlaczego to robią, jak wpłynie to na organizację i jakie korzyści w kontekście rozwoju im to przyniesie (Smolak, 2024, str. 69).

Pokolenie Z zwraca dużą uwagę na kwestie wynagrodzenia w pracy. Z badań przeprowadzonych przez Agnieszkę Żarczyńską-Dobiesz oraz Barbarę Chomętowską wynika, że 75% zetek uznaje „godziwe wynagrodzenie” za jedno z ważniejszych oczekiwań wobec pracodawcy. Temat ten został również rozwinięty podczas dyskusji, w trakcie której badani podkreślali, że chcieliby, aby ich wynagrodzenie było adekwatne do ich kompetencji. Zaznaczali również, że nie chcą być w tej kwestii dyskryminowani ze względu na swój młody wiek. Z raportu „Pokolenia na polskim rynku pracy” wynika, że 57% badanych Polaków do 27. roku życia wysokość zarobków uważa za kluczowy czynnik przy wyborze pracy (PwC, Well.HR i Absolvent Consulting, 2020, str. 18). To rozumiały, biorąc pod uwagę rosnące koszty życia, w tym ceny żywności oraz nieruchomości. Gen Z zdaje sobie sprawę, że nawet przy ciężkiej pracy, w najbliższej przyszłości może być im trudno zarobić na przykład na mieszkanie. Dlatego tak dużą wagę przykładają do utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, nie chcąc poświęcać całych swoich lat młodości na pracę, która może nie zapewnić im wszystkiego co potrzebują (Smolak, 2024, str. 50). W ramach badania przeprowadzonego przez GRAFTON, potrzeba zachowania *work-life balance* była drugą najczęściej wymienianą cechą Zetek charakteryzowanych przez pracodawców (Grafton Recruitment, 2022, str. 55).



Bibliografia

- 1. Chomątowska, B. i Żarczyńska-Dobiesz, A.** (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (350), strony 405-415. doi:doi:10.15611/pn.2014.350.36
- 2. Główny Urząd Statystyczny.** (2024). Ludność według płci i wieku w 2023 r. W *Rocznik Demograficzny* (strony 140-143). Warszawa. Pobrano z lokalizacji <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2024,3,18.html>
- 3. Główny Urząd Statystyczny.** (2024). Osoby niepełnosprawne w 2023. Warszawa. Pobrano z lokalizacji <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/osoby-niepelnosprawne-w-2023-roku,26,6.html>
- 4. Grafton Recruitment.** (2022). *Pokolenia na polskim rynku pracy*. Pobrano z lokalizacji <https://pl.grafton.com/pl/pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy>
- 5. Intelligent.** (2024, Wrzesień 13). 1 in 6 Companies Are Hesitant To Hire Recent College Graduates. Pobrano z lokalizacji <https://www.intelligent.com/1-in-6-companies-are-hesitant-to-hire-recent-college-graduates/>
- 6. Opalińska, A.** (2018). W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze* (9), strony 139-152. doi:<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.140>
- 7. Polskie Radio i Euranetem Plus.** (2022, Marzec 09). Czym jest Pokolenie Z? *Generacja Z*. Pobrano z lokalizacji <https://podcasty.polskieradio.pl/podcast/generacja-z/275#anchor>
- 8. PwC, Well.HR i Absolvent Consulting.** (2020). *Młodzi Polacy na rynku pracy w „nowej normalności”*. Pobrano z lokalizacji <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2020/raport-mlodzi-polacy-na-ryнку-pracy-2020.pdf>
- 9. Smolak, A.** (2024). *Przełamywanie stereotypów w zatrudnianiu. GenZ na rynku pracy*. Smart Youth. Pobrano z lokalizacji <https://smartyouth.pl/>
- 10. Świerkosz-Hołyś, M.** (2016). Pokolenie Z wkracza na rynek pracy. *Spoteczństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne* (2 (21)), strony 439-447. Pobrano z lokalizacji https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta.element.ojs-issn-1898-0171-year-2016-issue-2_21_-article-558eb871-b9a8-3dfe-812d-5155c72d60bb
- 11. Uniwersytet SWPS i They.pl.** (2024). *Gen Z o sobie i otaczającym ich świecie. Jakie są polskie Zerki? Insights o generacji bez generalizacji*. Pobrano z lokalizacji <https://www.they.pl/polskiezetki/>

Metodologia

KONCEPTUALIZACJA

POKOLENIE Z:

Definicja: Pokolenie Z odnosi się do osób urodzonych po 1995 roku. Jest to grupa, która dorastała w erze cyfrowej i internetowej, co wpłynęło na ich postawy, zachowania i oczekiwania w kontekście zawodowym.

Członkowie pokolenia Z wchodzi obecnie na rynek pracy i wykazują specyficzne cechy i preferencje, które odróżniają ich od wcześniejszych pokoleń, takich jak millenials.

