

# עולם העבודה של בני דור ה-Z ב-2025



# 01

תמצית מנהלים

# 02

מצבם הגלובלי של עובדים בני דור ה-Z

# 03

בני דור ה-Z – תחזית ל-2030

## תוכן עניינים

# תמצית מנהלים

## ממצאים עיקריים

- בשנת 2030, בני דור ה-Z (ילידי 1996-2012) יהוו כשליש מכוח העבודה הגלובלי. רוב בני ובנות דור ה-Z נכנסו או ייכנסו לכוח העבודה בתקופה של תהפוכות – החל ממגיפת הקורונה, דרך אי-יציבות גיאופוליטית וכלה בטרנספורמציה דיגיטלית ובאוטומציה בהיקפים נרחבים.
- לפי מחקר "טאלנט ברומטר" של ManpowerGroup לשנת 2024 (Global Talent Barometer Research), המציאות התעסוקתית של בני דור ה-Z בעולם כ"זמרים תאגידיים" (מלשון Zoom) מציבה אתגרים מורכבים. מחד, סקרים מראים כי (47%) מעובדי דור זה – השיעור הגבוה ביותר מבין כל קבוצות הגיל – מצהירים על כוונתם לעזוב את תפקידם בחצי השנה הקרובה. מאידך, דווקא קבוצה זו מביעה את רמת הביטחון הנמוכה ביותר במציאת משרה חדשה שתתאים לצרכיהם.



- מעסיקים נוקטים מגוון רחב של אסטרטגיות על מנת להפוך את מקומות העבודה שלהם לאטרקטיביים יותר עבור בני דור ה-Z, ביניהם שיפור של כלים טכנולוגיים (76%), דאגה לרווחה הפיזית והנפשית של כוח העבודה (75%), גמישות בשעות העבודה (73%), שיפור של תנאי התגמול והשכר (73%) והזדמנויות לפיתוח הקריירה (73%).
- דור ה-Z של שנת 2030 צפוי להיות מורגל יותר לעבודה מרחוק או במתכונת היברידית, המשלבת עבודה מרחוק עם נוכחות פיזית, ולשימוש בטכנולוגיות מבוססות AI ואוטומציה בממשק עם לקוחות. דור זה עתיד לפתח מגוון רחב של כישורים ומיומנויות גמישות, שיאפשרו לו להשתלב בקלות בתפקידים חדשים בעתיד בהתאם להתפתחויות הכלכליות.
- בעתיד, מנהלים יוכלו להמשיך להרחיב את מצבת עובדי בני דור ה-Z שלהם באמצעות גיוס מבוסס AI, הקניית מיומנויות רב-ממדיות, תכנון קריירה ומתן תמיכה, כמו גם באמצעות טיפוח תרבות שלא מסווגת את צורכי העובדים על סמך גיל או דור.



במחקר מעורבות עובדים שנערך ב-2024 בארה"ב על ידי Gallup<sup>2</sup>, נמצא כי מאז מרץ 2020, חלה ירידה של 5 נקודות באחוזי המעורבות הפעילה בקרב העובדים הצעירים ביותר, מ-40% ל-35%. הירידה המשמעותית ביותר נצפתה בקרב העובדים הצעירים ביותר שכן הם נהנו באופן מופחת משמעותית מהדורות הקודמים מדאגה לרווחתם על ידי עמיתים בעבודה, מהזדמנויות ללמוד ולצמוח, מחיבור למשימה ולערכי הארגון, מניהול שיחות משוב עם מנהלים, מקבלת הזדמנויות התפתחות ומתחווה שדעתם נחשבת.

פערים אלו מובילים לכך שעובדים רבים מדור ה-Z אינם רואים לעצמם עתיד בארגונים בהם הם מועסקים כיום. בעידן שבו המחסור בעובדים מיומנים רק הולך ומחריף וארגונים זקוקים למנהיגות צעירה, חיוני שנפעל להפוך את המגמה הזו.

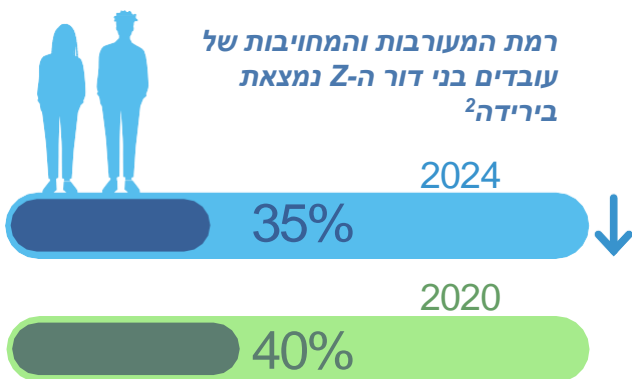
לשם כך, נרצה לבחון לעומק את מצבם הגלובלי של עובדים בני דור ה-Z, הרצונות של העובדים הצעירים יותר והתפיסה של דור זה בעיני דרג המנהלים. באמצעות הבנת המקום שבו הם נמצאים היום וחיזוי מצבם בעוד חמש שנים, נוכל לנקוט באמצעים ממוקדים להבטחת השאתם בארגונים.

