



德勤全球2024年Z世代与千禧一代调研报告

在一个不断变化的世界中有目标地生活和工作

介绍

德勤发布的《2024年Z世代和千禧一代调研报告》是第13次年度调研，涵盖44个国家和地区，22,800多名受访者，探讨他们对职业发展和社会体验的态度。

今年，全球约有一半的人口将参与选举¹，涉及本次调研所涵盖的44个市场中的23个，似乎代表着潜在的全球变化和机遇并存。虽然今年这些选举的作用和意义各异，但对许多市场来说，选举结果有望对全球Z世代和千禧一代最重要的问题产生重大影响，受访者对自己国家的社会和政治局势的看法也反映出了这种模棱两可。但从很多方面来看，今年的调查结果显示，Z世代和千禧一代对未来一年的前景持乐观态度。

许多人认为，他们所在国家/地区的经济状况将在明年有所改善，这将对他们自己的个人财务产生积极影响。尽管去年的调查显示，雇主可能会因为面临经济不确定性而不再改善工作环境，但今年的调查结果显示，受访者认为，雇主自新冠疫情以来在诸如工作与生活平衡、工作灵活性、社会影响、多元、公平和包容（DEI），以及环境保护等领域继续取得进步。²

然而，受访者继续对未来表示严重关切。今年，生活成本再次成为他们最为关切的问题，其次是失业、气候变化、心理健康和犯罪/人身安全。生成式人工智能（生成式AI）将如何影响工作以及个人的职业发展还存在不确定性。他们认为，在应对一些全球最关键的社会挑战时，例如保护环境、社会不平等，企业仍缺乏发展潜力。



¹ Siladitya Ray, "2024 Is The Biggest Election Year In History—Here Are The Countries Going To The Polls This Year," *Forbes*, January 3, 2024

² Deloitte, *2023 Gen Z and Millennial Survey*.

在今年的主要发现中：

受访者对经济和个人财务状况持谨慎乐观态度，但不确定性依然存在

近三分之一的Z世代（32%）和千禧一代（31%）认为未来一年他们所在国家/地区的经济形势将会好转。自去年以来，这种情绪呈上升趋势，是自2020年疫情前进行调研以来的最高比例。这种乐观情绪延伸到了他们的个人财务状况，48%的Z世代和40%的千禧一代预期他们的财务状况将会改善。尽管如此，经济不安全仍是一个重大问题，30%的Z世代和32%的千禧一代感到经济不安全，这两个群体中有一半以上的人为“月光族”。随着许多国家临近关键选举，社会和政治局势也存在一些不确定性——每一代人中只有四分之一的人预计明年他们的国家会发生积极变化，比去年增加1个百分点。许多人认为他们无法影响国家整体发展方向，但他们觉得自己有更多的力量来推动应对气候变化、心理健康和教育等社会挑战的改变。

目标感影响工作满意度

近九成Z世代（86%）和千禧一代（89%）认为，目标感对提升职场满意度和幸福感十分重要。他们更倾向于拒绝不符合其他人价值观或信念的工作安排和雇主。当雇主接受这些反馈并做出积极回应时，员工的忠诚度往往会偏高。

目标感是主观的，但对一些人来说，这意味着为一个有着超越利润的宗旨、对社会产生积极影响的组织工作。四分之三的Z世代和千禧一代（75%）表示，在考虑潜在雇主时，组织的社区参与度和社会影响力是一个重要因素。虽然受访者对雇主的社会影响力基本上持积极态度，但他们对更广泛的企业影响力不太乐观。不到一半的Z世代和千禧一代认为商业正在对社会产生积极影响，这揭示了受访者认为商业的能力与其实现的目标之间的差距。

环境可持续性影响职业选择和消费者行为

环境可持续性仍然是Z世代和千禧一代最关心的问题，其中62%的Z世代和59%的千禧一代在过去一个月表示对气候变化感到焦虑或担忧。这两个群体都积极采取措施限制对环境的影响。他们要求政府推动企业采取更多的气候行动，从而帮助消费者做出更可持续性的选择。保护环境是一项社会挑战，受访者认为企业有最大的机会和影响力来推动变革。这反映在Z世代和千禧一代的职业决策和消费者行为中。约两成Z世代和千禧一代因环境问题跳槽或改行，以更好地使他们的工作与他们的环境价值观相一致，这两个群体中还有四分之一的人也有此计划。他们还积极研究他们消费的公司所采取的气候行动，并愿意花更多钱购买环保可持续产品。

对生成式AI的积极认知随着技术被广泛应用而提升，但对工作场所的担忧亦随之增多

Z世代和千禧一代对生成式AI及其对他们职业生涯的潜在影响感到不确定。然而，在工作中经常使用生成式AI的受访者更有可能表示他们对这项技术感到兴奋和信任。经常使用生成式AI的用户也更有可能相信生成式AI会帮助他们节省更多时间、改进工作方式、实现工作生活平衡。但另一方面，频繁使用生成式AI的用户也更容易产生顾虑，例如认为生成式AI驱动的自动化将淘汰部分工作岗位，从而加剧年轻人的就业难度。为了消除这些顾虑，Z世代和千禧一代纷纷专注于新技能学习和培训，或者寻求不易受自动化影响的工作机会。尽管许多人认为他们的雇主还没有为生成式AI带来的变化做好充分的准备，但超过三分之一的Z世代（38%）和千禧一代（36%）计划在未来12个月内参加生成式AI培训。

工作/生活的平衡和灵活性仍然至关重要

对于Z世代和千禧一代来说，工作/生活的平衡仍然至关重要，这再次成为他们选择雇主的首要考虑因素，他们最钦佩的是保持工作生活平衡的能力。去年，许多企业陆续回归现场办公，近三分之二的受访者表示其雇主近期实施了“重返办公室”政策，促使员工回归工作场所或采用混合办公模式。这些政策的成效褒贬不一，部分受访者表示从中获益，如提高了参与度、互动和协作效率提升，或在工作日常和工作构成方面有所改善，另有部分则表示出现压力增大和生产力下降的情况。Z世代和千禧一代仍然重视工作地点和时间的灵活性，这种对灵活性的推动继续增加了非传统就业模式的流行，包括兼职、工作分担和零工。

由于工作场所的因素会影响压力水平，雇主应继续关注工作场所的心理健康

只有大约一半的Z世代 (51%) 和千禧一代 (56%) 认为他们的心理健康状况 “良好” 或 “非常好”。尽管压力水平自去年以来略有改善，但仍然值得关注，40%的Z世代和35%的千禧一代表示，他们常常倍感压力。财务状况及家人的健康福祉是他们压力的首要来源，并列的是与工作相关的因素，如工作时间和缺乏认可。许多受访者认为，他们的雇主正在认真对待心理健康，略高于一半的受访者表示，他们在过去12个月里注意到在改善心理健康方面有所进展。尽管如此，在舒适地公开谈论工作中的心理健康方面仍有很大提升空间。不到六成的人对与上级谈论压力和其他心理健康挑战感到舒适，略多于一半的人相信上级会知道如何支持他们。重要的是，约三成受访者担心，如果他们向上级表达自己面临的压力或其他心理健康问题，将会受到歧视。除了上级在消除阴霾问题上的关键作用外，调查还显示，高层领导可以发挥更大的作用来消除阴霾，例如，讲述自己的心理健康经历，或者只是更公开地表达组织如何重视心理健康。