PREFERENCJE ZAWODOWE:

Definicja: Preferencje zawodowe to zestaw oczekiwań, pragnień i priorytetów, które jednostki mają w odniesieniu do swojej pracy lub kariery. Mogą obejmować różne aspekty, takie jak elastyczność czasu pracy, możliwości rozwoju, wynagrodzenie, kulturę organizacyjną czy zrównoważony rozwój.

Zrozumienie preferencji zawodowych pokolenia Z jest kluczowe dla pracodawców, którzy chcą przyciągnąć i zatrzymać młodych pracowników.

ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ:

Definicja: Zaangażowanie w pracę odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy są zmotywowani, zadowoleni i oddani swojej pracy oraz organizacji. Jest to wielowymiarowe pojęcie, które może obejmować takie elementy jak zaangażowanie emocjonalne, identyfikacja z celami firmy, oraz chęć podejmowania wysiłku na rzecz organizacji.

Badanie zaangażowania pokolenia Z pozwoli zrozumieć, co sprawia, że młodzi pracownicy są bardziej zaangażowani i produktywni w swojej pracy.

DOBROSTAN PSYCHICZNY:

Definicja: Stan, w którym jednostka doświadcza pozytywnego funkcjonowania i odczuwa satysfakcję z życia. Obejmuje on różne aspekty zdrowia psychicznego, takie jak pozytywne emocje, poczucie sensu i celu w życiu, zdolność radzenia sobie ze stresem, oraz dobre relacje z innymi ludźmi. Dobrostan psychiczny jest aktywnym stanem, w którym jednostka jest w stanie realizować swoje potencjały, skutecznie radzić sobie z wyzwaniami i cieszyć się życiem.

PYTANIA I HIPOTEZY BADAWCZE

Pytania badawcze będą obejmować następujące zakresy:

- **JAKIE SĄ GŁÓWNE PREFERENCJE ZAWODOWE POKOLENIA Z?**
- **CO MOTYWUJE MŁODYCH PRACOWNIKÓW DO ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ?**
- **JAK POKOLENIE Z POSTRZEGA WŁASNE ZAANGAŻOWANIE ZAWODOWE?**

Przyjęto kilka hipotez badawczych, aby zwiększyć przydatność wyników badania dla biznesu. Pozwoli to na uzyskanie bardziej kompleksowego obrazu badanej grupy i jej cech. Dodatkowo, przyjęcie kilku hipotez pozwoli na analizę zależności między różnymi czynnikami, np. jak preferencje dotyczące elastyczności pracy wpływają na poziom zaangażowania.

HIPOTEZA 1: MOTYWACJA DO PRACY

- **H1:** Głównym czynnikiem motywującym pokolenie Z do zaangażowania w pracę jest możliwość rozwoju osobistego i zawodowego, a nie wynagrodzenie finansowe.
- **H0:** Wynagrodzenie finansowe jest głównym czynnikiem motywującym pokolenie Z do zaangażowania w pracę, a nie możliwość rozwoju osobistego i zawodowego.

HIPOTEZA 2: OCZEKIWANIA WOBEC PRACODAWCÓW

- **H1:** Pokolenie Z ma wysokie oczekiwania wobec pracodawców w zakresie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej.
- **H0:** Pokolenie Z nie ma wysokich oczekiwań wobec pracodawców w zakresie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej.

HIPOTEZA 3: ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

- **H1:** Pokolenie Z postrzega własne zaangażowanie zawodowe jako silnie związane z możliwością wpływu na decyzje w organizacji oraz zrozumieniem misji i wartości firmy.
- **H0:** Pokolenie Z nie postrzega własnego zaangażowania zawodowego jako silnie związane z możliwością wpływu na decyzje w organizacji oraz zrozumieniem misji i wartości firmy.

HIPOTEZA 4: BALANS MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM PRYWATNYM

- **H1:** Pokolenie Z przykłada dużą wagę do balansu między pracą a życiem prywatnym.
- **H0:** Pokolenie Z nie przykłada dużej wagi do balansu między pracą a życiem prywatnym.

METODY I TECHNIKI BADAWCZE

Badanie zostało zrealizowane przez zespół Enpulse (platformy do badania zaangażowania) należący do spółki Zmotywowani.pl. Zastosowano w nim metodę CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing), czyli ankietę internetową wspomaganą komputerowo. Umożliwia ona zbieranie danych od respondentów poprzez formularz ankiety udostępniony online. Jest to jedna z najczęściej stosowanych metod w badaniach ilościowych.

Narzędzie CAWI pozwala na efektywne gromadzenie dużej ilości danych ilościowych w stosunkowo krótkim czasie oraz minimalizuje wpływ ankietera na odpowiedzi badanych. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie bardziej szczyrych i spontanicznych odpowiedzi.

Użytą techniką w niniejszym badaniu była standaryzowana ankietę internetowa, przygotowana za pomocą platformy badawczej Enpulse. Respondenci otrzymali link do kwestionariusza i wypełniali go samodzielnie na swoich urządzeniach z dostępem do Internetu (komputery, tablety, smartfony).

W ten sposób uzyskano szeroki zasięg poprzez możliwość dotarcia do respondentów w różnych lokalizacjach, niezależnie od ograniczeń geograficznych. Wszystkie dane zapisywane były w sposób zautomatyzowany, co pozwoliło na eliminację błędów związanych z ręcznym wprowadzaniem odpowiedzi.

