



## Zjawisko Quiet Quitting wśród polskich pracowników z pokolenia Z

Filip Lipiński<sup>a</sup>, Julianna Koczy<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Koło Naukowe Zarządzania „Menedżer”  
filip.lipinski@edu.uekat.pl, ORCID: 0009-0009-2293-6487

<sup>b</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Koło Naukowe Zarządzania „Menedżer”  
julianna.koczy@edu.uekat.pl, ORCID: 0009-0000-8266-4019

**Streszczenie:** W drugiej połowie 2021 roku w USA powstało nowe zjawisko zwane Quiet Quitting (QQ) dotyczące nastawienia do pracy. Zjawisko jest swego rodzaju trendem, który za sprawą mediów społecznościowych zyskał dużą popularność, zwłaszcza wśród osób z pokolenia Z ze względu na ich stosunkowo dużą aktywność w świecie wirtualnym. QQ dotyczy wyrzeczenia się tzw. kultu pracy oraz wykonywania swoich obowiązków służbowych na poziomie absolutnego minimum w celu zachowania work-life balance, a także uniknięcia wypalenia zawodowego. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie nastawienia do pracy osób z pokolenia Z pod kątem występowania w nim tendencji charakterystycznych dla zjawiska QQ, a także określenie kluczowych dla tej grupy aspektów pracy, które motywują ich do wykonywania obowiązków zawodowych. Można założyć, że wśród pracowników pokolenia Z zachowania charakterystyczne dla zjawiska QQ występują w większym stopniu niż wśród ogółu polskich pracowników, ponieważ to oni, za pomocą mediów społecznościowych, w największej ilości wpłynęli na rozprzestrzenienie się tego trendu, zatem można zadać pytanie: czy pracownicy pokolenia Z podchodzą do pracy zgodnie z założeniami QQ? Wyniki pokazały, że podejście do pracy osób z pokolenia Z nie pokrywa się z założeniami zjawiska QQ. Pracownicy pokolenia Z dążą do zachowania balansu pomiędzy pracą a życiem prywatnym, jednak w dalszym ciągu angażują się w obowiązki zawodowe, a praca jest dla nich istotnym elementem życia. W życiu zawodowym cenią sobie przede wszystkim dobrą atmosferę i integrację z zespołem, co też stanowi najważniejszą składową ich motywacji do pracy.

**Słowa kluczowe:** Quiet Quitting, pokolenie Z, rynek pracy, zachowania pracowników.

**Kod JEL:** J00, J5.

## **1. Wstęp**

Quiet Quitting (QQ) jest zjawiskiem coraz częściej występującym na rynku pracy. Swoją popularność zyskał dzięki mediom społecznościowym, przez co udział w rozpowszechnianiu się trendu biorą głównie młode osoby. Mimo że w dosłownym tłumaczeniu QQ oznacza „ciche odchodzenie”, nie jest to bezpośrednio związane ze zmianą pracy. QQ po polsku można określić terminem pracowniczego minimum. Pracownicy, którzy działają pod wpływem trendu, zaczynają bowiem stawiać granice w sprawach zawodowych – nie pracują po godzinach, w tym również nie odpowiadają na maile i wiadomości SMS. Nie wykonują także dodatkowych zadań, a wręcz wykonują jedynie wymagane minimum w celu utrzymania pracy (Wellbeing Polska, 2023). Jak podaje Harter (2022), za początki zjawiska QQ uważa się drugą połowę 2021 roku, zaraz po tzw. wielkiej rezygnacji mającej miejsce w USA, kiedy to około 4 mln pracowników porzuciło swoje obecne miejsce zatrudnienia. Ta sytuacja była skutkiem pandemii COVID-19, która skłoniła ludzi do przewartościowania życiowych priorytetów.

Celem artykułu jest przedstawienie nastawienia do pracy osób z pokolenia Z pod kątem występowania w nim tendencji charakterystycznych dla zjawiska QQ, a także określenie kluczowych dla tej grupy aspektów pracy, które motywują ich do wykonywania obowiązków zawodowych. W artykule przedstawiono stosunek do pracy pokolenia Z na tle ogółu polskich pracowników, a także zaprezentowano sugestie dla kadry menedżerskiej dotyczące zwiększania zaangażowania i efektywności pracowników pokolenia Z. By zrealizować te cele, posłużono się metodą studiów literaturowych oraz przeprowadzono badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, którego wyniki porównano z wynikami firmy Blue Colibri odnoszącymi się do tendencji QQ występujących wśród ogółu polskich pracowników. Artykuł jest głosem w dyskusji na temat nastawienia osób z pokolenia Z do pracy.

## **2. Przegląd literatury**

### **2.1. Charakterystyka pokolenia Z**

Do pokolenia Z są zaliczane osoby urodzone pomiędzy 1995 a 2010 rokiem (Chillakuri, 2020) – w podanym przedziale czasowym mogą występować różnice spowodowane postępowaniem technologicznym. Pokolenie Z „w najbliższych la-

tach zastąpi pokolenie Baby Boomers oraz stopniowo zaczną konkurować z pokoleniem X” (Kawka, 2021, s. 34). Są to ludzie charakteryzujący się mobilnością oraz komunikatywnością. Bardzo ważne jest dla nich wyłamanie się z panujących standardów i odnalezienie własnego ja. Możemy się również spotkać z określeniem pokolenia Z jako *True Gen*, ponieważ osoby należące do niego utożsamia się z cechami, które są związane z jednym elementem – poszukiwaniem prawdy. Do zachowań dla nich charakterystycznych należy indywidualne wyrażanie siebie i unikanie stereotypów. Są oni wytrwali w realizacji swoich celów oraz głęboko wierzą w skuteczność dialogu podczas rozwiązywania konfliktów. Osoby z pokolenia Z, podejmując decyzje, ufają własnemu instynktowi, a do instytucji państwowych odnoszą się w sposób pragmatyczny i analityczny (Francis & Hoefel, 2018). Jedną z cech najbardziej odróżniających osoby z pokolenia Z od przedstawicieli poprzednich pokoleń jest wyjątkowa zdolność do swobodnego poruszania się i funkcjonowania jednocześnie w świecie online i offline (EY Polska, 2022). Te umiejętności są następstwem codziennego wykorzystywania nowoczesnej technologii, do której osoby z pokolenia Z mają dostęp od najmłodszych lat. Występuje ona przede wszystkim w postaci dostępu do internetu, w którym to osoby z pokolenia Z, częściej niż „twarzą w twarz”, wolą dokonywać różnego rodzaju interakcji (Wajnbrener & Werczyńska, 2022). Można się spotkać z teorią, że „dla Gen Z życie wirtualne jest ważniejsze niż realne” (Sury, 2023). Głównym kanałem komunikacji oraz sposobem dotarcia do przedstawicieli pokolenia Z są media społecznościowe, które są miejscem, gdzie wyrażają swoje opinie, komentują, a także reagują na posty i komentarze innych użytkowników. Dzięki temu mają możliwość wyrażenia siebie w internecie (EY Polska, 2022).