目录

- 1 社会和经济展望
- 2 目标感
- 3 环境可持续性
- 4 生成式AI与工作
- 5 工作模式
- 6 心理健康



1 社会和经济展望

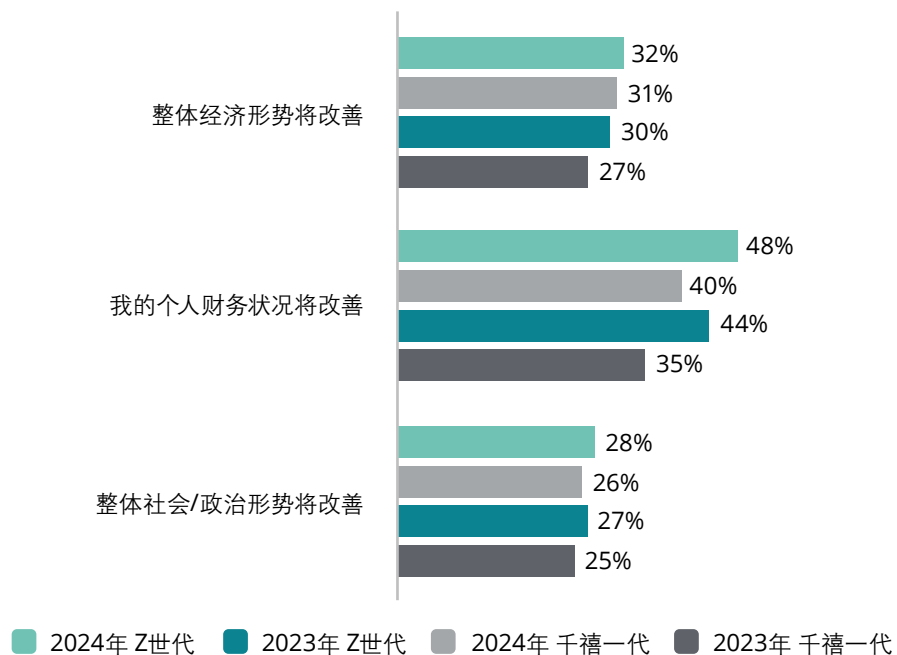


受访者对经济和个人财务状况持谨慎乐观态度，但不确定性依然存在

不到三分之一的Z世代（32%）和千禧一代（31%）认为，他们国家的经济形势将在明年有所改善。这是继去年以来的一次增长，也是自新冠疫情前发布2020年调研报告以来，受访者对经济表现最乐观的一次。这种乐观情绪也反映在Z世代和千禧一代对个人财务状况的展望中——近一半的Z世代（48%）和四成的千禧一代（40%）预计他们的个人财务状况在明年会有所改善。

然而，财务不安全感仍就困扰着部分Z世代和千禧一代。十分之三（30%的Z世代和32%的千禧一代）表示，他们的财务状况不安全。约六成（56%的Z世代和55%的千禧一代）为“月光族”。相较于气候变化、失业、心理健康和犯罪/人身安全等其他问题相比，生活成本仍然是他们最关心的问题。

预计本国下列情况将在未来12个月内改善

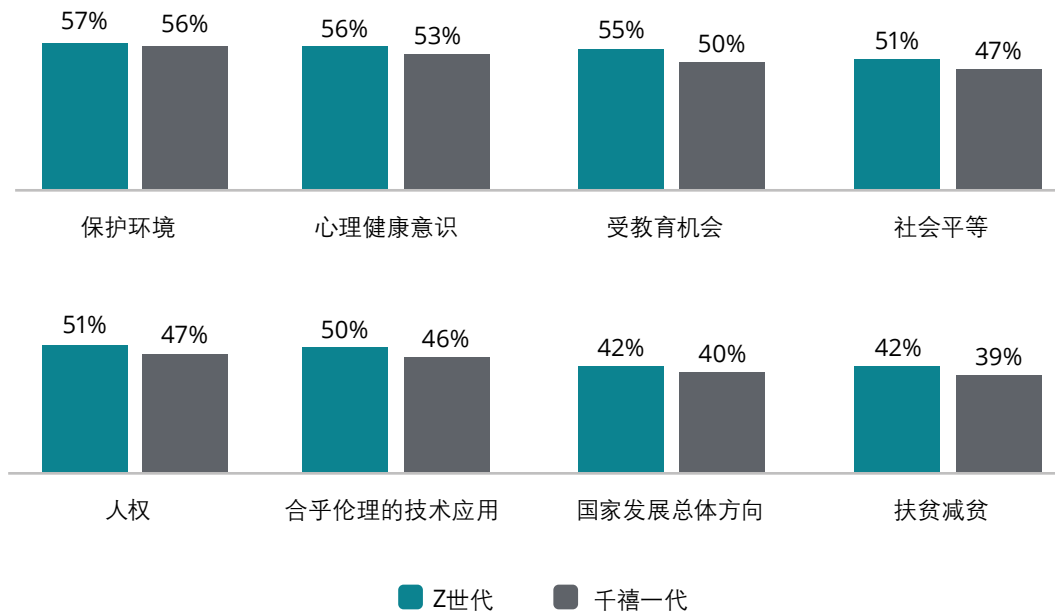


最关心的问题

Z世代	千禧一代
生活成本 34%	生活成本 40%
失业 21%	气候变化 23%
气候变化 20%	犯罪/ 人身安全 19%
我这一代人的 心理健康 19%	健康/ 疾病预防 19%
犯罪/ 人身安全 17%	失业 18%

与经济前景相比，社会和政治局势的不确定性略大，考虑到许多国家今年都将举行关键的选举，这也许并不令人惊讶。大约四分之一的Z世代（28%）和千禧一代（26%）认为，他们国家的社会和政治状况将在明年有所改善，皆比去年增加了一个百分点。只有约四成的受访者（42%的Z世代和40%的千禧一代）认为自己对国家的总体方向有影响力。这两个群体都更有可能觉得自己有能力推动重大社会挑战的变革，如保护环境、提高心理健康意识、增加受教育机会和解决社会不平等问题。他们也往往觉得自己更有能力推动组织内部的变革——大约六成的Z世代（61%）和千禧一代（58%）。

认为自己对下列社会问题有重大或适度影响



生活成本影响着所有人。全职工作的人无法负担房贷，而没有房贷的人也几乎负担不起房租。我们不得不搬离城市，搬到我父母家，因为仅靠我丈夫的工资我们入不敷出，而我则试图在承担家务的同时从事自由职业。这给我们家带来了很大的压力。

- Z世代，女，澳大利亚



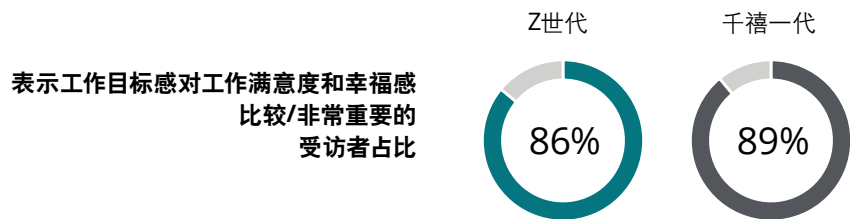
2 目标感





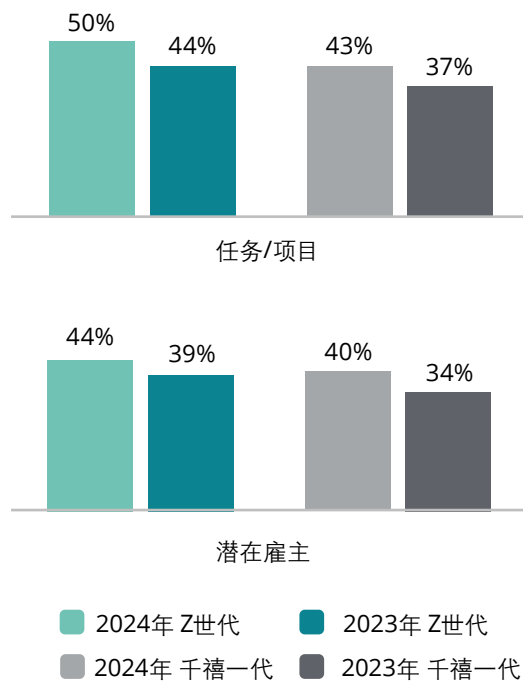
几乎所有Z世代和千禧一代都想要目标感驱动的工作，他们不怕拒绝不符合自己价值观的工作

Z世代和千禧一代长期以来一直以重视目标驱动的工作而闻名，这项研究继续支持这一观点。大约十分之九的Z世代（86%）和千禧一代（89%）表示，在工作中有目标感对他们的整体工作满意度和幸福感非常重要。



Z世代和千禧一代更倾向于拒绝不符合其个人价值观或信念的工作安排和雇主。半数Z世代（50%）和超四成千禧一代（43%）表示曾因个人道德或信仰拒绝工作安排或项目。几乎同样多的人（44%的Z世代和40%的千禧一代）表示曾拒绝过雇主。拒绝雇主或工作安排的原因是多方面的——例如，去年调研中确定的常见因素，负面环境影响、非包容性实践导致不平等加剧等，以及缺乏对员工心理健康和工作生活平衡的支持等更加个人化的因素。