DOBÓR PRÓBY

Próba została dobrana w sposób nielosowy, celowo-warstwowy, uwzględniając strategiczny podział na różne grupy respondentów. Kluczowym założeniem było pozyskanie uczestników zarówno ze środowiska akademickiego (uczelnie wyższe), jak i z organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych.

Studenci stanowią istotną część pokolenia Z, dlatego uczelnie wyższe były naturalnym miejscem rekrutacji respondentów. Ankietę kierowano do studentów wszystkich kierunków, aby uzyskać możliwie zróżnicowane odpowiedzi.

Drugą kluczową grupę stanowili młodzi pracownicy zatrudnieni w różnych sektorach. W ramach doboru próby nie ograniczono branż ani specyfiki zawodowej, co pozwoli-

ło na uchwycenie szerokiego przekroju doświadczeń zawodowych pokolenia Z.

Rekrutacja przebiegała we współpracy z podmiotami, które wyraziły zgodę na udział w badaniu i dystrybuowały link do ankiety wśród swoich członków, pracowników lub studentów. Jednocześnie badanie było otwarte dla wszystkich zainteresowanych, ponieważ ankietę była szeroko promowana w mediach społecznościowych, wykraczając poza sieć partnerów instytucjonalnych. Dodatkowo wsparcie patronów medialnych zwiększyło jej zasięg.

Każda z tych grup stanowiła odrębną warstwę rekrutacyjną, jednak udział respondentów w ich obrębie miał charakter dobrowolny (konwieniensyjny).

OPIS NARZĘDZIA BADAWCZEGO

W celu lepszego dopasowania pytań do respondentów oraz optymalizacji procesu zbierania danych kwestionariusz ankiety składał się z pięciu możliwych ścieżek. Podział na ścieżki pozwolił na dynamiczne dostosowanie kwestionariusza do cech i doświadczeń badanych, co przyczyniło się do redukcji zbędnych pytań i zmniejszenia ryzyka zmęczenia ankietą. Eliminacja przypadków, w których respondent odpowiadał na pytania, które go nie dotyczą pomogło uzyskać lepszą spójność i rzetelność danych. Podział ten ułatwił analizę wyników i pozwolił na tworzenie bardziej precyzyjnych segmentów respondentów.

ŚCIEŻKA 1

Dotyczyła osób urodzonych przed 1995 rokiem i pozwalała wykluczyć odpowiedzi osób nie spełniających kryteriów definicji Pokolenia Z.

- Składała się z 2 pytań metryczkowych, po których ankieta była kończona.
- W tej ścieżce udział wzięło 1827 respondentów.

ŚCIEŻKA 2

Skierowana była do osób urodzonych po 1995 roku, które w momencie badania pracowały, ale nie studiowały.

- Respondenci odpowiadali na 10 pytań metryczkowych oraz 24 pytania główne.
- Ścieżkę rozpoczęło 6494 badanych, a średnia liczba odpowiedzi na pytanie wynosiła 5194.

ŚCIEŻKA 3

Obejmowała osoby urodzone po 1995 roku, które łączyły pracę zarobkową ze studiami.

- Badani wypełniali 11 pytań metryczkowych oraz 23 pytania główne.
- Ścieżkę rozpoczęło 3077 respondentów, a średnia liczba odpowiedzi na pytanie wynosiła 2446.

ŚCIEŻKA 4

Dotyczyła respondentów urodzonych po 1995 roku, którzy w czasie badania nie pracowali i jedynie studiowali.

- Odpowiadali oni na 9 pytań metryczkowych oraz 23 pytania główne.
- Ścieżkę rozpoczęło 1307 badanych, a średnia liczba odpowiedzi na pytanie wynosiła 981.

ŚCIEŻKA 5

Obejmowała osoby urodzone po 1995 roku, które w momencie badania ani nie pracowały, ani nie studiowały.

- Respondenci odpowiadali na 8 pytań metryczkowych oraz 11 pytań głównych.
- Ścieżkę rozpoczęło 543 badanych, a średnia liczba odpowiedzi na pytanie wynosiła 427.

We wszystkich ścieżkach, z wyjątkiem pierwszej, zastosowano pytania zamknięte, skalę Likerta, pytania wielokrotnego wyboru oraz od jednego do dwóch pytań otwartych.

Przed rozpoczęciem właściwego badania przeprowadzono pilotażowe badanie jakościowe, które potwierdziło zrozumiałość pytań zawartych w kwestionariuszu.