דמיינו שאתם בני 22 ועובדים במשרה התאגידית הראשונה שלכם, אך כל העבודה מתבצעת מרחוק, ללא כל אפשרות לאינטראקציות פנים מול פנים עם המנהלים או העמיתים. לא רק שהכישורים הנדרשים לתפקיד עדיין חדשים עבורכם, אלא גם ההבנה של התרבות הארגונית לוקה בחסר, ואינכם בטוחים כיצד תוכלו להרשים את ההנהלה ולהתקדם בקריירה.

## מנווטים בעיניים עצומות. זוהי המציאות של עובד דור ה-Z.

מאז ומתמיד בוגרים טריים של מכללות ואוניברסיטאות מתקשים להיטמע בסביבה עסקית אמיתית שפועלת לפי כללים אחרים מאלה שחלים במוסדות להשכלה גבוהה. בעוד שדורות קודמים נהנו לפחות מתקופות הסתגלות, ליווי צמוד של מנטורים, פגישות אקראיות במעלית ומפגשי Happy hour במשרד, בני דור ה-Z נדרשים לגלות הרבה על העולם האמיתי בכוחות עצמם.

לפי מחקר מ-2024 של Glassdoor<sup>1</sup>, כבר השנה יהיו בכוח העבודה במשרה מלאה יותר בני דור ה-Z – או ילידי 1996-2012 – מאשר בני דור הבייבי-בום. וההבדל במעורבות בין בני דור ה-Z הוותיקים יותר, שנכנסו לשוק העבודה לפני מגפת הקורונה, לבין הצעירים יותר שהחלו לעבוד במהלכה או לאחריה ניכר.

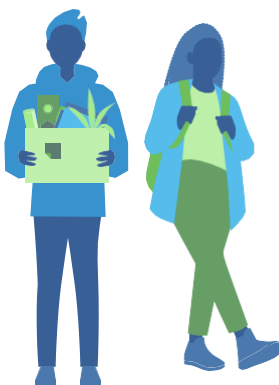




# מצבם הגלובלי של עובדים בני דור ה-Z

לפי מחקר טאלנט ברומטר של ManpowerGroup לשנת 2024<sup>3</sup>, שסקר יותר מ-12,000 עובדים ב-16 מדינות, המציאות התעסוקתית של בני דור ה-Z בעולם כ"זומרים תאגידיים" (מלשון Zoom) מציבה אתגרים מורכבים. בנוסף לירידה ברמת המעורבות שנמצאה במחקר של Gallup, ManpowerGroup זיהתה שעובדים בני דור ה-Z הם בעלי הסבירות הגבוהה ביותר (47%) להצהיר כי יעזבו מרצונם את תפקידם הנוכחי בתוך ששת החודשים הקרובים, וגם בעלי הסיכוי הגבוה ביותר (34%) להאמין שיפוטרו ממשרתם הנוכחית. במקביל, בני דור ה-Z הפגינו את רמת הביטחון הנמוכה ביותר ביכולתם למצוא משרה חדשה שתענה על צורכיהם.

**עובדים בני דור ה-Z הם בעלי הסבירות הגבוהה ביותר להצהיר שיעזבו את תפקידם הנוכחי בחצי השנה הקרובה<sup>3</sup>**



סקר שערכה Deloitte בקרב בני דור ה-Z ובני דור המילניום בשנת 2024<sup>4</sup> חשף חלק מההעדפות המפתיעות יותר של עובדים צעירים בחיפוש עבודה. לדוגמה, כמעט 6 מכל 10 מבני דור ה-Z (59%) מאמינים שהפופולריות העולה של בינה מלאכותית גנרטיבית תוביל אותם לחפש הזדמנויות תעסוקה במקצועות שפחות חשופים לאוטומציה, כגון מקצועות טכניים או עבודות ידניות. אך עם זאת, הם בררנים במיוחד לגבי המשרות שהם מוכנים לקבל, שכן כמעט 9 מתוך 10 (86%) מבני דור ה-Z ציינו שתחושת משמעות היא מרכיב מרכזי בסיפוק שלהם במקום העבודה.