基于个人道德/信仰拒绝工作安排或潜在雇主的受访者占比



在那些声称拒绝了与他们的价值观不一致的工作安排或任务的人中，核心的积极结果是实现了个人价值和价值观（31%的Z世代和36%的千禧一代），其次是能够承担更适合他们价值观的任务（29%的Z世代，33%的千禧一代）。然而，五分之一（22%的Z世代和18%的千禧一代）曾经拒绝接受任务的人觉得自己没有被倾听，不得不完成任务，同样比例的人表示，此后他们就经历了工作机会的减少。

这说明了一个组织不仅要设定和传达一个明确的宗旨，而且要积极倾听员工的意见并做出回应，以确保雇主和员工的价值观保持一致，这非常重要。可能会培养出一支更敬业、更有动力、更忠诚的员工队伍。例如，在那些曾拒绝工作安排并结果积极的或雇主给予认可反馈的人中，74%的Z世代和79%的千禧一代表示，他们有计划在这里工作五年以上。在那些拒绝了与自己价值观不符的任务而经历了负面结果的人中，只有62%的Z世代和56%的千禧一代计划工作五年以上。

在目标感方面，许多雇主似乎走在了正确的轨道上。八成的Z世代（81%）和千禧一代（82%）表示，他们目前的工作确实给了他们目标感。七成的Z世代（71%）和千禧一代（72%）表示，对雇主的价值观和宗旨与自己一致感到满意。

有趣的是，在Z世代中，无论工作资历如何，目标感对职业满意度和幸福感都很重要，但在千禧一代中，那些担任更高级职位的人更有可能觉得目标感是重要的（领导职位的占92%，而初级职位的占82%）。但是，这两个群体中担任领导职务的人（31%的Z世代和39%的千禧一代）更有可能从他们的工作中获得“很多”目标感，而不是中层（24%的Z世代，30%的千禧一代人）或初级（20%的Z世代、22%的千禧一代人）。领导者可能会感到目标感植根于他们在组织中推动的变革——超过三成（37%）的千禧一代领导者表示，他们在担任领导职务之前，在实施他们设想的变革方面取得了良好进展，另有两成（18%）的人表示，他们已经完全实施了他们设想的改革。

（在工作中有目标感）会给生活带来意义。当人们觉得他们的工作很重要，他们正在为比自己更伟大的事情做出贡献时，他们会对自己的生活感到更充实和满足。动机和承诺的增加，可以提高工作效率和表现。当你有工作意义时，你不太可能感到压力或焦虑，从而改善身心健康。

——千禧一代，男，哥伦比亚



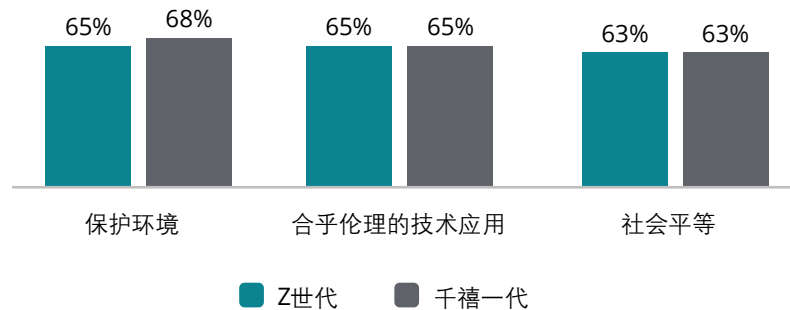
企业未能发挥其推动社会变革的潜力

目标感是主观的，但对一些人来说，这意味着为一家将宗旨超越利润、致力于对社会产生积极影响的企业工作。四分之三的Z世代和千禧一代（75%）表示，在考虑潜在雇主时，企业的社区参与度和社会影响力是一个重要因素。受访者对雇主的社会影响力基本上持积极态度——近七成（67%的Z世代和69%的千禧一代）对雇主的社会影响力感到满意。

然而，Z世代和千禧一代在企业社区的整体社会影响方面并不那么满意。不到一半的Z世代（49%）和千禧一代（47%）认为企业正在对社会产生积极影响，这揭示了Z世代和千禧一代认为企业的能力与其实际交付之间存在差距。

大约六成的Z世代和千禧一代认为，企业有机会影响一系列社会挑战。保护环境（65%的Z世代和68%的千禧一代）、确保生成式AI这样的技术应用符合道德标准（65%的Z世代和千禧一代），在他们看来是最重要的。近三分之二的Z世代和千禧一代（63%）认为企业有能力影响社会平等。当被问及企业如何影响社会平等时，他们表示，企业可以努力确保同工同酬和薪酬透明度（42%的Z世代和46%的千禧一代）；创造包容性就业机会（38%的Z世代和39%的千禧一代）；支持教育项目、奖学金和导师制（35%的Z世代和34%的千禧一代）。超过四分之一的受访者（26%的Z世代和27%的千禧一代）也希望企业努力确保生成式AI等不断发展的新技术不会加深社会不平等。

受访者认为企业可发挥中度或重大影响的主要社会挑战





3 环境可持续性



环境可持续性是所有人的责任

环境可持续性仍然是Z世代和千禧一代的首要关切之一。这通过重大事件——全球疫情、地缘政治不稳定、历史性通货膨胀和重大的技术转型——得到了印证，这些事件都影响了他们的工作方式。气候变化是他们始终高度关注的重要问题。六成的Z世代(62%)和千禧一代(59%)表示，他们在过去一个月对气候变化感到担心或焦虑，与去年相比，这两个群体的担忧程度均上升了两个百分比。

作为回应，这两个群体中的大多数人都采取行动，尽量减少对环境的影响(73%的Z世代和77%的千禧一代)。他们认为，政府应该在推动企业应对气候变化方面发挥更大作用(77%的Z世代和79%的千禧一代)。他们还认为，企业应该做更多事情，让消费者做出更可持续的购买决定(79%的Z世代和81%的千禧一代)。

保护环境是一项社会挑战，受访者认为企业有最大的机会和必要的影响力来推动变革。Z世代和千禧一代正在通过他们的职业决定和消费者行为推动企业这样做。

大约一半的Z世代(54%)和千禧一代(48%)表示，他们和同事正在向雇主施加压力，要求他们对气候变化采取行动。自2022年以来，这一趋势稳步上升，当时有48%的Z世代和43%的千禧一代表示了同样的看法。如果他们不能在自己的公司内推动变革，有些人愿意跳槽或改行。



尽管20多年来不断提醒，但收效甚微。人们被要求“从小事做起”，但总有高高在上的少数人，让这些微薄的努力付诸东流。政府给大众的印象是，尽管形势愈加紧迫，但仍为时未晚。所采取的措施不够充分，来自游说者的压力如此之大，以至于无法实施真正有实质影响的优先行动。