## 2.2. Pokolenie Z a praca

Pokolenie Z można scharakteryzować ze względu na ich odmienną postawę w stosunku do pracy zawodowej. Jest to wyzwanie dla pracodawcy, który w celu utrzymania pracowników pokolenia Z w przedsiębiorstwie jest poniekąd zobligowany do zapewnienia im możliwości ciągłego poszerzania kompetencji, a także rozwijania umiejętności. Przedstawiciele tego pokolenia cenią sobie rzeczy praktyczne w użyciu, a podejmując konkretne działania, dbają o efektywne rozplanowanie ich w czasie (Szymczyk, 2022). Są to osoby, które od najmłodszych lat myślą o swojej karierze. Chętnie uczestniczą w stażach czy praktykach, dzięki czemu stosunkowo szybko podejmują decyzję odnośnie do swojej ścieżki zawo-

dowej. Nie mają oni problemu z nowoczesnymi technologiami i obsługą internetu, dlatego świetnie odnajdują się m.in. w branży IT. Można powiedzieć, że fakt bycia nieustannie otoczonym przez technologię sprawił, że uznają ją oni za nieodłączną i istotną część swojego życia (Bieliń & Kubiczek, 2020). Z uwagi na ich wysoką mobilność przedstawiciele pokolenia Z elastycznie dopasowują się do miejsca wykonywanej pracy. Doskonale odnajdują się w takich warunkach, jak home office (grhpolska.com, 2021). Poszukując pracy, przedstawiciele pokolenia Z są pewni swoich umiejętności. Wierzą, że posiadają właściwe kwalifikacje, a także odpowiednie wykształcenie do zajmowania stanowiska, którym są zainteresowani, co sprawia, że mają duże oczekiwania co do swoich przyszłych pracodawców. Przedstawiciele generacji Z poszukują atmosfery sprzyjającej pracy, wsparcia rozwoju zawodowego oraz możliwości wykazania się (Jagielska, 2023).

Młodzi ludzie mają również inne podejście do rozwoju technologii niż starsi pracownicy. Automatyzację, której obawiają się starsze pokolenia, pokolenie Z postrzega jako szansę na zdobycie kreatywnego zawodu, którego nie są w stanie wykonywać roboty (EY Polska, 2021). Według badania pracuj.pl „Cyfrowa ewolucja kariery” pokolenie Z częściej niż poprzednie pokolenia sięga w pracy po narzędzia czy też rozwiązania technologiczne. Spośród narzędzi najczęściej wykorzystywanych podczas realizacji swoich obowiązków zawodowych respondenci wymieniali: smartfony (91%), social media (88%), aplikacje mobilne (85%), laptopy (80%) oraz technologie oprogramowań chmurowych (71%) (INFOR, 2021). Ze względu na umiejętności, kwalifikacje, wykształcenie oraz pewnego rodzaju standardy dotyczące wykonywanej pracy i sposób bycia charakterystyczny dla pokolenia Z, „można zakładać, że w przyszłości znacznie więcej osób z pokolenia Z będzie chciało prowadzić własną firmę niż w przypadku ich poprzedników, choć samozatrudnienie jest i tak bardzo popularne w Polsce” (Messyasz, 2021, s. 106).

Pokolenie Z nie odczuwa przywiązania do zawodu, jaki wykonują. Jeżeli w ich głowie pojawiają się myśli, że aktualnie wykonywana praca w danej firmie, czy nawet branży, nie jest dla nich satysfakcjonująca, bez wahania decydują się na zmianę. Osoby będące przedstawicielami starszych pokoleń zarzucają im przez to brak lojalności wobec firmy, w której pracują, a także brak identyfikacji z przedsiębiorstwem (money.pl, 2023). Wśród problemów, przed którymi pokolenie Z stawia pracodawców, wyróżnia się najczęściej problemy z poufnością. Wynika to z faktu, iż pokolenie Z jest przyzwyczajone do łatwego dostępu do informacji. Stawia to przed pracodawcami wyzwanie – muszą oni na nowo

zakreślić granicę pomiędzy tym, co jawne, a tym, co powinno zostać w strukturach organizacji (grhpolska.com, 2021).

### 2.3. Zjawisko Quiet Quitting

Quiet Quitting (QQ) bądź silent resignation to kolejne zjawisko na rynku pracy. Nie oznacza zrezygnowania z pracy, lecz przyjęcie nowych norm na poczet wykonywanych obowiązków w celu poprawy work-life balance (Yasemin & Sürmeli, 2023). Pracownicy przyjmujący tę filozofię wypełniają swoje obowiązki zawodowe, otrzymują za to wynagrodzenie, jednak praca nie jest dla nich najważniejszą wartością w życiu. Nie są skoncentrowani na rozwoju swojej kariery zawodowej czy na wyróżnianiu się na tle innych pracowników w firmie. Zależy im na zachowaniu wyraźnej granicy między życiem prywatnym a zawodowym (Jackowska, 2023).

Za początki zjawiska QQ uznaje się okres zaraz po tzw. wielkiej rezygnacji, która miała miejsce w USA w 2021 roku (Harter, 2022). Podczas niej około 4 mln pracowników porzuciło dotychczasowe miejsce zatrudnienia. Powody tego zjawiska były takie same, jak zjawiska QQ, tj.: brak poczucia sensu, pożyteczności i sprawczości wykonywanej pracy oraz chęć zadbania o work-life balance (Niko, 2022). Samo zjawisko stało się popularne za sprawą platformy Tik Tok, na której Zaid Khan zamieścił wideo odnoszące się do zjawiska QQ. Autor powiedział: „Ostatnio dowiedziałem się o terminie «quiet quitting», gdzie nie rezygnujesz z pracy, ale rezygnujesz z idei, że musisz robić więcej niż jest to wymagane. Wciąż wykonujesz swoje obowiązki, ale nie podpisujesz się już pod mentalnością pracy jako życia. Rzeczywistość jest taka, że praca nie jest życiem. Twoja wartość jako osoby nie jest określona przez Twoją pracę”<sup>1</sup> (Khan, 2022). Podkreśla to istotę QQ – chodzi o zmianę mentalności. Wszechobecny kult pracy stawia ją jako najważniejszą wartość w życiu człowieka, jednak nie trzeba biernie akceptować i przyjmować takich przekonań. Trend QQ wpływa na budowanie własnego „ja” pracowników i kształtuje ich poczucie własnej wartości, nie definiując jej jedynie przez pryzmat wykonywanych przez nich obowiązków zawodowych.

---

<sup>1</sup> „I recently learned about this term called quiet quitting, where you’re not outright quitting your job but you’re quitting the idea of going above and beyond, you’re still performing your duties, but you’re no longer subscribing to the hustle-culture mentality that work has to be your life. The reality is it’s not. And your worth as a person is not defined by your labor” (Khan, 2022).