בכל הנוגע לשדרוג מיומנויות קיימות ורכישת מיומנויות חדשות, מחקר גלובלי שנערך ב-2024 על ידי Indeed<sup>5</sup> מראה ש-45% מבני דור ה-Z פתוחים לקחת על עצמם פרויקטים צדדים או חלטורות קטנות על מנת להעשיר את ההתפתחות המקצועית שלהם. בניגוד לדורות קודמים, רבים מבני דור ה-Z מבינים שהתפתחות מקצועית היא אחריותם המשותפת של המעסיקים והעובדים עצמם, ו-42% דיווחו שהכשרה במסגרת העבודה היא הדרך הטובה ביותר מבחינתם להתפתחות מקצועית.

<sup>3</sup> טאלנט ברומטר הגלובלי של ManpowerGroup | <sup>4</sup> Deloitte | <sup>5</sup> Indeed



באופן דומה, על פי סקר שנערך ב-2024 על ידי Newsweek<sup>9</sup>, **40% מהבוגרים בארה"ב הגדירו את דור ה-Z כדור שקשה לניהול. ביותר לעבוד איתו, ו-36% הסכימו שהם גם הקשים ביותר**

למרות זאת, מעסיקים רבים ממשיכים להתמקד בגיוס ופיתוח של בני דור ה-Z, לדוגמה, לפי דוח משנת 2024 של האגודה הלאומית למוסדות להשכלה גבוהה ומעסיקים (NACE) בארה"ב בנושא התמחויות ושיתופי פעולה<sup>10</sup>, יותר ממחצית מהמתמחים בני דור ה-Z שהתקבלו לעבודה הפכו בהמשך לעובדים מן המניין במשרה מלאה. סקר צפי התעסוקה של ManpowerGroup לשנת 2024<sup>11</sup> זיהה **שגיוס (28%) ושדרוג מיומנויות (28%) של בני דור ה-Z נמצאים במקום גבוה ברשימת סדרי העדיפויות של המעסיקים ברחבי העולם.**

מנהלים מזהים את הצורך לסייע לבני דור ה-Z כבר בשלב הגיוס. במחקר שנערך על ידי iHire בשנת 2024<sup>12</sup> בארה"ב, נמצא כי **58% מהמעסיקים הצהירו שמחפשי עבודה בני דור ה-Z צריכים לשפר את כישורי הריאיון שלהם, ו-57% סברו שהם צריכים לשפר את התקשורת שלהם עם מנהלי הגיוס.**

**יותר ממחצית בני דור ה-Z מדווחים על רמות גבוהות של סטרס יומימי בעבודה<sup>3</sup>**



מבחינה פיננסית, ציפיות התגמול של רוב בני דור ה-Z אינן מתממשות. מחקר שפורסם לאחרונה על ידי Yahoo!<sup>6</sup> הראה **שכדי לחוש שהם מתוגמלים כראוי, עובדים בני דור ה-Z דורשים שכר שנתי ממוצע של יותר מ-170,000 דולר – זו ההכנסה הדורית הגבוהה ביותר שדווחה. למרבה הצער, מחקר של Deloitte לשנת 2024 הראה שכמעט 6 מתוך 10 (56%) מבני דור ה-Z חיים ממשכורת למשכורת – עלייה של 5 נקודות אחוז בהשוואה לשנה שעברה.**

ממחקרים רבים<sup>7</sup> עולה שהבריאות הנפשית של בני דור ה-Z רעועה יותר משל דורות אחרים. בלי קשר לסיבה לתופעה, מחקר טאלנט ברומטר של ManpowerGroup מצא כי **בני דור ה-Z הם בין בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר (52%) להצהיר שהם סובלים מרמות גבוהות של סטרס במקום העבודה על בסיס יומי. לשם השוואה, רק 33% מבני דור הבייבי-בום דיווחו על רמה גבוהה של סטרס בעבודה.**

מעניין לראות כי למרות המכשולים הללו, המחקר של Indeed מראה שבני דור ה-Z מביעים ביטחון יחסי ביכולתם להסתדר בעתיד בלתי צפוי. עם זאת, 43% מהם סבורים שמנהלים צריכים לספק מענה טוב יותר לצרכים של כוח העבודה המשתנה.

מנקודת המבט של המעסיקים, סקר מכון של Intelligent.com שהתפרסם ב-2023<sup>8</sup> מצא ש-40% מהמנהלים מאמינים שבוגרי אוניברסיטאות ומכללות חדשים אינם מוכנים מספיק להשתלב בכוח העבודה.