PROCEDURA BADAWCZA

Badanie zostało przeprowadzone zgodnie z poniższym harmonogramem:

Pilotaż badania

01.10.2024 – 18.10.2024

weryfikacja klarowności i poprawności pytań, sprawdzenie działania ankiety

Zbieranie danych

21.10.2024 – 31.01.2025

właściwa rekrutacja respondentów i zbieranie danych poprzez współpracę z instytucjami, firmami i organizacjami oraz promocję w mediach społecznościowych

Weryfikacja danych

01.02.2025 – 10.02.2025

oczyszczanie i kontrola jakości danych

Analiza wyników

11.02.2025 – 10.03.2025

przetwarzanie i analiza danych, interpretacja wyników, opracowanie raportu

OPERACJONALIZACJA

PREFERENCJE ZAWODOWE – WSKAŹNIKI:

- **Elastyczność pracy:** Pytania dotyczące preferencji związanych z elastycznym czasem pracy, możliwością pracy zdalnej i hybrydowej, modelem zadaniowym oraz swobodnym wyborem miejsca wykonywania obowiązków.
- **Rozwój zawodowy:** Pytania dotyczące udziału w szkoleniach i warsztatach, możliwości rozwoju, systematycznego feedbacku i ocen, wyznaczania ścieżek kariery oraz perspektyw awansu.
- **Wynagrodzenie i korzyści:** Pytania o znaczenie wynagrodzenia, dodatków i benefitów (np. opieka zdrowotna, karty sportowe).
- **Kultura organizacyjna:** Pytania o preferencje dotyczące środowiska pracy, stylu zarządzania oraz wartości i misji firmy.
- **Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczna:** Pytania dotyczące oczekiwań wobec zaangażowania pracodawcy w zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną.

ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ – WSKAŹNIKI:

- **Zaangażowanie emocjonalne:** Pytania dotyczące znaczenia samopoczucia i komfortu w pracy oraz kluczowych czynników wpływających na poczucie satysfakcji i spełnienia.
- **Relacje z przełożonym i współpracownikami:** Pytania o cechy idealnego szefa, charakterystykę zaangażowanego zespołu oraz najistotniejsze aspekty relacji zawodowych.
- **Motywowanie i docenianie:** Pytania o kluczowe czynniki motywacyjne, poczucie bycia docenianym oraz znaczenie wynagrodzenia.
- **Komunikacja:** Pytania dotyczące przejrzystości i adekwatności komunikacji ze strony pracodawcy oraz oczekiwań wobec preferowanego stylu komunikacji.
- **Samoocena i istotność zaangażowania:** Pytania o znaczenie pełnego zaangażowania w pracę oraz ocenę jego aktualnego poziomu.

ZAANGAŻOWANIE W NAUKĘ – WSKAŹNIKI:

- **Motywacja edukacyjna:** pytania o czynniki motywujące do zaangażowania w naukę.
- **Subiektywna ocena zaangażowania:** pytania o znaczenie pełnego zaangażowania w studiowanie oraz samoocenę jego aktualnego poziomu.
- **Zaangażowanie:** pytania o czynniki utrudniające i wspierające naukę, np. brak motywacji, niejasne oczekiwania, brak wsparcia, stres, presja, brak perspektyw, monotonne wykłady oraz kwestie osobiste.
- **Komunikacja edukacyjna:** pytania dotyczące przejrzystości i adekwatności komunikacji ze strony uczelni oraz oczekiwań wobec preferowanego stylu komunikacji.
- **Uznanie i docenianie:** pytania o poczucie bycia docenianym przez wykładowców za zaangażowanie w zajęcia, wpływ tego uznania na motywację oraz znaczenie doceniania dla ogólnej satysfakcji z procesu edukacyjnego.
- **Powody podjęcia studiów:** pytania o motywacje stojące za decyzją o studiowaniu i poświęcaniu na to czasu, umiejętność odniesienia tych powodów do obecnego poziomu zaangażowania oraz ich wpływ na wytrwałość w procesie edukacyjnym.

METODY ANALIZY DANYCH

Zebrane dane zostały przeanalizowane zarówno ilościowo, jak i jakościowo, aby uzyskać pełniejszy obraz wyników badania.

W przypadku pytań zamkniętych zastosowano analizę statystyczną, obejmującą m. in. rozkłady odpowiedzi, miary tendencji centralnej oraz analizy porównawcze w różnych grupach respondentów.

Natomiast odpowiedzi na pytania otwarte zostały poddane analizie jakościowej, polegającej na kategoryzacji i interpretacji treści. Wyodrębniono dominujące tematy oraz najczęściej pojawiające się opinie, co pozwoliło na głębsze zrozumienie perspektyw respondentów i uzupełnienie odpowiedzi na pytania zamknięte.

ETYKA BADAWCZA

Badanie zostało przeprowadzone zgodnie z zasadami etyki badań społecznych, zapewniając uczestnikom pełne prawo do świadomego i dobrowolnego udziału. Wszyscy respondenci byli informowani o celu badania oraz sposobie przetwarzania ich odpowiedzi. Zastosowane procedury miały na celu ochronę prywatności uczestników i zgodność z obowiązującymi standardami badawczymi.