Zjawisko QQ może spowodować znaczne zmiany w sytuacji pracodawców oraz wywołać u nich niepokój. Do ich głównych obaw należy strach przed spadkiem produktywności w firmie, wynikającym z mniejszego zaangażowania ze strony pracowników w wykonywane obowiązki zawodowe. Pracodawcy obawiają się, że to może mieć negatywny wpływ na osiągnięte przez firmę wyniki. W obliczu takiej sytuacji pracodawcom pozostaje stworzyć środowisko, w którym pracownik będzie się czuł doceniany i szanowany w pracy. Pracownik powinien mieć świadomość, że otrzymuje wynagrodzenie adekwatne do wykonywanych zadań. Pozytywny wpływ na nastroje pracowników wywołuje także zainteresowanie pracodawcy samopoczuciem pracownika, a w razie potrzeby – wsparcie w tym zakresie, ponadto promowanie dbania o zdrowie psychiczne oraz prowadzenie regularnych spotkań z pracownikami, na których są omawiane na bieżąco warunki wykonywanej pracy (Grzywna, 2022).

Zjawisko QQ można określić mianem kryzysu, który jest wynikiem złego zarządzania i braku zaangażowania kadry kierowniczej. Jak pisze Harter (2022), tylko jeden na trzech menedżerów jest zaangażowany w pracę. W celu rozwiązania kryzysu QQ menedżerowie muszą się nauczyć, jak rozmawiać ze swoimi pracownikami, aby im pomóc i zmniejszyć ryzyko wypalenia zawodowego oraz zwiększyć ich zaangażowanie. Jim Harter uważa, że najlepszym nawykiem, jaki należy wykształcić u menedżerów, jest przeprowadzanie 15-30-minutowej rozmowy tygodniowo z każdym z pracowników. Pracownicy muszą widzieć, że menedżerowie są zaangażowani, oraz mieć świadomość, jak ich praca wpływa na korzyść przedsiębiorstwa (Harter, 2022).

## **2.4. Zjawisko Quiet Quitting na polskim rynku pracy**

Z uwagi na to, iż QQ jest nowym zjawiskiem, większość badań, opublikowanych w artykułach naukowych, została przeprowadzona na rynku zagranicznym. Wiedzę na temat QQ na rynku polskim, w głównej mierze, można czerpać z publikowanych raportów branżowych. Na zlecenie firmy Blue Colibri zostało przeprowadzone badanie na temat obecnej sytuacji na rynku pracy i zjawiska QQ. Wzięło w nim udział 1000 osób w wieku od 18 do 65 lat. Bazując na badaniu, można się dowiedzieć, że respondenci określili niepodejmowanie dodatkowych obowiązków jako troskę o zdrowie psychiczne, czyli jeden z aspektów work-life balance. Samo zjawisko QQ może się więc okazać nawet początkiem zmiany kultury pracy w Polsce. Jeden na trzech respondentów rozważa zmianę pracy w tym roku, a reszta pracowników jest niekoniecznie zaangażowana w sprawy

firmy, przy czym co czwarty pracownik szuka w pracy dodatkowych aktywności i obowiązków, zakładając, że pomoże mu to w awansie. Jednocześnie trzech na dziesięciu respondentów wykonuje w pracy tylko absolutne minimum, konieczne do utrzymania posady. Z badania można się również dowiedzieć, że ludzie szukają pracy, w której nie będą jedynie biernie wykonywać swoich obowiązków, ale również będą włączeni w proces decyzyjny. Tymczasem organizacje często nie potrafią właściwie nakreślić pracownikom misji firmy ani określić, jaką rolę powinni pełnić w jej realizacji, przez co pracownicy nie czują się zmotywowani do pracy (Blue Colibri, 2023).

Badanie platformy pracuj.pl (2023) wykazało, że 79% pracujących Polaków angażuje się w wykonywane zadania zawodowe, a 63% z nich nie trzyma się jedynie formalnych obowiązków i wykonuje dodatkowe zadania. Mimo to znacząca większość respondentów przyznaje, że w ich miejscu pracy ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę nie opłaca się pracownikowi. Ten czynnik może negatywnie wpływać na postrzeganie przez ankietowanych zarówno samej pracy, jak i sensu jej wykonywania, gdyż jedynie ponad połowa respondentów deklaruje, że ich praca przynosi im satysfakcję oraz że lubią ją wykonywać.

### **3. Metodyka przeprowadzonego badania**

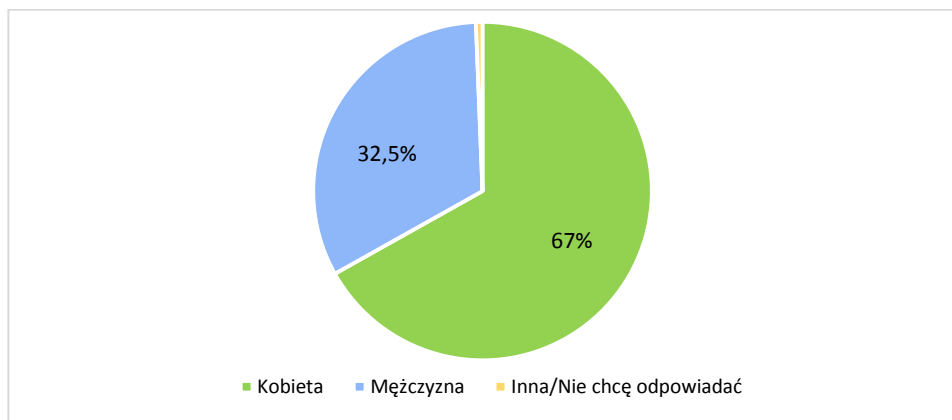
Celem prowadzonych badań było przedstawienie nastawienia do pracy osób pokolenia Z pod kątem występowania w nim tendencji charakterystycznych dla zjawiska QQ, a także określenie kluczowych dla tej grupy aspektów pracy, które motywują ich do wykonywania obowiązków zawodowych. Uznano, że istotne jest wyszczególnienie pokolenia Z jako grupy, która znacząco wpłynęła na rozprzestrzenienie się zjawiska QQ, przez co wpływ trendu na ich podejście do pracy może być silniejszy niż w przypadku pracowników z innych grup wiekowych.

W badaniu wykorzystano ilościowe podejście z zastosowaniem metody CAWI z użyciem kwestionariusza ankiety elektronicznej, który został wykonany za pomocą Google Forms w maju 2023 roku. Hipotezą badania było stwierdzenie, że wśród pracowników pokolenia Z zachowania charakterystyczne dla zjawiska QQ występują w większym stopniu niż wśród ogółu polskich pracowników. To oni za pomocą mediów społecznościowych najbardziej wpłynęli na rozprzestrzenienie się tego trendu, pojawia się zatem pytanie: czy pracownicy pokolenia Z podchodzą do pracy zgodnie z założeniami QQ? Empiryczna weryfikacja postawionej hipotezy nastąpiła z wykorzystaniem elementów statystyki opisowej, a próba badawcza obejmowała 320 przedstawicieli pokolenia Z.