מבין אלו שציינו את חוסר המוכנות של בוגרי דור ה-Z, 88% טענו שהתופעה בולטת יותר בשנת 2023 בהשוואה ל-2020, ו-94% הודו **שלעיתים הם נמנעים מהעסקת בוגרים חדשים.** יתר על כן, 70% מהמנהלים פירטו שמוסר עבודה ירוד הוא הסיבה העיקרית לחוסר המוכנות לעבודה של בוגרי תואר ראשון חדשים.

iHire<sup>12</sup>

סקר צפי התעסוקה של ManpowerGroup<sup>11</sup>

NACE<sup>10</sup>

Newsweek<sup>9</sup>

Intelligent.com<sup>8</sup>

Axios<sup>7</sup>

Yahoo! News<sup>6</sup>

האם שיפורים אלה יספיקו כדי לשמור על רמות מעורבות ופרודוקטיביות גבוהות בקרב בני דור ה-Z בעודם מבשילים למשרות בכירות יותר? בחננו כמה מהאתגרים וההזדמנויות שבני דור ה-Z צפויים להיתקל בהם בחמש השנים הקרובות.

76%	שיפור הכלים הטכנולוגיים
75%	רווחה פיזית ונפשית של כוח העבודה
73%	שעות עבודה גמישות
73%	העלאת השכר
73%	הזדמנויות לפיתוח קריירה

חרף הקשיים שדווחו לגבי גיוס ושילוב של בני דור ה-Z בכוח העבודה, מעסיקים נוקטים במגוון אסטרטגיות במטרה להפוך את מקומות העבודה שלהם לאטרקטיביים יותר עבור דור זה, ביניהן:



<sup>11</sup> סקר צפי התעסוקה של ManpowerGroup

# תחזית דור ה-Z לשנת 2030

לפי הפורום הכלכלי העולמי<sup>13</sup> ומקורות נוספים, בני דור ה-Z יהוו כשליש מכוח העבודה הגלובלי בשנת 2030. במהלך המשבר הכלכלי העולמי של 2008, מומחי תעסוקה ציינו כי בני העשרים של אותה תקופה – המוכרים כדור המילניום (ילידי 1980-1995) – חוו עיכוב בתחילת הקריירה שלהם עקב חוסר יציבות כלכלית.

דור ה-Z עלול לעבור את אותה החוויה. רוב בני ובנות דור ה-Z נכנסו או ייכנסו לכוח העבודה בתקופה של תהפוכות משמעותיות – החל ממגיפת הקורונה, דרך אי-יציבות גיאופוליטית וכלה בטרנספורמציה דיגיטלית ובאוטומציה בהיקפים נרחבים.

עד כה, בני דור ה-Z התקשו לבסס את מעמדם בשוק העבודה, ועד שנת 2030 הם עשויים להיות קורבנות של תופעה המוכרת בעולם התעסוקה כ"הצטלקות תעסוקתית". 'הצטלקות תעסוקתית' מתרחשות כאשר תקופות אבטלה ממושכות גורמות לקבוצה להחמיץ את שנות ההתפתחות הקריטיות של הכשרה ופיתוח קריירה. חמש שנים מהיום, ייתכן שנתחיל לראות את השפעות הצטלקות על יכולת ההתקדמות הארגונית של בני דור ה-Z ועל פוטנציאל ההשתכרות שלהם לאורך הקריירה, בצורה התואמת את כישוריהם.

עם זאת, ב-2030, חלק מבני דור ה-Z המבוגרים יותר יתחילו לממש את השאיפות הגדולות שלהם. גילם הממוצע של מנכ"לים כיום עדיין עומד על אמצע שנות החמישים. אבל עקב שינויים דמוגרפיים ופסיכוגרפיים, עם דור ה-X הקטן יותר (ילידי 1964-1979) הנמצא בעמדות הנהגה, ודור המילניום הגדול יותר הנמצא בעומס כפול של גידול ילדים ודאגה לקרובי משפחה מבוגרים, לבני דור ה-Z המוכשרים ביותר יש סיכוי גבוה להגיע לתפקידים בכירים בגיל צעיר יותר.

ב-McKinsey<sup>14</sup> כבר זיהו את המגמה הזו, ומצאו כי מספר המנכ"לים בני דור ה-Z נמצא כבר עכשיו בעלייה, בנוסף, בני דור ה-Z נוטים יותר מפי שניים לרצות להיות מנכ"לים בהשוואה לדור ה-X ולדור המילניום.



<sup>14</sup> McKinsey

<sup>13</sup> הפורום הכלכלי העולמי



בני דור ה-Z של שנת 2030 יהיו מורגלים יותר לעבודה מרחוק או במתכונת היברידית, ולעבודה מול קהל המשלבת שימוש בטכנולוגיות AI ואוטומציה. כאנשים שרגילים מילדותם לשימוש בכלים דיגיטליים, יהיה להם קל יותר לעבור למודלים חדשים של עבודה, ובכך ישמשו כמנטורים ומורים לקולגות בני הדורות הקודמים.