- **Dobrowolność uczestnictwa:** Udział w badaniu był całkowicie dobrowolny, a każdy respondent miał możliwość rezygnacji na dowolnym etapie wypełniania ankiety. Na początku kwestionariusza zamieszczono informacje dotyczące charakteru badania, jego celu oraz sposobu wykorzystania uzyskanych danych. Wzięcie udziału w badaniu było jednoznaczne z wyrażeniem zgody na uczestnictwo.
- **Poufność i anonimowość:** badanie zostało przeprowadzone zapewniając ich anonimowość przy użyciu platformy zmotywowani.pl. Respondenci udzielali odpowiedzi poprzez kliknięcie w anonimowy link. Linki były dedykowane konkretnym kanałom pozyskiwania Respondentów. Wszystkie odpowiedzi były analizowane w formie zbiorczej, bez możliwości przypisania ich do konkretnych osób. Dodatkowo zastosowano środki techniczne i organizacyjne w celu ochrony zgromadzonych danych przed nieuprawnionym dostępem.
- **Pełny dostęp do informacji:** Przed rozpoczęciem badania każdy uczestnik otrzymał wyczerpujące informacje, które obejmowały: cel badania, dobrowolność udziału, anonimowość i poufność, sposób wykorzystania danych oraz informację na temat kontaktu i wsparcia.
- **Ochrona danych osobowych i zgodność z RODO:** W badaniu przestrzegano zasad wynikających z Rozporządzenia o Ochronie Danych Osobowych (RODO). Respondenci byli informowani o tym, że ich odpowiedzi zostaną wykorzystane wyłącznie

do celów badawczych, a dostęp do wyników miały wyłącznie upoważnione osoby odpowiedzialne za analizę danych.

- **Uczciwość i rzetelność:** Na każdym etapie badania – od projektowania kwestionariusza po analizę i raportowanie wyników – przestrzegano najwyższych standardów rzetelności. Obejmowało to staranne planowanie procesu badawczego, dokładne zbieranie oraz analizę danych, a także uczciwe i przejrzyste przedstawienie wyników. Dbalność o rzetelność przejawiała się również w uznaniu wkładu wszystkich uczestników badania oraz w odwołaniu się do istniejącej literatury i wcześniejszych badań, które stanowiły jego podstawę.

- **Przejrzystość badania:** Badanie zostało przeprowadzone w sposób transparentny, z zachowaniem jasnych zasad metodologicznych i rzetelnej interpretacji wyników. Dane nie były w żaden sposób modyfikowane ani selektywnie prezentowane, a analiza opierała się wyłącznie na faktycznych odpowiedziach respondentów, co zapewniło wiarygodność uzyskanych wniosków.

- **Odpowiedzialność społeczna:** Wyniki badania posłużą jako narzędzie do promowania pozytywnych zmian w społeczeństwie, w tym do tworzenia miejsc pracy, które są bardziej dopasowane do potrzeb młodych ludzi, oraz do wspierania ich rozwoju zawodowego i osobistego. Badanie przyczyni się do dyskusji na temat roli pokolenia Z w kształtowaniu przyszłego rynku pracy.



Spis wykresów

Wykres 1. Płeć respondentów	23
Wykres 2. Województwo pochodzenia	24
Wykres 3. Wielkość miejscowości zamieszkania	24
Wykres 4. Aktywność zawodowa	25
Wykres 5. Status studenta	25
Wykres 6. Wymiar czasu pracy	25
Wykres 7. Branża zatrudnienia	26
Wykres 8. Kierunek studiów	27
Wykres 9. Główne źródło utrzymania	28
Wykres 10. Specjalne potrzeby	28
Wykres 11. Preferowane warunki zatrudnienia (wszystkie ścieżki)	29
Wykres 12. Kryteria wyboru pracodawcy (wszystkie ścieżki).	30
Wykres 13. Pierwsze dni w pracy (wszystkie ścieżki)	32
Wykres 14. Komfort w pracy (wszystkie ścieżki)	32
Wykres 15. Idealny przełożony (wszystkie ścieżki)	33
Wykres 16. Optymalny zespół (wszystkie ścieżki)	34
Wykres 17. Praca z osobami starszymi od siebie (wszystkie ścieżki).	35
Wykres 18. Relacje ze współpracownikami (wszystkie ścieżki)	35
Wykres 19. Priorytety zawodowe (wszystkie ścieżki)	36
Wykres 20. Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania (wszystkie ścieżki)	38
Wykres 21. Znaczenie zaangażowania w pracę (wszystkie ścieżki)	39
Wykres 22. Motywacja do pracy (wszystkie ścieżki)	39
Wykres 23. Kluczowe elementy pracy sprzyjające zaangażowaniu (wszystkie ścieżki)	41
Wykres 24. Najważniejsze aspekty wpływające na satysfakcję zawodową (wszystkie ścieżki)	42
Wykres 25. Przeszkody w zaangażowaniu w pracę (wszystkie ścieżki)	44
Wykres 26. Subiektywna ocena zaangażowania (wszystkie ścieżki)	45