## 4. Wyniki badania

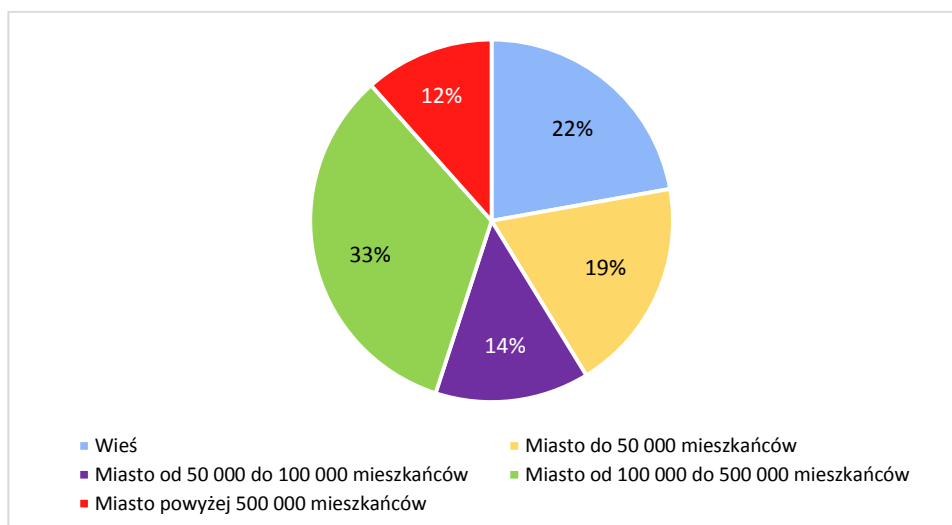
### 4.1. Charakterystyka próby badawczej

Badaniu zostali poddani pracujący studenci z województwa śląskiego, małopolskiego i opolskiego. Charakterystyka próby badawczej przedstawia się następująco:



**Rysunek 1.** Płeć respondentów

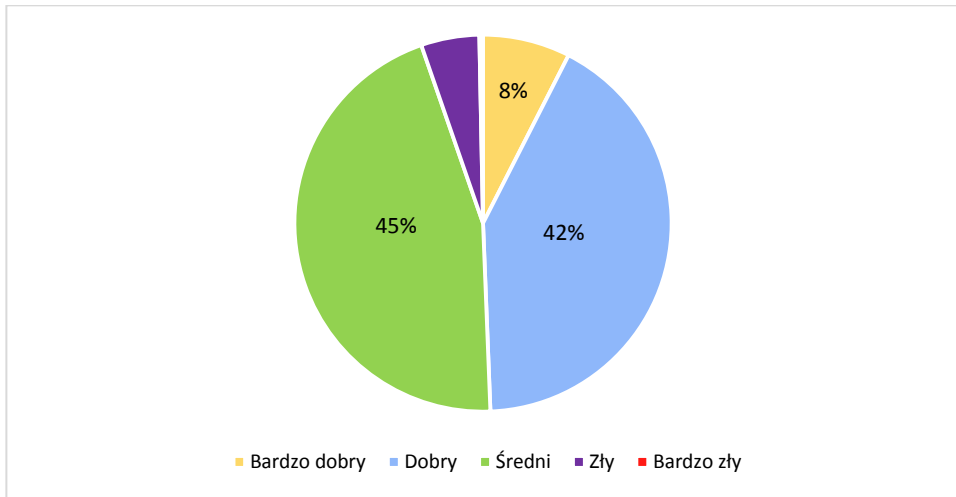
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.



**Rysunek 2.** Liczba mieszkańców miejscowości, z których pochodzą respondenci

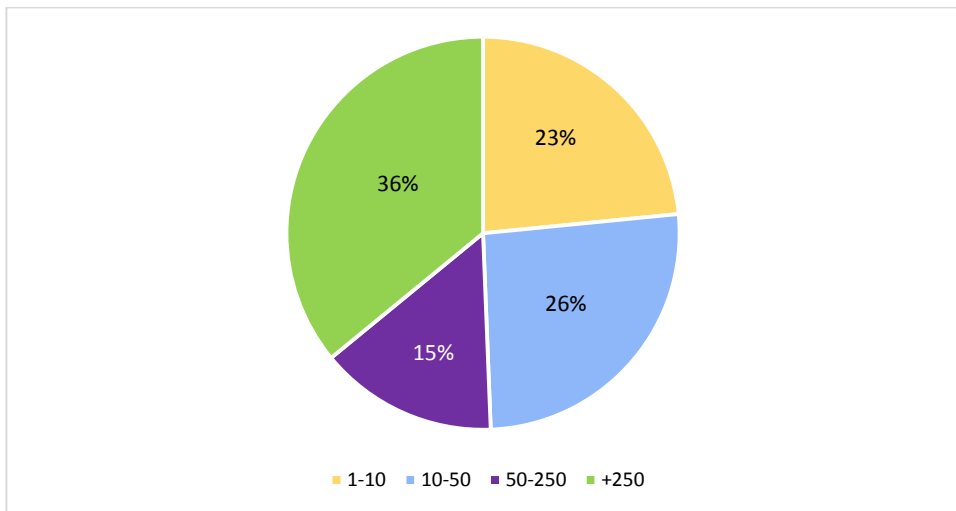
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.





**Rysunek 3.** Status materialny respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.



**Rysunek 4.** Liczba pracowników zatrudnionych przez przedsiębiorstwo, w którym pracują respondenci

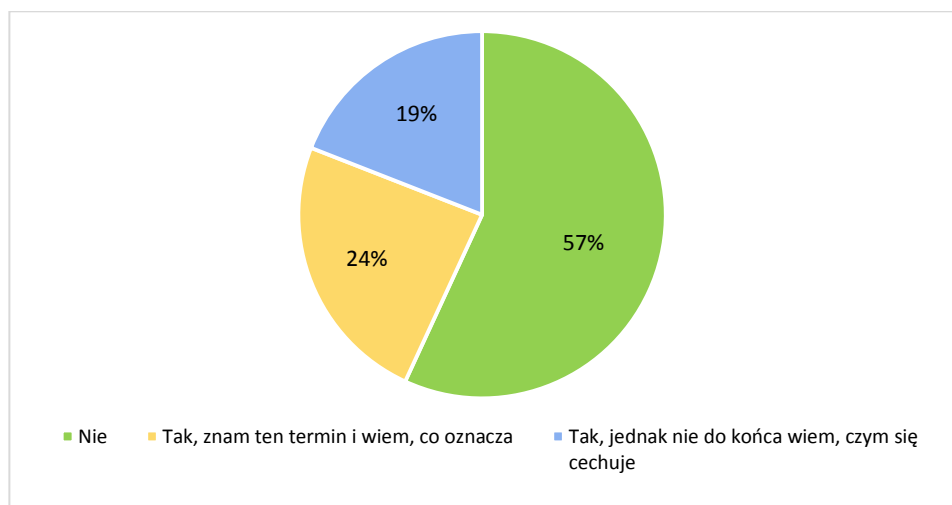
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Próba badawcza stanowi przekrój studentów pokolenia Z, posiadających status osoby zatrudnionej, przy czym większą część respondentów stanowiły kobiety. Istotny jest fakt, iż 2/3 badanych uczęszcza na studia stacjonarne, co może ograniczyć wyniki badania, ponieważ ma to determinujący wpływ na specyfikę pra-