כאשר יתבססו בקריירות שלהם, בני דור ה-Z צפויים לצבור מגוון רחב של כישורים ומיומנויות גמישים שיאפשרו להם להשתלב באופן חלק בתפקידים חדשים ככל שהתנאים הכלכליים ימשיכו להשתנות. עבור בני דור ה-Z, חוסר ודאות תעסוקתי והצורך בהיערכות מתמדת לזעזועים יהיו חלק בלתי נפרד מהמציאות.

מחקר שפורסם לאחרונה על ידי האגודה לניהול משאבי אנוש (SHRM) ו-Handshake<sup>15</sup> מצא כי מרבית בני דור ה-Z מצפים לעבוד במשך זמן ארוך יותר מהוריהם כדי לשלם הלוואות סטודנטים ומשכנתאות, ולתמוך בבני משפחתם המורחבת. יותר מ-80% מהם חושבים כבר עכשיו איך יממנו את עצמם בפנסיה, ועד שנת 2030 צפוי שהתמקדותם בשיעור ההפרשה הפנסיונית מצד המעסיק רק תגבור.

## 7 מכל 10

**עובדים אומרים שיציבות תעסוקתית היא שיקול חשוב מאוד בבחירת משרה<sup>15</sup>**



למרות שצפוי שהגידול בנתח העובדים הזמניים עד שנת 2030 יעודד את בני דור ה-Z לפתח קריירות מבוססות פרויקטים במגוון ארגונים, אנשי מקצוע צעירים רבים עשויים לתפוס קריירה מסוג זה כמלחיצה. מאחר ש-7 מכל 10 מצהירים ששעות קבועות ויציבות תעסוקתית הם גורמים "חשובים מאוד" בבחינה של הזדמנויות תעסוקתיות, סביר להניח שבני דור ה-Z יימשכו למעסיקים שיוכלו להציע תחושת יציבות ותרבות ארגונית אכפתית, ללא תלות בהסדר ההעסקה.

### ManpowerGroup ו-Junior Achievement ברחבי העולם: טיפוח הדור הבא של המנהלים



כארגון ללא מטרת רווח מהגדולים והמשפיעים בעולם בתחום החינוך לצעירים, Junior Achievement (JA), מפתח תוכניות למידה חווייתיות ומעשיות לקידום יזמות, מוכנות תעסוקתית ובריאות פיננסית בקרב בני דור ה-Z החדשניים, היזמיים ומנהיגי העתיד.

מחויבותה של JA לתמוך בכל הצעירים באשר הם, כולל פליטים, נפגעי מלחמות ואלימות וצעירים בקהילות מוחלשות, זיכתה את הארגון בשלוש מועמדויות רצופות לפרס נובל לשלום.

מדי שנה, מאות עובדי ManpowerGroup באירופה, באמריקה הצפונית ובאמריקה הלטינית תורמים אלפי שעות מזמנם החופשי ללימוד מוכנות תעסוקתית, קיימות ואוריינות דיגיטלית של יותר מ-100,000 סטודנטים.

<sup>15</sup> Handshake ו-SHRM

### ManpowerGroup ו-JA ברחבי העולם (המשך)

בשנת 2024, ManpowerGroup שיתפה פעולה עם JA במטרה לספק תוכניות מוכנות תעסוקתית לבני דור ה-Z ברחבי העולם.

תוכניות ההכשרה של ManpowerGroup, המתמקדות השנה בנושאי טרנספורמציה ירוקה ודיגיטלית, מספקות לבני דור ה-Z ההזדמנויות לחונכות מקצועית, הכנה לראיונות עבודה, האקדונים וסדנאות במטרה לסייע בבניית קריירה ארוכה ומשמעותית.

בפסטיבל GEN-E השנתי באירופה, מתחרים יזמים בני דור ה-Z על פרס Ready for Work (מוכנות לעבודה) של ManpowerGroup. הצוות המנצח מקבל 12 חודשי חניכה מעשית ממנטור מטעם Talent Right Management-ו Solutions מבית ManpowerGroup שבמהלכם יבחנו את המוטיבציות שלהם, את דפוסי ההתנהגות שלהם, את הדינמיקה עם חברי הצוות, יטפחו את הלך הרוח היזמי ויאיצו את פיתוח המיומנויות הדרושות כדי להפוך את הרעיונות שלהם למציאות.