Wykres 27. Docenianie przez pracodawcę (wszystkie ścieżki)	45
Wykres 28. Zrozumiała komunikacja (wszystkie ścieżki)	45
Wykres 29. Dostęp do informacji (wszystkie ścieżki).	46
Wykres 30. Oczekiwany styl komunikacji od przełożonych (wszystkie ścieżki) . . .	46
Wykres 31. Preferowany model komunikacji w zespole (wszystkie ścieżki).	47
Wykres 32. Ścieżka 2: Preferowane warunki zatrudnienia	49
Wykres 33. Ścieżka 2: Kryteria wyboru pracodawcy	50
Wykres 34. Ścieżka 2: Pierwsze dni w pracy	51
Wykres 35. Ścieżka 2: Komfort w pracy	51
Wykres 36. Ścieżka 2: Idealny przełożony	52
Wykres 37. Ścieżka 2: Optymalny zespół	53
Wykres 38. Ścieżka 2: Praca z osobami starszymi od siebie	54
Wykres 39. Ścieżka 2: Relacje ze współpracownikami.	54
Wykres 40. Ścieżka 2: Priorytety zawodowe	55
Wykres 41. Ścieżka 2: Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania	56
Wykres 42. Ścieżka 2: Znaczenie zaangażowania w pracę.	57
Wykres 43. Ścieżka 2: Motywacja do pracy.	57
Wykres 44. Ścieżka 2: Kluczowe elementy pracy sprzyjające zaangażowaniu . . .	58
Wykres 45. Ścieżka 2: Najważniejsze aspekty wpływające na satysfakcję zawodową	59
Wykres 46. Ścieżka 2: Przeszkody w zaangażowaniu w pracę.	60
Wykres 47. Ścieżka 2: Subiektywna ocena zaangażowania	61
Wykres 48. Ścieżka 2: Docenianie przez pracodawcę	61
Wykres 49. Ścieżka 2: Zrozumiała komunikacja.	61
Wykres 50. Ścieżka 2: Dostęp do informacji	62
Wykres 51. Ścieżka 2: Oczekiwany styl komunikacji od przełożonych	62
Wykres 52. Ścieżka 2: Preferowany model komunikacji w zespole	64
Wykres 53. Ścieżka 2: Decyzja o studiach.	65
Wykres 54. Ścieżka 3: Preferowane warunki zatrudnienia	66
Wykres 55. Ścieżka 3: Kryteria wyboru pracodawcy	67

Wykres 56. Ścieżka 3: Pierwsze dni w pracy	68
Wykres 57. Ścieżka 3: Komfort w pracy	68
Wykres 58. Ścieżka 3: Idealny przełożony	69
Wykres 59. Ścieżka 3: Optymalny zespół	70
Wykres 60. Ścieżka 3: Praca z osobami starszymi od siebie	71
Wykres 61. Ścieżka 3: Relacje ze współpracownikami	71
Wykres 62. Ścieżka 3: Priorytety zawodowe	72
Wykres 63. Ścieżka 3: Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania . . .	73
Wykres 64. Ścieżka 3: Motywacja do pracy	74
Wykres 65. Ścieżka 3: Znaczenie zaangażowania w pracę.	74
Wykres 66. Ścieżka 3: Kluczowe elementy pracy sprzyjające zaangażowaniu . . .	75
Wykres 67. Ścieżka 3: Najważniejsze aspekty wpływające na satysfakcję zawodową	76
Wykres 68. Ścieżka 3: Przeszkody w zaangażowaniu w pracę.	77
Wykres 69. Ścieżka 3: Subiektywna ocena zaangażowania	78
Wykres 70. Ścieżka 3: Docenianie przez pracodawcę	78
Wykres 71. Ścieżka 3: Zrozumiała komunikacja	78
Wykres 72. Ścieżka 3: Dostęp do informacji	79
Wykres 73. Ścieżka 3: Oczekiwany styl komunikacji od przełożonych	79
Wykres 74. Ścieżka 3: Preferowany model komunikacji w zespole	80
Wykres 75. Ścieżka 4: Preferowane warunki zatrudnienia	82
Wykres 76. Ścieżka 4: Kryteria wyboru pracodawcy	83
Wykres 77. Ścieżka 4: Pierwsze dni w pracy	84
Wykres 78. Ścieżka 4: Komfort w pracy	84
Wykres 79. Ścieżka 4: Idealny przełożony	85
Wykres 80. Ścieżka 4: Optymalny zespół	86
Wykres 81. Ścieżka 4: Relacje ze współpracownikami	87
Wykres 82. Ścieżka 4: Priorytety zawodowe	88
Wykres 83. Ścieżka 4: Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania . . .	89
Wykres 84. Ścieżka 4: Motywacja do nauki.	90