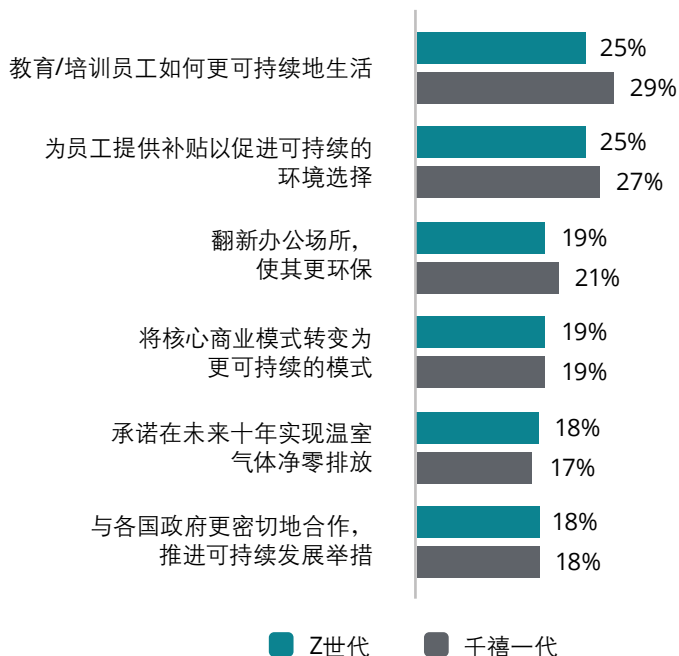
——Z世代，女，法国



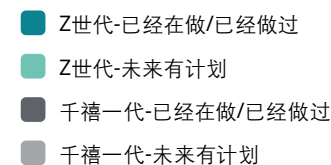
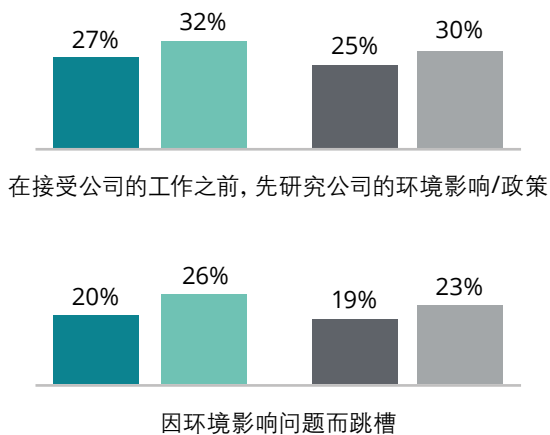
例如，两成的Z世代 (20%) 和千禧一代 (19%) 已经因环境问题跳槽或改行，另有26%的Z世代和23%的千禧一代计划在未来更换工作或行业。在寻找新雇主时，四分之一的Z世代和千禧一代在接受他们的工作之前已经对该公司的环境影响和政策进行了研究，另有三分之一的人计划在未来这样做。72%的Z世代和71%的千禧一代表示，在考虑潜在雇主时，环保资质和政策是重要的考虑因素。

当选择他们希望雇主投资在哪些领域投入更多资源以应对气候变化时，Z世代和千禧一代表示，他们希望公司能提供更多关于可持续生活方式的员工教育和培训 (25%的Z世代和29%的千禧一代)，为员工提供补贴以促进可持续的环境选择 (25%的Z世代和27%的千禧一代)，以及将办公场所改造成更环保的设施 (19%的Z世代，21%的千禧一代)。但列表中还有其他一些举措紧随其后，包括通过提供更可持续的产品或服务来转变核心业务模式 (19%的Z世代和千禧一代)；承诺在未来十年内实现温室气体净零排放以符合《巴黎协定》的目标 (18%的Z世代和17%的千禧一代)；以及与政府更密切地合作，推进可持续发展举措 (18%的Z世代和千禧一代)。

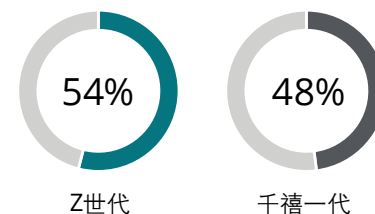
主投入更多资源 (金钱或时间, 或两者兼有) 帮助应对气候变化的最重要行动



Z世代和千禧一代如何通过职业决策推动气候行动

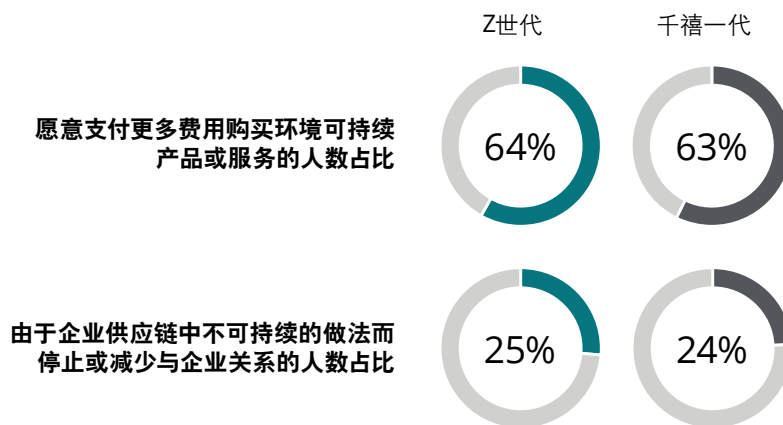


表示自己和同事正在向雇主施压, 要求其应对气候变化采取行动的人数占比

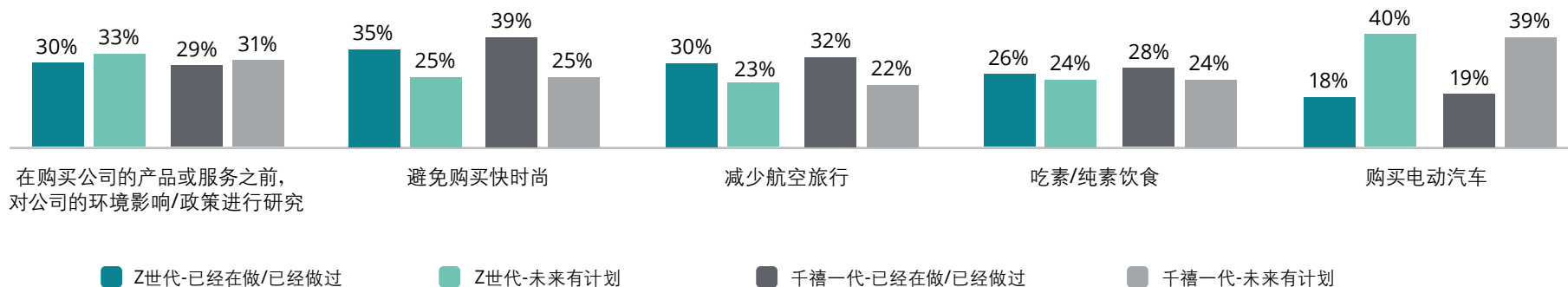


虽然他们认为还需要取得更多进展，但大多数受访者同意，他们的雇主正在努力应对气候变化（59%的Z世代和58%的千禧一代），还有类似比例的受访者（58%的Z世代，54%的千禧一代）表示，他们的雇主正提供培训和技能发展，帮助员工为向低碳经济转型做好准备。

除了自己的雇主，受访者还通过有环保意识的消费决策，以及选择是否与品牌合作，推动企业关注环保，例如，拒绝购买快时尚产品、减少航空旅行、吃素或纯素饮食、购买电动汽车。此外，三成的Z世代（30%）和千禧一代（29%）在购买产品或服务之前，会对公司的环境影响和政策进行研究。大约三分之二的Z世代（64%）和千禧一代（63%）愿意支付更多的费用来购买环境可持续的产品或服务。四分之一的Z世代（25%）和千禧一代（24%）因为企业在供应链中的不可持续做法，已经停止或减少了与该企业的合作。