cy. Osoby pracujące i jednocześnie studiujące dziennie częściej wybierają pracę w niepełnym wymiarze godzin. Zazwyczaj też finansowo pomagają im rodzice, a zatrudnienie traktują jedynie jako dodatkowe źródło dochodu, co bezpośrednio przekłada się na ich podejście do pracy.

## 4.2. Przedstawienie wyników badania

Wyniki badań wskazują, że ponad połowa (57%) studentów nie słyszała dotąd o zjawisku QQ, jednakże 43% z nich ten termin zna, z czego 24% deklaruje, że wie, czym dokładnie charakteryzuje się to zjawisko (rysunek 5).



**Rysunek 5.** Znajomość zjawiska QQ wśród osób z pokolenia Z

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Badani w większości zadeklarowali, że angażują się w zadania zawodowe. Ze stwierdzeniem „Angażuję się w wykonywane zadania zawodowe” w przynajmniej dużym stopniu zgadza się 80% respondentów. Poza zaangażowaniem w pracę badani deklaruje również, że nie skupiają się jedynie na formalnych zadaniach i starają się wychodzić z inicjatywą – zgodziło się z tym 41% ankietowanych. Pomimo deklarowanego zaangażowania w pracę prawie połowa respondentów (48%) przyznaje, że ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę nie jest dla nich opłacalne (nie wiążą się z tym dla nich premie czy bonusy). Ze stwierdzeniem „Wykonuję tylko te zadania, o które mnie poproszono” zgadza się 38% ankietowanych. Prawie połowa respondentów przyznała, że ich praca

przynosi im satysfakcję i lubią ją wykonywać (48%). W związku z tym badani raczej nie poszukują aktywnie nowego miejsca pracy (46%) bądź nie są zdecydowani (22%). Swoim współpracownikom pomagają, jeśli są obciążeni dużą ilością zadań, 66% ankietowanych. Jedynie 24% ankietowanych raczej nie miało możliwości w ciągu ostatniego roku załatwienia spraw prywatnych w trakcie pracy. O sprawach związanych z pracą nie rozmyśla po wyjściu z niej 42% przebadanych. Ankietowani zostali zapytani, czy dbają o swoje zdrowie psychiczne dzięki temu, że nie podejmują się dodatkowych obowiązków w pracy, i 36% respondentów temu zaprzeczyło (tabela 1).

**Tabela 1.** Stopień, w jakim pokolenie Z zgadza się z określonymi stwierdzeniami dotyczącymi ich miejsca pracy

Stwierdzenia	1	2	3	4	5
Angażuję się w wykonywane zadania zawodowe	4	17	45	123	131
Nie skupiam się jedynie na formalnych zadaniach, staram się wychodzić z inicjatywą	20	50	88	101	61
Aktywnie poszukuję nowego miejsca pracy	99	47	70	51	53
Oplaca mi się ponadprzeciętnie angażować w pracę (dostaję premię itp.)	97	58	78	48	39
Moja praca przynosi mi satysfakcję, lubię ją wykonywać	38	55	75	83	69
Pomagam moim współpracownikom, jeśli są obciążeni zbyt dużą ilością zadań	24	30	56	124	86
Po pracy nie rozmyślam o sprawach z nią związanych	59	75	68	59	59
Wykonuję tylko te zadania, o które mnie poproszono	34	91	74	79	42
W ciągu ostatniego roku miałem/miałam możliwość załatwienia swoich spraw prywatnych w czasie pracy	32	45	59	62	122
Dbam o moje zdrowie psychiczne dzięki temu, że nie podejmuję się dodatkowych obowiązków w pracy	46	70	90	60	54

Legenda:

Stopień: 1 – bardzo mały, 2 – mały, 3 – średni, 4 – duży, 5 – bardzo duży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Zestawiając odpowiedzi respondentów z wynikami badania przeprowadzonego przez Blue Colibri, przedstawionego w punkcie 2.4, 6% więcej pracowników z pokolenia Z niż przebadanych polskich pracowników przyznało, że pomaga swoim współpracownikom, jeśli są oni obciążeni zbyt dużą ilością zadań, również 6% więcej pracowników z pokolenia Z po pracy rozmyśla o sprawach z nią związanych; 8% więcej polskich pracowników określiło, że w pracy wykonuje jedynie te zadania, o które ich poproszono. Pracownicy z pokolenia Z częściej deklarowali, że w ciągu ostatniego roku mieli możliwość załatwienia swoich spraw prywatnych w czasie pracy – różnica pomiędzy nimi a ogółem polskich pracowników wyniosła 30%. O zdrowie psychiczne dba 11% więcej polskich

pracowników, a to dzięki temu, że nie podejmują się dodatkowych obowiązków w pracy (tabela 2).

**Tabela 2.** Zestawienie odpowiedzi osób z pokolenia Z z odpowiedziami ogółu polskich pracowników (przebadanych przez Blue Colibri) na pytanie, w jakim stopniu zgadzają się z określonymi stwierdzeniami dotyczącymi ich miejsca pracy (odpowiedzi podano w procentach)

Zestawienie odpowiedzi	1		2		3		4		5	
	Z	P	Z	P	Z	P	Z	P	Z	P
Pomagam moim współpracownikom, jeśli są obciążeni zbyt dużą ilością zadań	8	2	9	8	18	30	38	46	27	13
Po pracy nie rozmyślałam o sprawach z nią związanych	18	7	24	19	22	25	18	35	18	14
Wykonuję tylko te zadania, o które mnie poproszono	11	6	28	22	23	27	25	35	13	11
W ciągu ostatniego roku miałem/miałam możliwość załatwienia swoich spraw prywatnych w czasie pracy	10	22	14	21	18	29	19	21	39	7
Dbam o moje zdrowie psychiczne dzięki temu, że nie podejmuję się dodatkowych obowiązków w pracy	14	5	22	14	28	35	19	36	17	11