Wykres 85. Ścieżka 4: Znaczenie zaangażowania w naukę	90
Wykres 86. Ścieżka 4: Kluczowe elementy wspierające zaangażowanie na studiach	91
Wykres 87. Ścieżka 4: Najważniejsze aspekty wpływające na satysfakcję ze studiowania	92
Wykres 88. Ścieżka 4: Przeszkody w zaangażowaniu w naukę	93
Wykres 89. Ścieżka 4: Subiektywna ocena zaangażowania	94
Wykres 90. Ścieżka 4: Docenianie przez wykładowców	94
Wykres 91. Ścieżka 4: Zrozumiała komunikacja	94
Wykres 92. Ścieżka 4: Dostęp do informacji	95
Wykres 93. Ścieżka 4: Oczekiwany styl komunikacji od przyszłych przełożonych.	95
Wykres 94. Ścieżka 4: Preferowany model komunikacji w przyszłym zespole.	96
Wykres 95. Ścieżka 5: Preferowane warunki zatrudnienia	98
Wykres 96. Ścieżka 5: Kryteria wyboru pracodawcy.	99
Wykres 97. Ścieżka 5: Pierwsze dni w pracy	100
Wykres 98. Ścieżka 5: Komfort w pracy	101
Wykres 99. Ścieżka 5: Idealny przełożony.	102
Wykres 100. Ścieżka 5: Optymalny zespół.	103
Wykres 101. Ścieżka 5: Relacje ze współpracownikami.	104
Wykres 102. Ścieżka 5: Priorytety zawodowe	106
Wykres 103. Ścieżka 5: Wsparcie pracodawcy w zwiększeniu zaangażowania	107

Eksperci



Joanna Dąbrowa

Dyrektorka Personalna PURO Hotels i Członkini Zarządu, związana z marką od ponad 12 lat.

Od ponad dwóch dekad działa w świecie hotelarstwa, zdobywając doświadczenie w sieciach Hyatt, Sheraton i Westin. Absolwentka kulturoznawstwa na Uniwersytecie Warszawskim, ukończyła także studia podyplomowe z zarządzania zasobami ludzkimi (SGH), prawa pracy (UW) oraz trenerstwa grupowego (SWPS). Po godzinach zanurza się w książkach, praktykuje Body Art i oddaje się podróżom, które inspirują ją do ciągłego odkrywania.



Wiktor Doktor

CEO, Pro Progressio

Wiktor od blisko dwóch dekad zajmuje się tematyką outsourcingu i centrów usług wspólnych w Polsce i na świecie. Jest Prezesem Pro Progressio – organizacji zajmującej się analizą sektora nowoczesnych usług dla biznesu, prowadzącą ponad setkę przedsiębiorstw, społeczność biznesową pod nazwą Klub Pro Progressio. Jest także wydawcą mediów FOCUS ON Business, które całkowicie są poświęcone usługom biznesowym.

Od 2019 roku nagrywa dwa podcasty „BSS bez tajemnic” oraz „Good Morning BSS World”, w których wraz z zaproszonymi gośćmi analizuje, omawia i komentuje szereg tematów związanych z rozwojem sektora BSS na świecie.

Jest uznanym branżowym ekspertem, często wypowiadającym się na łamach mediów oraz wydarzeń poświęconych outsourcingowi i centrom usług wspólnych.



**Izabela
Lechowicz**

Od maja 2024 pracuje jako **młodsza specjalistka w Departamencie Odnawialnych Źródeł Energii w Ministerstwie Klimatu i Środowiska**, gdzie zajmuje się tematyką społeczności energetycznych. Ukończyła studia inżynierskie na kierunku energetyka na Wydziale Mechanicznym Energetyki i Lotnictwa Politechniki Warszawskiej. Interesuje się rozwojem lokalnych inicjatyw w sektorze OZE.



Robert Lisicki

Dyrektor Departamentu Pracy w Konfederacji Lewiatan, odpowiada za obszar rynku pracy, prawa pracy i zabezpieczenia społecznego. Członek Komitetu ds. Społecznych w BusinessEurope.

Komitet wyznacza strategiczne kierunki prac BusinessEurope w obszarze zatrudnienia na poziomie unijnym. Członek Rady Ryku Pracy przy Ministrze Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz Platformy ds. pracy nie-rejestrowanej przy Europejskim Urzędzie Pracy. Uczestniczy w pracach zespołu ds. prawa pracy, zespołu ds. ubezpieczeń społecznych oraz zespołu ds. międzynarodowych Rady Dialogu Społecznego.



**Małgorzata
Nowakowska**

Z-ca dyrektora zasobów ludzkich ds. Employee Experience w VINCI

Socjolog zarządzania i komunikacji społecznej, absolwentka studiów Executive MBA. Przez ostatnią dekadę związana z branżą budownictwa drogowego. Obecnie pełni funkcję zastępcy dyrektora zasobów ludzkich ds. Employee Experience w VINCI Construction Polska (Warbud SA i Eurovia Polska SA)

Certyfikowany coach EMCC, facylitatorka, trenerka, konsultantka DISC. Wykładowca na studiach MBA TECH Akademii Górniczo-Hutniczej. Mentorka w fundacji Female 2 Female wspierającej rozwój kariery zawodowej młodych kobiet w branżach STEM.

Entuzjastka różnorodności, fanka pracy na talentach. Pasjonatka roślin i kotów :)



Kamil Rodzik

Zastępca dyrektora w Departamencie Służby Cywilnej KPRM odpowiedzialny m.in. za promocję służby cywilnej oraz rozwiązania systemowe z obszaru ZZL.

Urzędnik z wieloletnim doświadczeniem w obszarze naboru, komunikacji wewnętrznej i budowania pozytywnego wizerunku.