Z世代和千禧一代如何通过消费者行为推动气候行动





4 生成式AI与工作

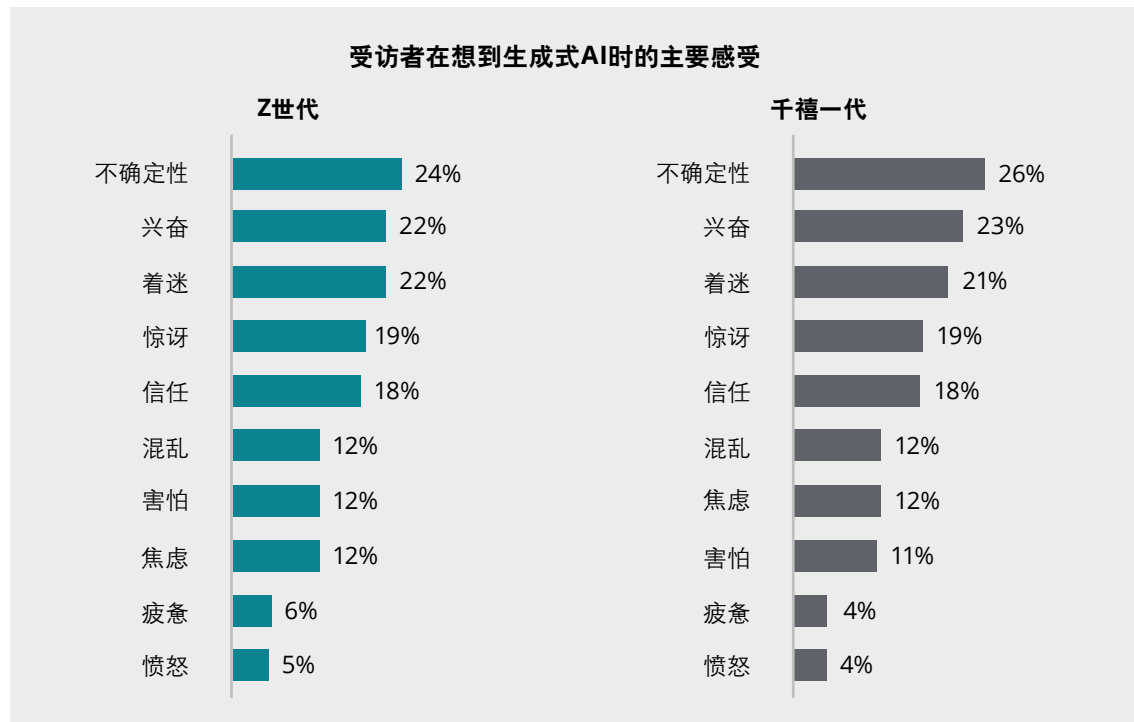


随着实践经验的增加,人们对生成式AI的积极认知也在增加,但工作场所的担忧也在增加



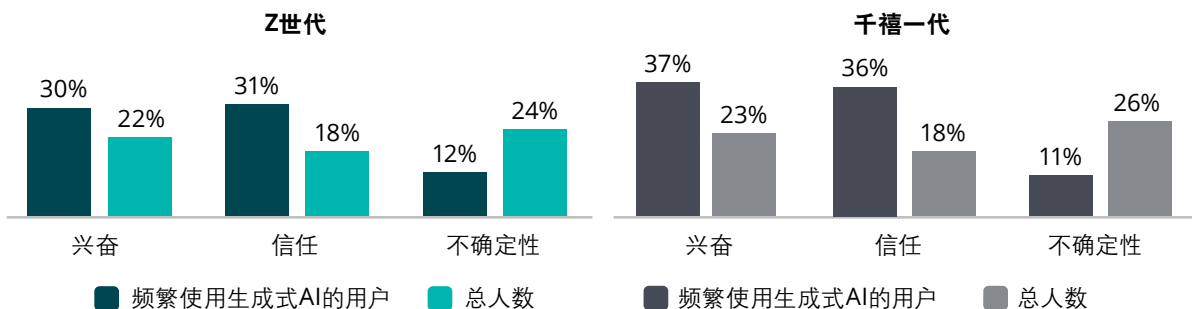
过去的一年见证了生成式AI³的巨大飞跃。随着新工具和应用场景的出现,各组织正竞相利用生成式AI带来的机遇,从释放商业价值,提高效率和生产力,到创造全新的产品、服务和商业模式。这项技术在改变人们的生活和工作方式方面具有巨大潜力。

虽然Z世代和千禧一代在思考生成式AI时的首要情绪是不确定性,但紧随其后则是兴奋和着迷。这种不确定性可能部分源于许多人在工作中还未使用过生成式AI。27%的Z世代和34%的千禧一代表示他们从未在工作中用过生成式AI,而另外42%的Z世代或38%的千禧一代则表示他们很少或偶尔使用。

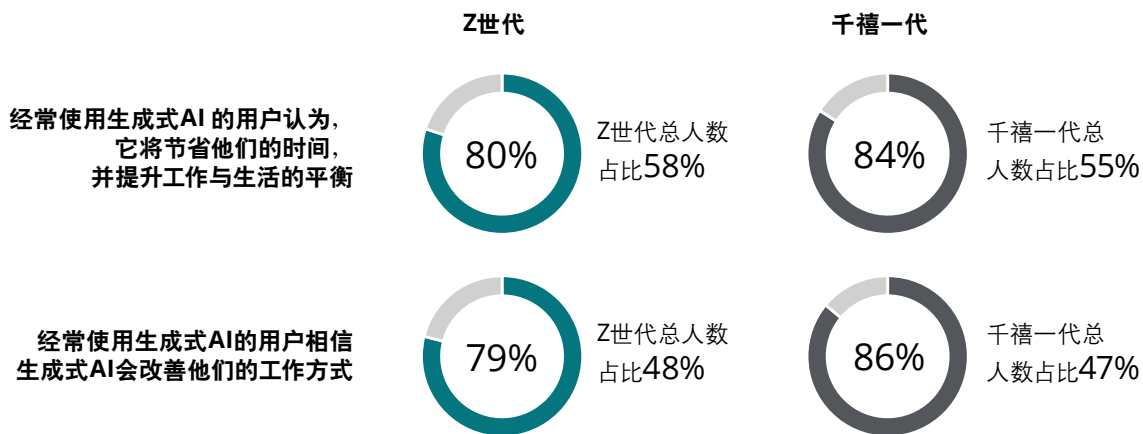


随着实践经验的增加，人对该技术的积极认知也会增加。大约四分之一的Z世代（26%）和千禧一代（22%）表示他们经常或者大部分时间在使用生成式AI。当他们想到生成式AI时，他们会感到兴奋和信任，且这种情绪比总受访者群体更为强烈。就实际利益而言，绝大多数Z世代和千禧一代认为它将节省他们的时间，改善工作方式并提升他们工作与生活的平衡。

频繁使用生成式AI的人比其它人更可能对此技术感到信任和兴奋，而不是不确定性



在两个世代中，生成式AI的频繁用户更倾向于认为这项技术将对他们的工作产生积极影响

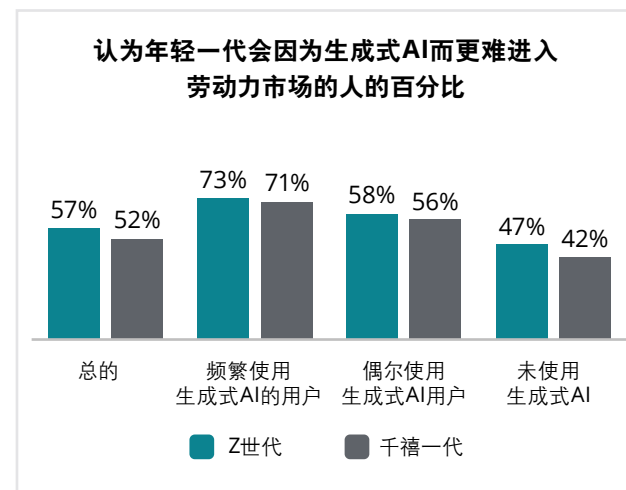
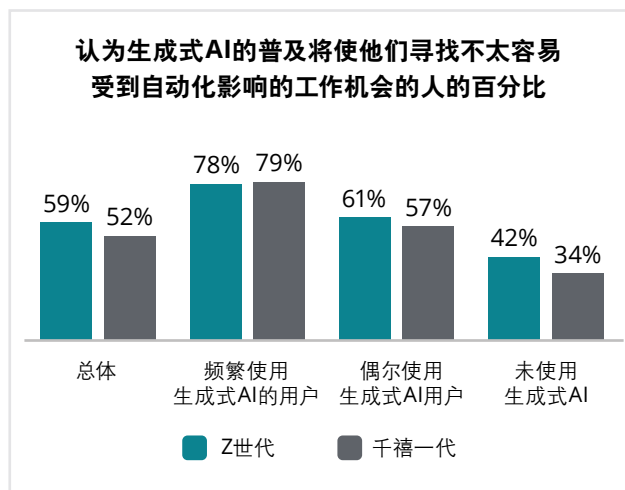
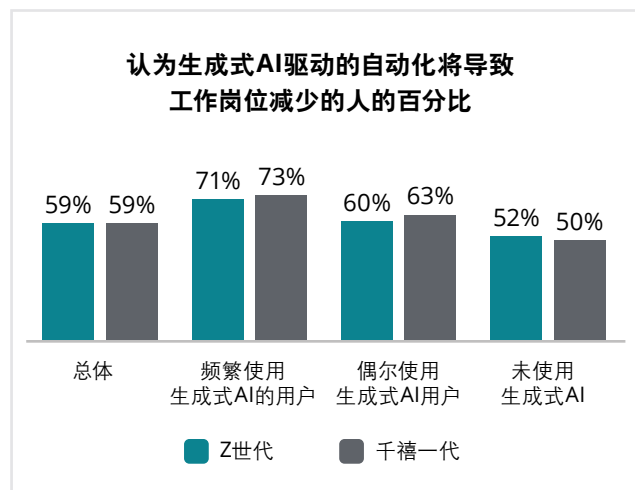