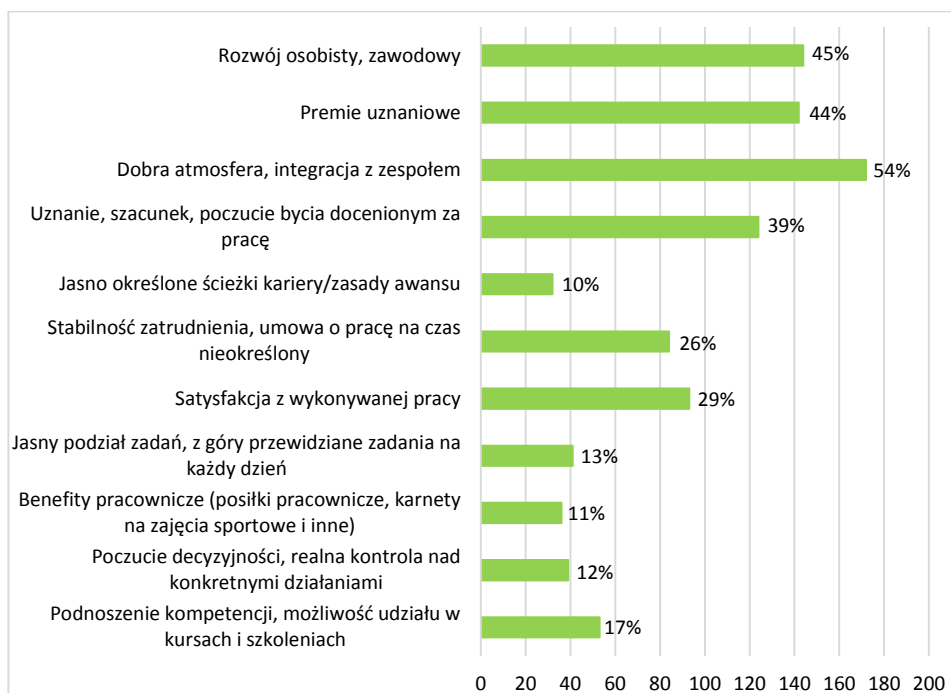
Legenda:

Z – pokolenie Z, P – ogół polskich pracowników.

Stopień: 1 – bardzo mały, 2 – mały, 3 – średni, 4 – duży, 5 – bardzo duży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań oraz badania Blue Colibri.

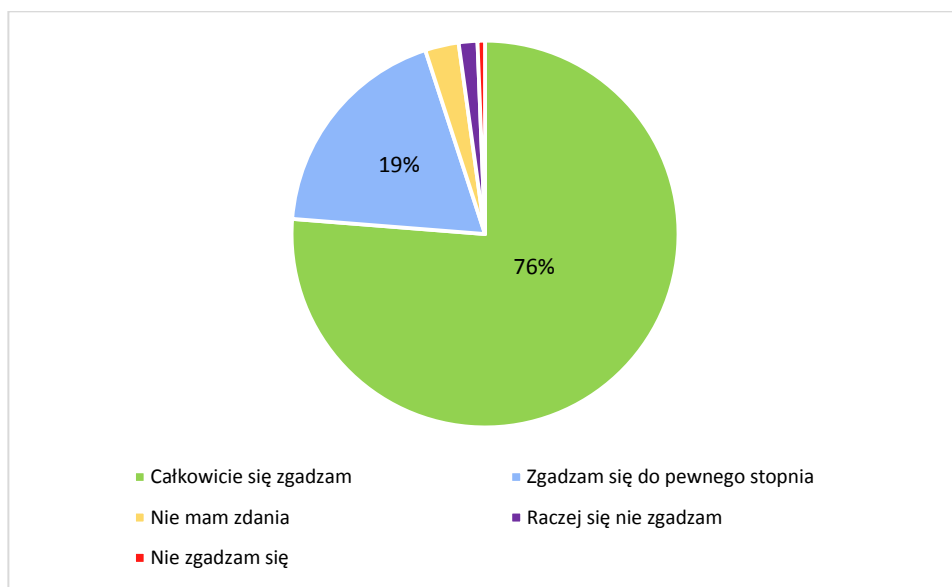
Respondenci zostali poproszeni o wybranie trzech czynników, które najbardziej motywują ich do pracy. Badanie wykazało, że największy wpływ na motywację ma dobra atmosfera i integracja z zespołem, który to czynnik wybrało 54% ankietowanych. Równie ważne czynniki, podawane w następnej kolejności, to rozwój osobisty i zawodowy (45%), premie uznaniowe (44%) oraz uznanie, szacunek, poczucie bycia docenionym za pracę (39%). Dla respondentów ważna jest również satysfakcja z wykonywanej pracy (29%) oraz stabilność zatrudnienia, umowa o pracę na czas nieokreślony (26%). Najmniej motywujące okazały się być podnoszenie kompetencji, możliwość udziału w kursach i szkoleniach (17%), jasny podział zadań, z góry przewidziane zadania na każdy dzień (13%), poczucie decyzyjności, realna kontrola nad konkretnymi działaniami (12%), benefity pracownicze (11%) czy też jasno określone ścieżki kariery/zasady awansu (10%) (rysunek 6).



**Rysunek 6.** Czynniki motywujące pokolenie Z do pracy

Źródło: Obliczenia własne na podstawie zrealizowanych badań.

Najwięcej respondentów (53%) stwierdziło, że mają neutralne nastawienie do pracy – starają się zachować balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Z kolei 29% respondentów uważa, że praca jest dla nich istotna, chętnie angażują się w dodatkowe projekty, a w razie potrzeby zostają po godzinach; 4% uważa, że ich życie kręci się wokół pracy, całkowicie się jej poświęcają, często kosztem życia prywatnego. Dla 12% badanych praca nie jest szczególnie istotna, zazwyczaj robią tylko to, co mieści się w granicach ich obowiązków, zaś 2% jest zdania, że praca to dla nich przykry obowiązek, robią całkowite minimum, do którego są zobligowani. W przeprowadzonym badaniu ankietowani zostali także zapytani, czy zgadzają się ze stwierdzeniem: „W życiu istotne jest zachowanie work-life balance – równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym”. Ze stwierdzeniem całkowicie zgodziło się 76% badanych, 19% wybrało odpowiedź „zgadzam się do pewnego stopnia, 3% – „nie mam zdania”, 1,5% – „raczej się nie zgadzam”, 0,5% – „nie zgadzam się” (rysunek 7).



**Rysunek 7.** Stosunek osób z pokolenia Z do stwierdzenia „W życiu istotne jest zachowanie work-life balance – równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Zestawiając deklaracje respondentów z ich odpowiedziami na pytanie o znajomość zjawiska QQ, okazuje się, że 76% studentów, którzy nie znali zjawiska QQ, odpowiedziało, że w życiu istotne jest zachowanie work-life balance. Co więcej, 52% z nich określa swój stosunek do pracy jako neutralny, twierdząc, że starają się zachować balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Stosunek do pracy respondentów, którzy nie znali zjawiska QQ, również częściowo pokrywa się z założeniami tego zjawiska – 40% z nich deklaruje, że wykonują jedynie te zadania, o które ich poproszono, a 58% w ciągu ostatniego roku miało możliwość załatwienia spraw prywatnych w czasie pracy.

