

Zmiana pracy przez napięcia międzypokoleniowe?

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: środa, 14, październik 2026 11:32

Alicja Cisowska

Odsłony: 83

Różnice międzypokoleniowe w firmach rzadko prowadzą do otwartych konfliktów. Zdecydowanie częściej skutkują napięciem, które stopniowo może negatywnie wpłynąć na współpracę, atmosferę oraz satysfakcję z pracy. Jak wynika z najnowszego raportu Hays Poland oraz Fundacji OFF school, dla zdecydowanej większości pracowników z pokolenia Z, brak porozumienia ze starszymi współpracownikami może być powodem, by rozejrzeć się za nową pracą. Jak podkreślają eksperci cytowani w raporcie, problemem nie są same różnice międzypokoleniowe, lecz niewystarczająca komunikacja i brak jasno określonych oczekiwań.

- Napięcie międzypokoleniowych w pracy regularnie doświadcza 31% pracowników z pokolenia Z oraz 20% pracodawców i starszych współpracowników.
- Zetki jako główne źródło konfliktów wskazują odmienne postrzeganie elastyczności pracy oraz styl komunikacji.
- Pracodawcy powodów nieporozumień najczęściej upatrują w innym rozumieniu priorytetów oraz oczekiwań dotyczących zaangażowania.

Chociaż odsetek pracowników z pokolenia Z na rynku pracy rośnie i bardzo często są to osoby wchodzące już w role menedżerskie, to o Zetkach wciąż często mówi się w kontekście wyraźnych różnic, jakimi odznaczają się na tle starszych generacji. Wśród firm rośnie świadomość, że owe różnice mogą przynosić liczne korzyści tak długo, jak współpraca międzypokoleniowa zostanie odpowiednio zaadresowana i uporządkowana. To jednak jest krok, na który wciąż nie zdecydowało się wiele organizacji.

Jak wynika z raportu Hays Poland i Fundacji OFF school „Pokolenie Z na rynku pracy. Z myślą o przyszłości”, napięcia międzypokoleniowe – chociaż dostrzegane przez Zetki, przedstawicieli starszych generacji i pracodawców – nie zawsze prowadzą do wdrożenia działań naprawczych. W związku z tym pozytywne zmiany, jakie niezaprzeczalnie zachodzą w tym obszarze, nie postępują wystarczająco szybko.

– Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że kwestia współpracy międzypokoleniowej w firmach stoi w miejscu. Wyniki trzeciej edycji naszego raportu pokazują, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy z pokolenia Z wciąż dostrzegają wyzwania związane z komunikacją oraz odmiennymi oczekiwaniami. Pozytywną kwestią jest natomiast rosnąca wśród organizacji świadomość trudności, z jakimi mierzą się Zetki w środowisku pracy. Bez proaktywności w tym zakresie, problem nie zostanie jednak rozwiązany, a firma nie ma szans na zyskanie miana pracodawcy pierwszego wyboru dla młodszych pracowników – komentuje Karolina Lis, Senior Director w Hays Poland.

Jak dużym problemem są napięcia międzypokoleniowe w pracy?

Powszechna narracja na temat różnic w zespołach międzypokoleniowych może sugerować, że pomiędzy młodszymi i starszymi generacjami często dochodzi do poważnych konfliktów. Wyniki badania Hays Poland i Fundacji OFF school wskazują, że sytuacja wygląda nieco inaczej.

Po pierwsze, trudności we współpracy różnych pokoleń bardzo często są nieporozumieniami i stosunkowo rzadko urastają do rangi konfliktu. Po drugie, napięcia najczęściej występują sporadycznie. Regularnych nieporozumień wynikających z różnic pokoleniowych doświadcza bowiem 20 proc. pracodawców i 31 proc. Zetek. Może to sugerować, że pomimo utrzymujących się wyzwań, organizacjom stopniowo udaje się usprawniać współpracę międzypokoleniową.

Fakt, że odsetek respondentów wskazujących na częste lub bardzo częste konflikty w pracy wśród Zetek jest wyższy o 11 pkt proc. w porównaniu z odpowiedziami pracodawców, może świadczyć o odmiennej perspektywie. Pracownicy z pokolenia Z mają mniej doświadczeń zawodowych, zwracają większą uwagę na dobrostan, posiadają rozwiniętą inteligencję emocjonalną. W efekcie mogą dostrzegać napięcie tam, gdzie starsi współpracownicy widzą jedynie rozbieżność zdań.

– Młode pokolenie głośno mówi o tym, co starsze generacje zbyt często tłumili. O prawie do odpoczynku, jasnych regułach gry i szacunku. To nie egoizm, lecz wołanie o normalność. Dążenia najmłodszego pokolenia to swoisty manifest na rzecz zdrowszego, bardziej ludzkiego środowiska pracy dla nas wszystkich. Nasz pomysł na świat nie jest lepszy ani gorszy. Potrzebujemy wspólnie kreować przyszłość, która jest nam wszystkim tak samo nieznana – zaznacza Grzegorz Święch, współzałożyciel Fundacji OFF school.