Autor książki pt. "Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej" – pierwszego praktycznego przewodnika w obszarze naboru budowania marki pracodawcy w sektorze publicznym. Zwolennik i orędownik nowoczesnej i otwartej administracji.



Monika Smulewicz

Ekspertka prawa pracy i HR

CEO HR na Szpilkach® i Eduwersum® Collegium Rozwoju HR

Uznany praktyk i ekspertka prawa pracy. Od ponad 20 lat edukuje pracowników i menedżerów w obszarze prawa pracy, czasu pracy oraz efektywnego i zgodnego z prawem zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Prekursorka szkoleń online z zakresu prawa pracy w Polsce.

Założycielka społeczności HR na Szpilkach® liczącej ponad 100 000 specjalistów kadr, płac i HR. Dyrektor Zarządzająca Eduwersum® Collegium Rozwoju HR – projektu, w ramach którego od 2017 roku z sukcesem przeszkolonych zostało już ponad 30 000 osób z całej Polski. „Sparingpartnerka biznesu”. Wspiera przedsiębiorców w obszarze kadrowo-płacowym, rozwiązując problemy, z którymi borykają się dynamicznie rozwijające się organizacje.

Partnerka merytoryczna Eplanner – nowoczesnej aplikacji do planowania i rozliczania czasu pracy. Przez wiele lat dyrektor zarządzająca outsourcingiem rachunkowości, kadr i płac w międzynarodowej korporacji, gdzie współzarządzała pracą ponad 300-osobowego zespołu świadczącego usługi księgowe i kadrowo-płacowe dla rozwijających się klientów polskich i zagranicznych. Redaktor naczelna Magazynu HR na Szpilkach®. Zaangażowana w działalność pro bono jako członkini Rady Programowej Fundacji Mam Marzenie.



**Paulina
Świątkiewicz**

HR Business Partner portali z ofertami pracy justjoin.it & rocketjobs.pl

HR Business Partner w najszybciej rozwijającej się w Europie grupie portali z ofertami pracy justjoin.it & rocketjobs.pl. Specjalizuje się w pełnym spektrum procesów HR, łącząc twarde aspekty kadrowe z miękkimi działaniami z zakresu zarządzania talentami. Posiada doświadczenie w projektowaniu i realizacji procesów rekrutacyjnych, on- i offboardingu, a także w obszarze badań zaangażowania i satysfakcji pracowników. Zorientowana na ludzką stronę biznesu, kładzie duży nacisk na kreatywność w rozmowach oraz budowanie pozytywnych relacji w organizacji.



Sylwia Zajęc

Marketing Menedżer

Sylwia Zajęc z wykształcenia jest dziennikarką, jednak już w trakcie studiów zaczęła interesować się marketingiem, który stał się jej pasją. Od 2017 roku zdobywała doświadczenie w branży rekrutacyjnej i HR, przede wszystkim w obszarze marketingu B2B, ale także B2C pod kątem komunikacji z kandydatami. Obecnie pełni rolę Marketing Menedżerki w portalach pracy KarierawFinansach.pl i Career-sinPoland.com. Na co dzień planuje i wdraża działania marketingowe, które realnie wspierają biznes. Wierzy w siłę przemysłanego i wartościowego content marketingu.



**Wioletta
Żukowska-
Czaplicka**

Eksperta ds. społeczno-gospodarczych w Federacji Przedsiębiorców Polskich

Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w zakresie udziału w procesie legislacyjnym funkcjonowania dialogu społecznego oraz działalności organizacji pracodawców. Uczestniczy w pracach Rady Dialogu Społecznego, jest sekretarzem z ramienia FPP. W swojej pracy zawodowej zajmuje się problematyką prawa pracy, rynku pracy oraz dialogu społecznego.

Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Autorka opracowań i raportów dotyczących m.in. rynku pracy, procesu legislacyjnego oraz dialogu społecznego.

PARTNERZY BRANŻOWI

justjoin.it  rocketjobs.pl

PARTNERZY WSPIERAJĄCY BADANIE

ORGANIZACJE



FIRMY



PATRONI MEDIALNI



Pomysłodawcy i twórcy raportu:

Magda Pietkiewicz, Tomasz Szklarski

Analiza danych:

Olga Bork

Wsparcie analityczne i redakcyjne:

Zuzanna Michalak

Marketing i Komunikacja:

Dominika Soszyńska



Platforma Enpulse jest częścią Zmotywowani.pl

Komitetu Obrony Robotników 56

02-146 Warszawa

+48 22 350 69 62

enpulse@enpulse.eu

www.enpulse.eu

© Zmotywowani.pl 2025

Wszelkie prawa autorskie do raportu zastrzeżone na rzecz Zmotywowani.pl sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie. Uprawniony zezwala jednak na dokonywanie opracowań i rozpowszechnianie raportu w dowolnej formie, ilości i na wszelkich polach eksploatacji z zastrzeżeniem zamieszczenia informacji, iż prawa autorskie należą do Zmotywowani.pl sp. z o.o.