## 5. Dyskusja i wnioski

Wyniki uzyskane z badań świadczą o tym, że tendencje charakterystyczne dla zjawiska QQ w pewnym stopniu występują wśród pokolenia Z, jednakże trend zdecydowanie nie determinuje sposobu, w jaki podchodzą oni do pracy. Tym samym w wyniku analiz nie została potwierdzona hipoteza badania, tj. że wśród pracowników pokolenia Z zachowania charakterystyczne dla zjawiska QQ

występują w większym stopniu niż wśród ogółu polskich pracowników, ponieważ w największym stopniu to oni, za pomocą mediów społecznościowych, wpłynęli na rozprzestrzenienie się tego trendu. Badanie wykazało, że studenci, którzy wzięli w nim udział, wcielają idee QQ w swoje życie zawodowe w mniejszym stopniu niż Polacy przebadani przez Blue Colibri. Badaniu Blue Colibri zostały poddane osoby w wieku od 18 do 65 lat, przez co wyniki badań w sposób ogólny odnoszą się do polskich pracowników. Choć różnica w znajomości trendu QQ była znacząca – w badaniach Blue Colibri jedynie 15% badanych słyszało o tym zjawisku, a spośród przebadanych osób z pokolenia Z było to 43% – to jednak właśnie osoby z pokolenia Z deklarowały większe zaangażowanie w pracę. Respondenci, w stosunku do ogółu polskich pracowników, są również bardziej pomocni w pracy – częściej pomagają współpracownikom, którzy są obciążeni dużą liczbą zadań.

Wynik ten stanowi także kontrast dla cech ogólnie utożsamianych z pokoleniem Z – osoby te są charakteryzowane jako skupieni na sobie indywidualiści, a jednak ankietowani studenci zadeklarowali, iż zwracają uwagę na swoich współpracowników i w razie potrzeby oferują im pomoc. Częściej także rozmyślają po pracy o sprawach z nią związanych. Respondenci również w mniejszym stopniu dbają o swoje zdrowie psychiczne, nie podejmując się dodatkowych obowiązków w pracy.

Odnosząc się do badania pracuj.pl, respondenci w podobnym stopniu angażują się w wykonywane zadania zawodowe, co reszta Polaków, jednak dużo mniej osób z pokolenia Z (różnica wynosi 15%) przyznaje, że w pracy skupiają się jedynie na formalnych obowiązkach. Ponad połowa respondentów deklaruje, że w ich miejscu pracy ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę opłaca się pracownikowi, co z kolei potwierdza jedynie 39% polskich pracowników.

Respondenci, którzy nie słyszeli o trendzie QQ, raczej zgadzają się z jego przesłankami – większość z nich twierdzi, że zachowanie work-life balance jest istotne w życiu, a ponad połowa stara się go zachować, przejawiając neutralne nastawienie do pracy. Ponadto prawie 60% z nich miało w zeszłym roku możliwość załatwienia spraw prywatnych w godzinach pracy. Choć studenci, nawet Ci nieznający zjawiska QQ, w dużej mierze zgadzają się z jego głównymi przesłankami, to jednak nie ma to większego wpływu na ich zachowanie w pracy. Prawdopodobnie jest to związane z ich wysokim poziomem satysfakcji z pracy.

Kolejnym wnioskiem, jaki płynie z badania, jest stwierdzenie, że dla pokolenia Z najbardziej motywującym czynnikiem do pracy jest dobra atmosfera i integracja z zespołem. W dużym stopniu motywują ich także premie uznaniowe, jak również rozwój osobisty i zawodowy, co z kolei pokrywa się z ogólną charakterystyką tego pokolenia. Ważny jest dla nich szacunek i uznanie za pracę,

jednak nie zależy im na budowaniu kariery – jasno określone ścieżki kariery czy zasady awansu w większości nie są dla nich motywatorem. Wynik ten mógł zdeterminować fakt, że są to osoby stosunkowo młode, stawiające swoje pierwsze kroki na ścieżce zawodowej. Prawdopodobnie wielu z nich dopiero rozwija swoje umiejętności i zdobywa doświadczenie, stąd też awans czy wizja kariery są dla nich zbyt odległe, aby mogły ich napędzać do działania.

Wyniki przeprowadzonego badania świadczą o tym, iż trend QQ nie ma negatywnego wpływu na pracowników z pokolenia Z. Są to ambitne, młode osoby, dla których praca jest jedną z istotnych części życia. Badanie jednak pokazuje, że pracownicy pokolenia Z cenią sobie balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Istotna jest dla nich dobra atmosfera w pracy, a także rozwój osobisty i zawodowy, ponieważ zależy im na pracy w komfortowych warunkach, a także rozwijaniu swoich kompetencji. Stanowi to istotną wskazówkę dla menedżerów, którzy w zarządzaniu osobami z pokolenia Z powinni się skupić na budowaniu szczerzej atmosfery i wzmacnianiu współpracy w zespole. Ponadto aby zmotywować pracowników do pracy, powinni oferować im możliwość podnoszenia poziomu kompetencji, zdobywania nowych doświadczeń zawodowych, a także pomagać im w wyznaczaniu oraz realizowaniu nowych celów w karierze. Artykuł stanowi empiryczny wkład w niedostatecznie zbadaną kwestię stosunku osób z pokolenia Z do pracy oraz w rozwój wiedzy nowo podjętego tematu zjawiska QQ. Ponadto wnioski z przeprowadzonych badań umożliwiły sformułowanie wskazówek dla menedżerów zatrudniających pracowników pokolenia Z. Badania pozwoliły na rozpoznanie zjawiska, lecz ograniczenie stanowi przyjęte podejście metodyczne oraz brak reprezentatywności próby badawczej, która obejmowała jedynie osoby z województwa śląskiego, małopolskiego i opolskiego, co może ograniczać formułowanie uogólnień.

**Podziękowania:** Autorzy składają serdeczne podziękowania Pani mgr Aleksandrze Swalek z Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach za wsparcie w zgłębianiu tematu w ramach działalności Koła Naukowego Zarządzania „Menedżer”.

**Filip Lipiński** – student trzeciego roku studiów licencjackich na kierunku Przedsiębiorczość i Finanse na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Członek Komisji ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia przy Parlamencie Studenckim Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w roku akademickim 2022/2023 oraz 2023/2024, członek Rady Wydziału Ekonomii w roku akademickim 2023/2024. Członek Koła Naukowego „Menedżer” funkcjonującego przy Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego. Zainteresowania naukowe autora to: zarządzanie zespołem, finansowanie działalności gospodarczej, business banking, dydaktyka w szkolnictwie wyższym.