我主要担心的是GenAI如何扰乱工作，导致潜在的技能不匹配、不平等加剧、道德问题和社会压力。人工智能的快速发展导致颁布有效法规更为复杂。尽管存在机遇，但应对这些挑战需要仔细考虑。

——千禧一代，男，新西兰



但相反，受访者使用生成式AI的次数越多，他们也就越有可能有一些担忧。十分之六的Z世代和千禧一代（59%）认为生成式AI驱动的自动化将导致工作岗位流失，经常或大部分时间使用生成式AI的这一比例Z世代上升到71%、千禧一代为73%，相比之下，从未使用过生成式AI的z世代和千禧一代分别为52%和50%。繁使用生成式AI的人更可能认为，他们需要寻找那些不太可能被自动化取代的工作机会，并且由于生成式AI，年轻一代可能会发现进入职场更加困难——可能是因为这项技术可以用自动化代替许多初级工作者完成手动任务。

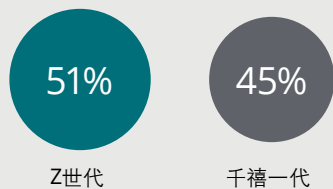


为了应对这些类型的担忧，两代人都开始思考如何适应。近六成的Z世代（59%）和千禧一代（57%）表示，生成式AI的普遍应用将迫使他们需要提升技能，并将影响他们的职业选择。

商业领袖们在面对生成式AI可能带来的未来影响时感到不确定，而人才是生成式AI准备不足的关键领域之一。德勤季度调研报告《企业生成式人工智能应用现状》数据发现，在受访的总监至高管级别的领导者中，近四成（37%）的人表示，他们的公司在应对生成式AI相关的人才问题上只有一点准备，或者根本没有准备。生成式AI将推动他们的人才战略变革，但在首次调查中，只有不到一半（47%）的受访者表示，他们已经充分教育员工了解生成式AI的能力、优势和价值。这表明在生成式AI的教育和准备方面，企业还有很大的提升空间。



Z世代和千禧一代基本上认为他们的雇主没有提供足够的培训——只有大约一半（51%的Z世代和45%的千禧一代）表示，他们的雇主正在培训员工掌握生成式AI的能力、优势和价值。



尽管如此，许多Z世代和千禧一代已经开始将生成式AI纳入他们的职业发展，或者计划很快这样做。近五分之一的Z世代（17%）和千禧一代（16%）表示他们已经完成了培训。根据德勤最近的《人力资本趋势报告》，相比之下，在过去一年中，只有13%的劳动力接受过人工智能相关技能培训。另有十分之四的Z世代（38%）和千禧一代（36%）计划在未来12个月内接受培训。然而，两代人中约有四分之一的人表示，他们无意在这一领域接受培训。

生成式AI采用中的性别差异



与男性相比，女性对生成式AI表现出更大的不确定性，与之一起工作也不太可能感到舒适。当被问及生成式AI时，女性感受到的最大情绪是不确定性（28%的Z世代女性和28%的千禧一代女性，相比之下，20%的Z世代男性和24%的千禧一代男性）。相比之下，男性在思考生成式AI时，最常感受到的情绪是兴奋（24%的Z世代男性和26%的千禧一代男性，而女性中这一比例为19%的Z世代女性和20%的千禧一代女性）。



女性在与生成式AI系统和工具协同工作时感到的舒适度较低（54%的Z世代女性和52%的千禧一代女性，相比之下，63%的Z世代男性和62%的千禧一代男性感到舒适）。她们也较少认为生成式AI会改善她们的工作方式（44%的Z世代女性和43%的千禧一代女性，而Z世代男性为53%，千禧一代男性为51%）。



女性寻求与生成式AI相关的培训的比例较低（Z世代女性为28%，千禧一代女性为27%，而Z世代男性为24%，千禧一代男性为23%）。



根据《世界银行》的数据，目前在技术相关领域，女性占世界劳动力的不到三分之一。目前在全球科技相关行业中，女性仅占不到三分之一。这些差异可能源于女性在快速采用新兴技术的行业和/或职位中所占比例较小。然而，这是一个值得关注的问题，因为生成式AI预计将影响远远超出科技领域的就业和行业。如果女性不适应与生成式AI一起工作，这可能会加剧职场中的性别不平等，因为AI技术将重塑各行各业的工作模式。



5 工作模式





不断发展的职场和教育的作用

Z世代和千禧一代对未来职业的长期期望继续演变，受到从环境问题和新兴技术等因素的影响，到雇主和雇员之间的社会契约早已破裂的影响，他们认为推动改变的责任在于自己。⁴

虽然2022年“悄悄辞职”的出现很好地总结了Z世代和千禧一代员工不再愿意为不重视他们的雇主付出额外努力的观点，但这项调查的结果显示了一个更积极的转变。Z世代和千禧一代确实希望工作场所有所改变，但许多人认为他们有能力帮助推动这些改变。六成的Z世代（61%）和千禧一代（58%）认为他们有能力推动组织内部的变革，尤其是在工作负荷、提供给客户的服务、学习和发展、多元化、公平与包容（DEI）、健康、社会影响和环境努力方面。

除了在当前的工作中推动这些变革外，许多人还由于环境问题和新兴技术重新考虑他们想要从事的行业。如前所述，五分之一的人已经因环境问题更换了工作或行业，另有四分之一的人计划在未来也这样做。现在随着生成式AI的普及，近六成的这两代人都认为他们需要获得新技能，或者开始考虑不太容易被自动化取代的工作机会。

Z世代和千禧一代对未来职业的思考方式的这些变化，再加上财务问题，以及出生率下降⁵对大学入学率的影响⁶，促使政府、机构和社区在教育以及如何为年轻人未来做好准备方面达到了一个转折点。

在今年的研究中，三分之一的Z世代和千禧一代表示，他们决定不追求高等教育。主要原因是财务限制（32%的Z世代和40%的千禧一代）；家庭或个人情况（26%的Z世代和34%的千禧一代）；以及寻求不需要高等教育学位的职业路径，如职业培训，学徒制或其他允许他们在大学外获得技能的项目（24%的Z世代和18%的千禧一代）。

后者反映了一种年轻人在高等教育机构之外寻求教育和技能发展的趋势。许多人认为，高等教育应该进化，以便让年轻人更好地适应快速变化的工作性质，但组织可能也需要通过学习和发展机会来补充高等教育，特别是随着新兴技术使终身学习变得更加必要。

工作/生活的平衡仍然是首要任务

工作是Z世代和千禧一代身份认同的关键,当被问及生活中哪些方面对他们的身份认同最重要时,工作仅次于朋友和家人。对于千禧一代来说尤其如此——近一半的千禧一代(46%)认为工作是其身份认同的核心,而Z世代中这一比例为36%。对于千禧一代来说,朋友、家人和工作远远领先于任何其他考虑因素,如文化活动、爱好、锻炼、志愿服务等。但对于Z世代来说,文化活动如阅读、演奏或听音乐、看演出在重要性上几乎与工作同等。这种优先级的差异可能是由于Z世代处于职业发展的早期阶段,也可能反映了更大的代际转变,即Z世代更关注于在工作和个人生活之间找到平衡。时间会证明这一点。

然而,对于Z世代或千禧一代来说,工作并不是一切。这两代人都非常注重保持积极的工作/生活平衡。与去年的调查结果一致,这是他们选择雇主时的首要考虑因素,也是他们在同行中最钦佩的特质,远超其他传统的成功标志,如职位头衔和物质财富。

除了工作/生活平衡之外,学习和发展机会以及薪酬是Z世代和千禧一代在选择雇主时的前三大因素。其他原因,如积极的工作场所文化、灵活的工作时间、职业发展的机会和有意义的工作紧随其后。

在过去两年内离职的人中,离职的主要的原因是薪酬不够高,缺乏职业发展机会,以及感到筋疲力尽。对心理健康的担忧、工作/生活平衡不佳和缺乏学习机会几乎同样重要。



Z世代和千禧一代选择雇主的首要原因:

- 良好的工作/生活平衡 (25%的Z世代和31%的千禧一代)
- 学习和发展机会 (21%的Z世代和21%的千禧一代)
- 高薪或其他财务福利 (19%的Z世代和22%的千禧一代)
- 积极的职场文化 (19%的Z世代和20%的千禧一代)
- 提供灵活的工作时间和/或减少每周工作时间 (19%的Z世代和19%的千禧一代)
- 职业发展的机会 (18%的Z世代和19%的千禧一代)
- 我能从工作中获得意义 (17%的Z世代和21%的千禧一代)