Różnica w ocenie poszczególnych elementów życia zawodowego oraz otwartości w komunikowaniu swoich potrzeb znajduje odzwierciedlenie również w deklarowanych powodach nieporozumień. Zdaniem pracodawców źródła napięć międzypokoleniowych to przede wszystkim odmienne oczekiwania wobec zaangażowania i inne rozumienie priorytetów. Zetki z kolei jako najczęstszą przyczynę wskazują rozbieżności w postrzeganiu elastyczności pracy.

Cross-mentoring jako najbardziej pożądany sposób na poprawę współpracy

Wyniki badania jasno pokazują problemy, z którymi wciąż mierzą się organizacje próbujące wzmocnić współpracę międzypokoleniową. Odpowiedzi pracowników z pokolenia Z oraz pracodawców pokazują, że dla obu grup kluczowe jest zwiększenie jasności wzajemnych oczekiwań (58% wskazań pracodawców i 40% Zetek). Wysoko na liście młodych znalazły się też podejście do feedbacku i otwartość na nowe pomysły (po 33%). Starsi również wskazują na podejście do feedbacku (33%), ale też sposób komunikacji (35%).

– Źródło wyzwań w zakresie współpracy międzypokoleniowej jest dość jasne. Problemem wymagającym naprawy są przede wszystkim jasność wzajemnych oczekiwań oraz rola informacji zwrotnej. Chociaż menedżerowie i Zetki interpretują to na różne sposoby, to w obu przypadkach jako rozwiązanie podsuwają tak naprawdę poprawę komunikacji. Młodzi cechują się wysoką samoświadomością, mają jasne oczekiwania i wprost wyrażają swoje niezadowolenie, jeśli coś narusza ich granice lub przebiega inaczej, niż zostało ustalone. I to właśnie ustaleń dotyczących oczekiwanych rezultatów współpracy, pożądanych i unikanych zachowań, sposobów wymiany informacji bardzo często brakuje. Tymczasem konsekwencje braku takich ustaleń mogą rzutować na całą dalszą współpracę – komentuje Agnieszka Czarnecka, Head of HR Consultancy w Hays Poland.

Jakie zatem działania mogą ograniczyć nieporozumienia w miejscu pracy?

Zdaniem pracodawców (46%) najskuteczniejszą formą wsparcia byłyby wspólne projekty realizowane w międzypokoleniowych zespołach. Jednak zdanie pokolenia Z jest wyraźnie odmienne, gdyż zaledwie 12% respondentów wskazało na tę odpowiedź. Zetki zdecydowanie więcej wiary pokładają w jasnych zasadach współpracy (44% wskazań).

Zdaniem ekspertów odmienna ocena skuteczności łączenia pracowników w międzypokoleniowe zespoły może wynikać z doświadczeń młodych profesjonalistów, którzy mają poczucie, że ich zdanie się nie

Zmiana pracy przez napięcia międzypokoleniowe?

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: środa, 14, październik 2026 11:32

Alicja Cisowska

Odsłony: 83

liczy, a pomysły są ignorowane. W tym kontekście samo umiejscowienie różnych osób w jednej grupie projektowej może nie wystarczyć do zmniejszenia napięć pomiędzy pokoleniami.

Obie grupy respondentów są natomiast zgodne w ocenie najbardziej atrakcyjnej dla nich inicjatywy. Zarówno pracownicy z pokolenia Z, jak i starsi menedżerowie i współpracownicy najchętniej wzięliby udział w cross-mentoringu, a więc programie, w którym młodzi uczą się od starszych, a starsi od młodszych. Rozwiązanie, w którym każdy pracownik na równych zasadach może otrzymać cenną wiedzę i jednocześnie podzielić się swoimi spostrzeżeniami, może najskuteczniej przyczynić się do poprawy komunikacji i zbudowania konsensusu.

– Większość młodych osób pozytywnie ocenia swoich bezpośrednich przełożonych. Obraz zmienia się jednak, gdy pytamy młodych o poczucie bycia rozumianym przez starsze pokolenia w pracy. Odpowiedź „zdecydowanie tak” wyraźnie ustępuje opcjom „raczej tak” i „trudno powiedzieć”. Można więc postawić tezę, że Zetki cenią swoich najbliższych przełożonych właśnie dlatego, że łączy ich z nimi bezpośrednia relacja i codzienna współpraca, ale jednocześnie nie zawsze czują się zrozumiane przez inne, starsze osoby w firmie. To potwierdzenie na to, że najlepszym sposobem na przełamywanie międzypokoleniowych barier pozostaje regularny kontakt – podsumowuje Wiktoria Nowak, współzałożycielka GenBoost.

Źródło: Hays Poland