**Julianna Koczy** – studentka drugiego roku studiów licencjackich na kierunku Ekonomia na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Członkini Koła Naukowego „Menedżer” funkcjonującego przy Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego oraz Koła Naukowego Rynku i Konsumpcji „SprzedaJEMY!” funkcjonującego przy Katedrze Rynku i Konsumpcji.

## Spis literatury

- Bieleń, M., Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *E-mentor*, 4(86), 87-94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486>
- Blue Colibri. (2023). *Quiet quitting i work-life balance w Polsce 2023*. Pobrano z: <https://www.bluecolibriapp.com/landing/quiet-quitting-praca-komunikacja-polska-2023> (dostęp: 23.10.2023).
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- EY Polska. (2021). *Pokolenie Z – gen przedsiębiorczości*. Pobrano z: [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2021/05/badanie-ey-pokolenie-z](https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/05/badanie-ey-pokolenie-z) (dostęp: 14.10.2023).
- EY Polska. (2022). *Co to jest Pokolenie Z? Charakterystyka nowej generacji pracowników i konsumentów*. Pobrano z: [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest) (dostęp: 14.10.2023).
- Francis, T., & Hoefel, T. (2018). *‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies*. Pobrano z: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> (dostęp: 23.10.2023).
- grhpolska.com (2021, sierpień 16). *Różnica pokoleniowe – Pokolenie Z*. Pobrano z: <https://grhpolska.com/blog/roznica-pokoleniowe-pokolenie-z/> (dostęp: 14.10.2023).
- Grzywna, W. (2022, wrzesień 1). *Quiet quitting – Nowy trend na rynku pracy. Na czym polega?* Pobrano z: <https://www.money.pl/gospodarka/quiet-quitting-nowy-trend-na-ryнку-pracy-na-czym-polega-6807690644023808a.html> (dostęp: 14.10.2023).
- Harter, J. (2022, wrzesień 6). *Is Quiet Quitting real?* Pobrano z: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (dostęp: 14.10.2023).
- INFOR. (2021, wrzesień 30). *Pokolenie Z a kompetencje cyfrowe*. Pobrano z: [https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia\\_i\\_rozwoj/5332354,Pokolenie-Z-kompetencje-cyfrowe.html](https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/5332354,Pokolenie-Z-kompetencje-cyfrowe.html) (dostęp: 14.10.2023).
- Jackowska, W. (2023, styczeń 19). *Quiet quitting: Wszystko, co musisz wiedzieć o cichej rezygnacji*. Pobrano z: <https://www.karierawfinansach.pl/artukul/wiadomosci/quiet-quitting> (dostęp: 14.10.2023).

- Jagielska, K. (2023). Motivation as a factor in educational and professional career planning of generation Z. *Labor et Educatio*, 10, 95-111. <https://doi.org/10.4467/25439561LE.22.008.17534>
- Kawka, T. (2021). Postawy pokolenia Z wobec środowiska pracy na przykładzie pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji – analiza porównawcza. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management*, 0(2(992)), 31-50. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0202>
- Khan, Z. (2022, lipiec 25). *On quiet quitting #workreform*. Pobrano z: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?q=zaidleppelin&t=1686494681977> (dostęp: 14.10.2023).
- Messyasz, K. (2021). Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica*, 76, 97-114. <https://doi.org/10.18778/0208-600X.76.06>
- money.pl. (2023, kwiecień 11). *Oto co pracodawcy powinni wiedzieć, przygotowując się do rekrutacji osób z pokolenia Z*. Pobrano z: <https://www.money.pl/gospodarka/rewolucja-ryнку-pracy-czy-chwilowa-fanaberia-wszystko-co-trzeba-wiedziec-o-pokoleniu-z-6882394647538624a.html> (dostęp: 14.10.2023).
- Niko, G. (2022, wrzesień 12). *Polacy też „cicho rezygnują”*. „Frustruje mnie, że w pracy wymaga się coraz więcej”. Pobrano z: <https://noizz.pl/spoleczenstwo/quiet-quitting-w-polsce-frustruje-mnie-ze-w-pracy-wymaga-sie-coraz-wiecej/w51gpck> (dostęp: 14.10.2023).
- pracuj.pl. (2023, styczeń 24). *Quiet quitting – nowy trend na rynku pracy*. Pobrano z: <https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/quiet-quitting-nowy-trend-na-ryнку-pracy/> (dostęp: 14.10.2023).
- Sury, M. (2023, kwiecień 21). *Pokolenie Z – co to jest? Charakterystyka gen Z na rynku pracy*. Pobrano z: <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/pokolenie-z> (dostęp: 14.10.2023).
- Szymczyk, J. (2022, lipiec 3). *Poradnik Przedsiębiorcy*. Pobrano z: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> (dostęp: 14.10.2023).
- Wajnbrener, S., & Werczyńska, D. (2022). Charakterystyka pokolenia Y i Z na rynku pracy. *Management & Quality/Zarządzanie i Jakość*, 4(3), 146-157.
- Wellbeing Polska. (2023, marzec 13). *Co to jest Quiet Quitting i jak może wpłynąć na rynek pracy?* Pobrano z: <https://wellbeingpolska.pl/co-to-jest-quiet-quitting-i-jak-moze-wplynac-na-rynek-pracy/> (dostęp: 14.10.2023).
- Yasemin, B., & Stürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>

## **The phenomenon of Quiet Quitting among Polish Generation Z workers**

**Abstract:** In the second half of 2021, a new phenomenon called Quiet Quitting has emerged in the US regarding attitudes toward work. The phenomenon is a kind of trend that has gained a lot of popularity thanks to social media, especially among people from Generation Z, due to their relatively high activity in the virtual world. Quiet Quitting refers to renouncing the 'cult of work' and performing one's work duties to the bare minimum, in order to maintain work-life balance and also to avoid professional burnout. The purpose of this article is to present the attitudes toward work of Generation Z people, in terms of their tendency's characteristic of the Quiet Quitting phenomenon, as well as to identify the key aspects of work for this group that motivate them to perform their professional duties. It was deemed important to survey this age group, as the people who mainly contributed to the prevalence of the phenomenon. The survey found that 57% of respondents had not heard of the phenomenon of Quiet Quitting, and 80% of respondents said they were engaged in their work tasks. The analysis of the results of the survey made it possible to determine that the approach to work of people from generation Z, does not coincide with the assumptions of the phenomenon of Quiet Quitting employees from this generation strive to maintain a balance between work and private life, but they continue to engage in professional duties, and work is an important part of life for them. In their work life, they value, above all, a good atmosphere and integration with the team, which is also what motivates them the most to work.

**Keywords:** Quiet Quitting, generation Z, labor market, employee behavior.

**JEL Classification:** J00, J5.