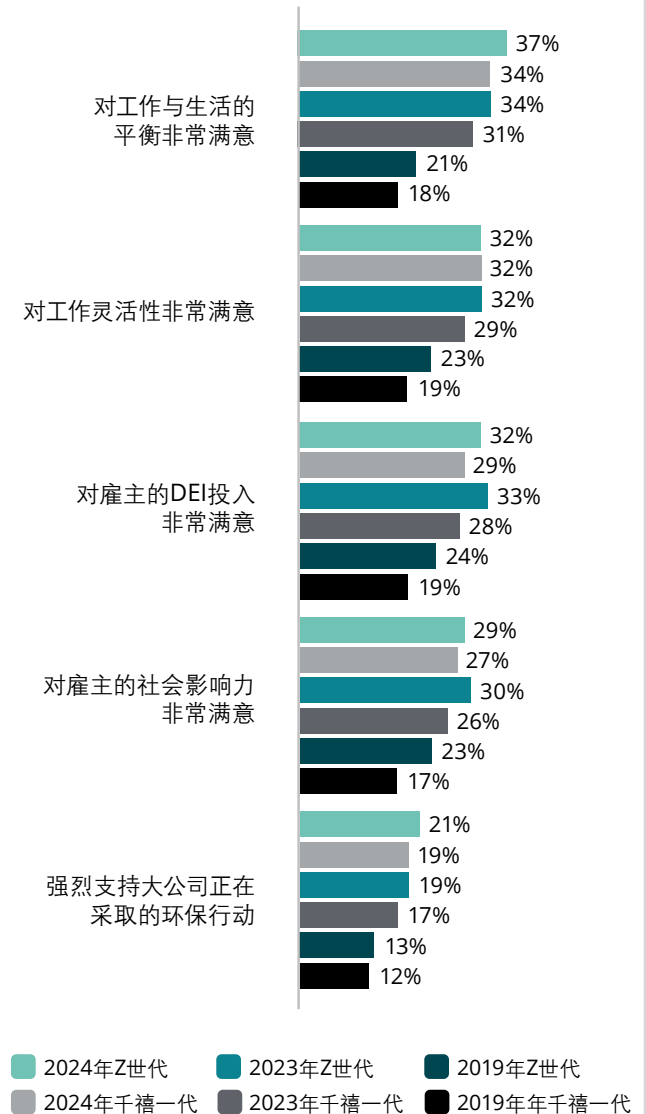


Z世代和千禧一代离开前雇主的首要原因:

- 工资不够高 (26%的Z世代和29%的千禧一代)
- 缺乏职业发展机会 (16%的Z世代和22%的千禧一代)
- 我感到精疲力竭 (14%的Z世代和17%的千禧一代)
- 我觉得这份工作对我的心理健康有害 (14%的Z世代和18%的千禧一代)
- 我觉得我的工作没有成就感或意义 (13%的Z世代和15%的千禧一代)
- 这个职位没有提供积极的工作/生活平衡 (13%的Z世代和14%的千禧一代)
- 缺乏学习/技能发展机会 (13%的Z世代和13%的千禧一代)

Z世代和千禧一代继续相信,雇主自疫情前以来在几个关键领域取得了持续进展,自2023年以来,这些领域保持稳定或略有持续的改善,特别是在工作与生活平衡、工作灵活性和工作环境改善方面的满意度上。

雇主进展



*2019年的数据基于将环境保护列为企业三大成就之一的百分比

重返办公室的要求呈现出喜忧参半的结果，而对工作灵活性的追求增加了非传统就业模式的普及



在过去几年里，关于重返办公室的争论非常激烈，因为一些雇主希望让员工回到办公室工作，而员工则努力推动保持在疫情期间获得的远程工作灵活性。

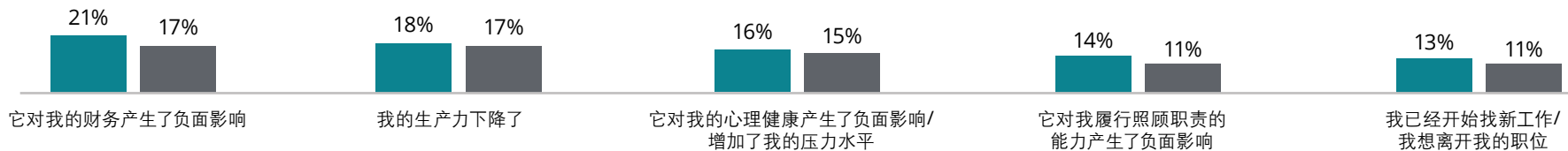
今年，三分之二的Z世代 (64%) 和千禧一代 (66%) 表示，他们在最近实施了重返办公室政策的组织工作，要么全职，要么兼职。总体而言，受访者中有一半以上现在完全在现场工作 (51%的Z世代和57%的千禧一代)。仅有15%的Z世代和11%的千禧一代完全远程工作，另有三分之一的Z世代 (35%) 和千禧一代 (33%) 混合工作模式。

结果是喜忧参半。一些被召回办公室的受访者表示，他们现在感觉与组织和同事的互动和联系更紧密了 (26%的Z世代和28%的千禧一代)，他们在工作中有了更好的日常生活和结构 (25%的Z世代，27%的千禧一代)，与同事的协作和社交互动也增加了 (24%的Z世代和千禧一代)。只有13%的Z世代和11%的千禧一代表示，他们因此开始寻找新工作。然而，大约五分之一的人认为，被要求全职或部分时间在现场工作在经济上对他们产生了负面影响 (21%的Z世代和17%的千禧一代)，他们的生产力下降了 (18%的Z世代和17%的千禧一代)，或者对他们的心理健康产生了负面影响，并增加了他们的压力水平 (16%的Z世代和15%的千禧一代)。

⊕ 重返办公室政策的积极影响



⊖ 重返办公室政策的负面影响



■ Z世代 ■ 千禧一代

虽然重返办公室的要求产生了喜忧参半的结果，但很明显，Z世代和千禧一代仍然重视灵活的工作方式，无论是工作的时间还是地点。这种对更多灵活性的追求似乎正在增加非传统就业模式的普及。例如，延续去年报告中出现的趋势，Z世代和千禧一代希望雇主创造更多的兼职工作机会、工作分享选择，并确保兼职员工拥有与全职员工相当的职业发展机会。他们还希望雇主对全职员工实行每周四天工作制。

此外，Z世代和千禧一代很可能会有副业。与去年的调研结果类似，45%的Z世代和36%的千禧一代表示，他们有兼职或全职的付费副业，如在线销售产品或服务，灵活的“零工”工作如共享出行或送餐、追求艺术抱负、在餐馆或零售业工作，或咨询/经营自己的业务。从事副业的最主要原因，是需要第二来源的收入。然而，还有一系列其他动机因素，如将爱好变现、发展重要技能和人际关系，或让他们能对社区产生积极影响。





6 心理健康

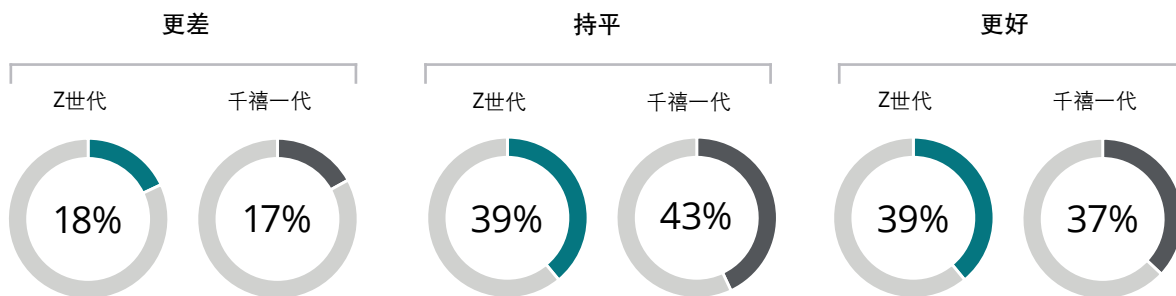




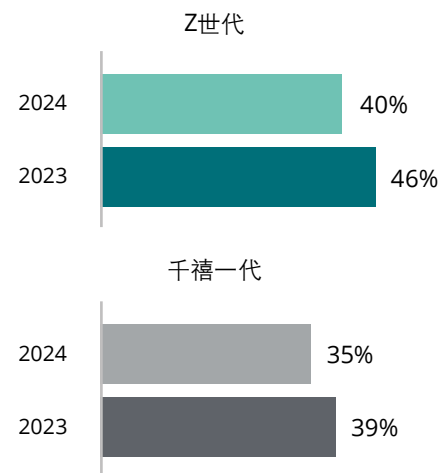
压力和心理健康状况略有改善，但工作岗位本身以及欠佳的工作与生活平衡继续对Z世代和千禧一代的心理健康造成压力