ManpowerGroup היא חלק רשמי בקונסורציום בן 13 החברים של JA, הממנף מענקים מהאיחוד האירופי לפיתוח תוכניות חדשניות. בשנת 2024, מאמצים אלו הביאו לפיתוח EmPass – תוכנית מיקרו-הסמכות שפותחה בשיתוף פעולה עם JA Europe, Zurich Insurance ו-Accenture. תוכנית EmPass מזהה את המיומנויות ה'רכות' המבוקשות ביותר בשוק העבודה, ומגדירה תקני איכות לפיתוח והטמעה של תוכניות הכשרה לפיתוח מיומנויות, הקפדה על הוראה איכותית של מיומנויות אלו מעניקה לעובדי דור ה-Z בסיס איתן לצמיחה מקצועית.

## שלבי פעולה מרכזיים עבור המעסיקים

בהתחשב בכך שהמחסור בכוח עבודה מיומן צפוי להימשך לאורך זמן, להלן שיטות פעולה מיידיות שמנהיגים יכולים ליישם כדי לעודד את העובדים הצעירים ביותר לבחור בארגון שלהם, להיטמע בו בצורה יעילה ולתרום באופן משמעותי.



### גיוס אינדיבידואלים, לא מחזורים

אנחנו נוטים לחשוב על גיוס בני דור ה-Z בקבוצות, לדוגמה, מחזורים של סטאז'רים או קבוצות של משרות התחלתיות. אך מרבית בני דור ה-Z, החל מבוגרי מוסדות להשכלה גבוהה טריים וכלה בעובדים במשרות מול קהל, מעדיפים חוויית גיוס מותאמת אישית ומבוססת כישורים. כלים מבוססי-AI מתאימים בין מועמדים בני דור ה-Z למשרות פתוחות בארגון לא על סמך הניסיון התעסוקתי המוגבל שלהם, אלא על סמך הכישורים והמיומנויות שהם מפתחים בצורה אקטיבית, והצמיחה שהם שואפים להשיג בקריירה. מכיוון שכלי הבינה המלכותית יודעים לזהות את פוטנציאל המועמדים, הם בונים מסלולי קריירה חלופיים שייתכן שמנהלי הגיוס כלל לא היו שוקלים. בנוסף, מכיוון שבני דור ה-Z רגילים לנהל שיחות עם צ'אטבוטים, תוכלו לבדל את הארגון שלכם מהמתחרים באמצעות אינטראקציה אנושית וכינון יחסי קרבה במסגרת תהליך הגיוס. אם עובדים צעירים מקדישים מזמנם ליצירת פרופיל ולקיום ראיון איתכם, עדכנו אותם מיזמתכם על מצבם בתהליך ואל תשאירו אותם בערפל.

לבסוף, אם הדבר אפשרי, מומלץ להזמין את בני דור ה-Z שהתקבלו לעבודה להגעה פיזית למשרד לצורך תהליך קליטה והכשרה ראשונית.



### הציעו שדרוג מיומנויות רב-ממדי

עובדים בני דור ה-Z צריכים לרכוש מיומנויות חדשות אבל גם לשדרג מיומנויות קיימות. רכישה או הקנייה של מיומנויות חדשות (הסבה) כרוכה בהכשרה של אנשים בתחום חדש, **בעוד ששדרוג מיומנויות מתמקד בהעמקת כישורים קיימים לרמה גבוהה יותר**. כיוון שעובדים בני דור ה-Z מאד מעוניינים בהזדמנויות לפיתוח מקצועי, יש להבטיח את קיומן של מגוון שיטות הכשרה המותאמות לעובדים בעלי ידע מקצועי ולעובדים במשרות מול קהל.

המודלים האלה יכולים לכלול למידה מעשית באמצעות היצמדות ומעקב אחר עובדים אחרים או סבבים בין פונקציות עסקיות שונות, תוכניות חניכה הדדיות ותוכני למידה מקוונים קצרים ממקורות מהימנים בתוך הארגון ומחוצה לו. חלק מהתוכן יכול להתמקד בכישורים גמישים שרלוונטיים למבחר רחב של ענפים ותפקידים, כמו דיפלומטיה ופתרון בעיות. תכנים אחרים יכולים להתמקד ביישום טכנולוגיות חדשות כמו בינה מלאכותית ואוטומציה.

כאשר יוצרים יוזמות לפיתוח מיומנויות עבור בני דור ה-Z, חשוב לשמור על ההקשר התרבותי והתעסוקתי. צעירים רבים נכנסים לתפקידי עבודה מרחוק או עבודה היברידית עם פיקוח מינימלי חשים שחסרה להם חוויית החפיפה שהייתה נפוצה בעבר בתפקידי שירות מול קהל. מעבר לשילובם בארגונים שלנו, חלה עלינו גם האחריות על הטמעתם המוצלחת בעולם העבודה המשתנה.

## מתן תמיכה הוליסטית



**הגדירו את הבעלות על פרויקטים  
כחלק מתיאור תפקידיהם, הגדירו  
מדדים ללקיחת אחריות של עובדים  
צעירים וספקו את המשאבים  
המתאימים להשגת יעדים והתעלות  
מעבר לציפיות.**



## הראו להם מסלול התקדמות ברור

בדומה לדורות רבים לפניהם, גם בני דור ה-Z עשויים לשאוף לתפקידי מנהיגות כבר מהיום הראשון בעבודה. בייחוד עכשיו, כשטכנולוגיות מבוססות-AI יכולות לפשט תהליכים של קבלת החלטות, בני דור ה-Z רוצים לקחת חלק באקשן. יש לשלב תחושת בעלות על פרויקטים בתוך תיאורי התפקיד שלהם ככל הניתן, להגדיר מדדים ללקיחת אחריות אישית ולספק את המשאבים הנדרשים להשגת היעדים ברמה גבוהה מהמצופה. שקלו להזמין את בני דור ה-Z להוביל יוזמות של חדשנות ויצירתיות שיעניקו לארגון נקודת מבט רעננה ויעזרו למנהלים לזהות מגמות עתידיות.

מן הצפוי שבארגונים רבים ייווצר ב-2025 צוואר בקבוק בדרג ההנהלה. בניגוד לדורות קודמים, בני דור הבייבי-בום לא ממהרים לפרוש לגמלאות, ועכשיו הגיע תורם של בני דור ה-X ובני דור המילניום לנהל חברות גלובליות. בני דור ה-Z יאלצו כנראה לחכות לא מעט זמן לתורם.

**חשוב לבצע תכנון רציפות ניהולית באופן שיבטיח לבני דור ה-Z ניסיון תעסוקתי איכותי כבר עכשיו, וכך שניסיון זה יותאם למיומנויות ולהכנות הנדרשות לתפקידי ניהול בכירים בעתיד.** כאשר בני דור ה-Z יבינו מדוע מצפים מהם לעמוד באבני דרך בקריירה בסדר מסוים, ומהי החשיבות של לקיחת הזמן להתפתחות הדרגתית, הם צפויים לגשת להתקדמותם המקצועית בצניעות ובסבלנות.

לא משנה איך תקראו לזה – איזון בית עבודה, אינטגרציה או שילוב – עבור בני דור ה-Z זהו עיקרון בלתי ניתן למשא ומתן, שכן זו המציאות היחידה שהם מכירים. **בני דור ה-Z רוצים להחליט בעצמם, לפחות חלקית, איפה, מתי ואיך לעבוד, ואפילו עובדים במשרות מול קהל מצפים למידה מסוימת של גמישות בל"ז.**

בין אם בסביבת עבודה פיזית ובין אם וירטואלית, בני דור ה-Z מצפים לביטחון פסיכולוגי, לחופש לבטא את עצמם ולכבוד לתרומתם. בניגוד למה שרבים מאמינים, בני דור ה-Z מעריכים אינטראקציה פנים מול פנים עם מנהלים ועמיתים. חוויית עבודה אפקטיבית עבור עובדים צעירים כוללת אמנם נקודות מגע טכנולוגיות כמו הודעות טקסט ודואר אלקטרוני, אך גם שיתוף פעולה אנושי, בניית מערכות יחסים והחלפת משוב דו-כיוונית.

בני דור ה-Z מעדיפים בדיקות תכופות ולא פורמליות, על פני הערכות ביצועים מתוזמנות פעמיים בשנה, ומעריכים חיזוק מתמשך של הקשר בין עבודת הצוות למטרות הארגון. במילים אחרות, כאשר אתם מחליטים על מדיניות של חזרה לעבודה במשרד, הקפידו שלא לתקוע את בני דור ה-Z בעמדות עבודה ריקות וחסרות השראה כשהחיבור ל-Wi-Fi הוא שותפם היחיד.

בעבודה, בני דור ה-Z נוטים להיות יותר פתוחים, כנים ורגישים לקשיים אישיים, בהשוואה לדורות קודמים. הם רוצים שלמעסיקיהם יהיה אכפת מהם כאינדיבידואלים מורכבים אשר עשויים להתמודד עם אתגרים נפשיים, כלכליים או אישיים. לכן לא מומלץ לנסות לגייס ולשמר עובדים בני דור ה-Z תוך צמצום של תוכניות עזר לעובדים, יוזמות גיוון, שוויון, הכללה ושייכות (DEIB) והטבות אחרות. מעבר להמשך מתן המשאבים האלה, הכשירו את המנהלים בארגון לתקשר בצורה אמפתית ולהיות מוכנים להתמודד עם מצבים מורכבים שעשויים להתעורר.



## גישור על פערים בין-דוריים

מזה מספר שנים, מומחי משאבי אנוש מקבלים יותר ויותר ביקורת על הרעיון של הבדלים בין-דוריים. אומנם זה לא חדש שלא ניתן לשפוט את מאפייניו של אדם רק על פי שנת הלידה שלו, אך נכון לומר כי אנשים שנולדו באותה תקופה היסטורית מושפעים לעיתים קרובות מאותם גורמים חברתיים, כלכליים ופוליטיים – וכתוצאה מכך מפתחים גישות דומות. **מה שמייחד את בני דור ה-Z היא העובדה שהמציאות לא אפשרה להם לעבור את אותם שלבי חיים מסורתיים באותה צורה שחוו בני הדורות הקודמים.** כבר כיום אנו רואים זאת אצל בני דור המילניום, שבוחרים להביא ילדים לעולם בגילאים שנעים בין 15 ל-45, או לא להביא ילדים כלל. עד שכל בני דור ה-Z יכנסו לכוח העבודה, סביר להניח שאותם אנשים צעירים כבר ייצגו קשת רחבה של סגנונות חיים, מצבים כלכליים, שלבי קריירה ומבני משפחה.

לכן, יש להיזהר מהנחות כי כל בני דור ה-Z זקוקים לסוג תמיכה מסוים בגלל גילם. במקום זאת, נסו לאסוף משוב באמצעות אסיפות עובדים, קבוצות מיקוד וסקרים, מעובדים בודדים או מקבוצות קטנות כדי להבין את הצרכים הנוכחיים והעתידיים שלהם. השתייכותם הדורית תהווה רק חלק מהתשובה.





## פתרונות לכוח עבודה גלובלי

ניהול כוח עבודה



מיקור טאלנטים



ניהול קריירה



שינוי קריירה



משיכת טאלנטים מובילים



תכנון אסטרטגי לכוח העבודה



ייעוץ וניתוח נתונים בנושאי כוח עבודה



### אודות ManpowerGroup

ManpowerGroup® (זיהוי ב-NYSE: MAN), החברה המובילה בעולם לפתרונות כוח עבודה, מסייעת לארגונים לשנות כיוון בעולם העבודה הדינמי באמצעות שירותי מיקור, הערכה, פיתוח וניהול של טאלנטים, במטרה לאפשר להם להצליח. מדי שנה, אנחנו מפתחים פתרונות חדשניים למאות אלפי ארגונים, מספקים להם טאלנטים מיומנים ומסייעים למיליוני בני-אדם במגוון רחב של ענפי תעשייה וסוגי מיומנויות למצוא תעסוקה משמעותית לאורך זמן.

משפחת החברות המתמחות שלנו – Manpower, Talent & Experis Solutions – יוצרת ערך גדול יותר באופן משמעותי למועמדים וללקוחות ביותר מ-70 מדינות וטריטוריות ברחבי העולם כבר יותר מ-75 שנה. כארגון, אנו זוכים באופן עקבי בהכרה בזכות הגיוון בקרב עובדי החברה – כמקום העבודה הטוב ביותר לנשים, וכמקום העבודה הטוב ביותר בנושאים כמו הכללה, שוויון והעסקת אנשים עם מוגבלויות. בשנת 2024 זכתה ManpowerGroup בתואר אחת החברות האתיות ביותר זו השנה ה-15, מה שמחזק את מעמדנו כמותג האמין והמוערך ביותר בענף. מידע נוסף זמין בכתובת [manpowergroup.com](https://www.manpowergroup.com).

### מידע על טאלנט ברומטר הגלובלי של ManpowerGroup

סקר הטאלנט ברומטר הגלובלי של ManpowerGroup מודד את רמות הביטחון, שביעות הרצון מהעבודה והרווחה הפיזית והנפשית של עובדים ברחבי העולם. טאלנט ברומטר משתמש בשיטות עבודה מומלצות ובמדגמים בעלי משמעות סטטיסטית מובהקת של סקרים בלתי תלויים על מנת ליצור כלי רב-עוצמה שמאפשר להבין בצורה טובה יותר מה עובדים ברחבי העולם רוצים. המחקר שואף לשפר את עתיד העבודה באמצעות הבנה מעמיקה יותר של הגורמים המניעים המרכזיים של סנטימנט העובדים כיום. לקבלת מידע נוסף ולהתרשמות מנתונים נוספים, בקרו באתר האינטרנט של [טאלנט ברומטר הגלובלי](#).

### עקבו אחרינו