尽管自去年以来的调研以来压力水平略有下降，但Z世代和千禧一代的压力水平仍然很高，40%的Z世代和35%的千禧一代表示他们在所有或大部分时间都感到压力。然而总体上有一些积极的迹象表明，心理健康状况可能正在改善——近四成的Z世代（39%）和千禧一代（37%）表示，他们的心理健康状况在过去一年有所改善，只有18%的Z世代和17%的千禧一代报告称，他们的精神健康状况在同一时期有所恶化。然而，考虑到只有约一半的Z世代（51%）和千禧一代（56%）认为他们的心理健康状况良好或极为良好，这方面还有更多的改进空间。

与12个月前相比，受访者如何评价他们目前的整体心理健康状况



表示在所有或大部分时间都感到压力或焦虑的百分比

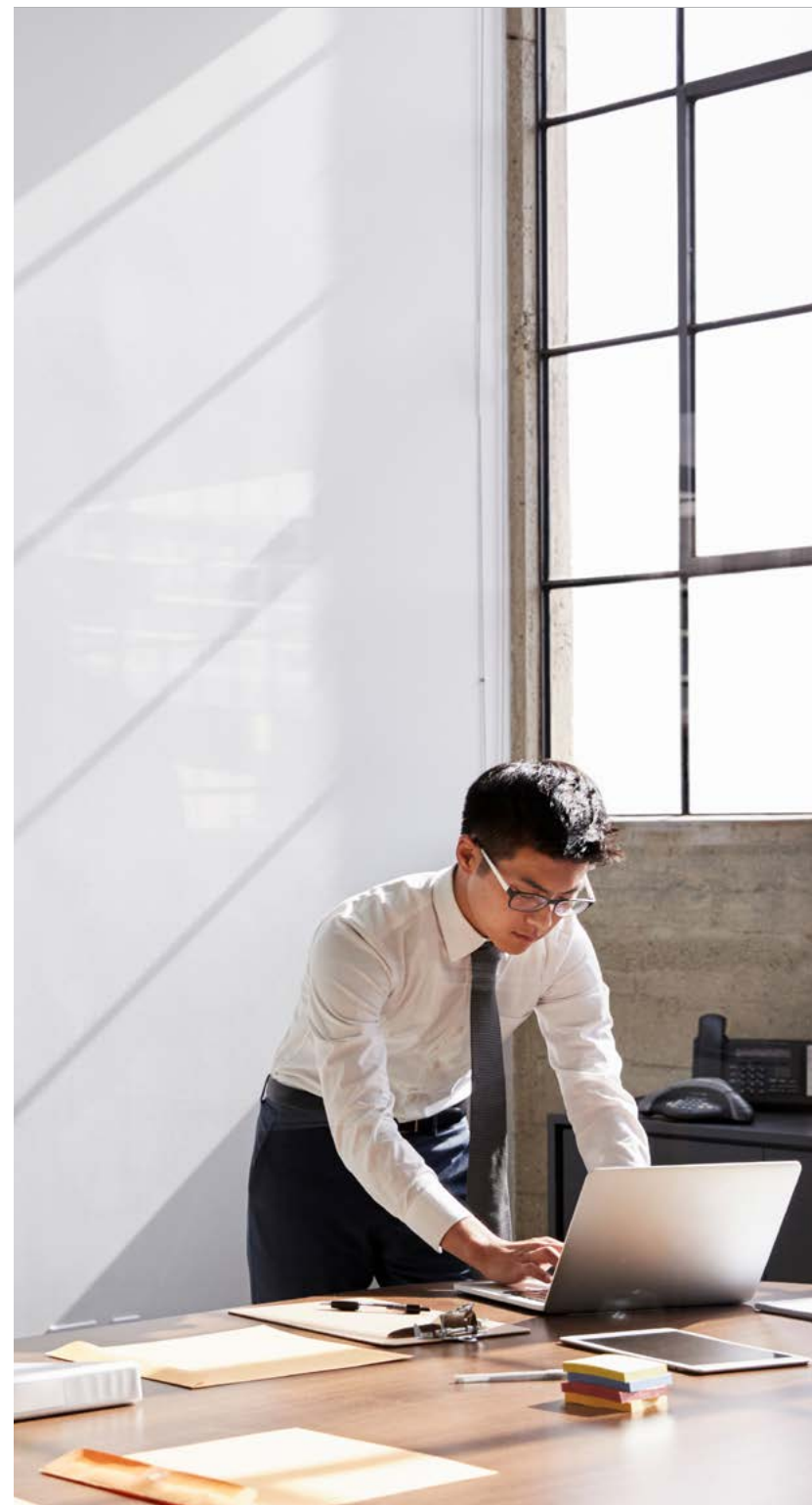
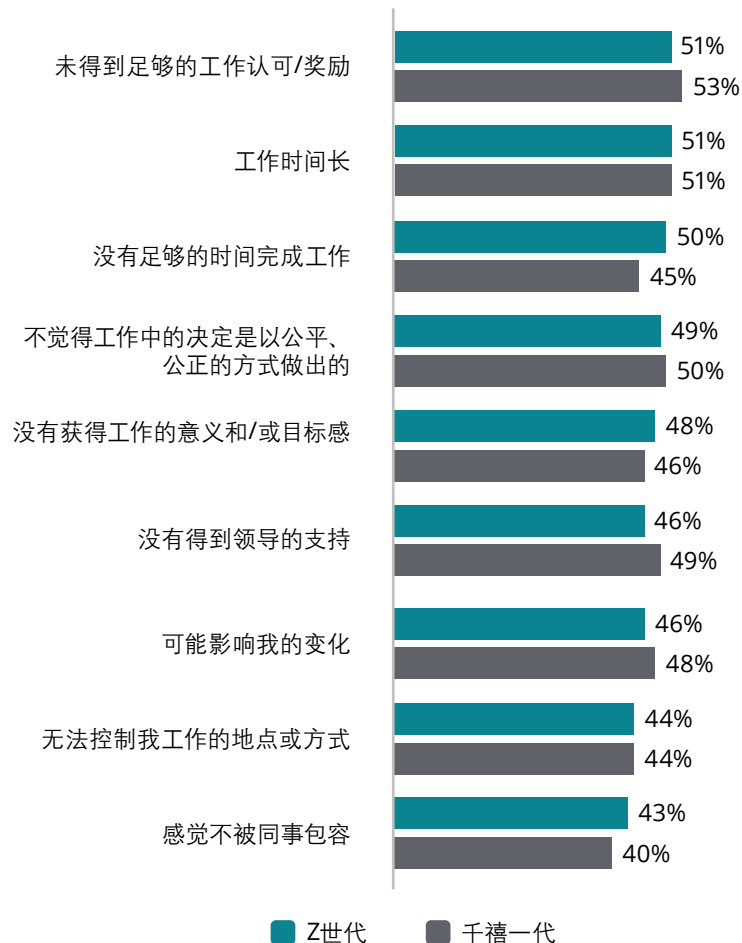


受访者表示,长期的财务前景(50%的Z世代和47%的千禧一代)、家庭的健康和福利(46%的Z世代和43%的千禧一代)以及日常财务状况(45%的Z世代和43%的千禧一代)是导致他们压力水平很高的主要因素。

经常感到压力或焦虑的受访者中,约有三分之一表示,他们的工作(36%的Z世代和33%的千禧一代)和工作/生活平衡(34%的Z世代和30%的千禧一代)对他们的压力水平贡献很大,这与去年大致一致。工作中的压力源头包括工作得不到认可(51%的Z世代和53%的千禧一代)、工作时长(两代人均为51%)以及没有足够的时间完成工作(50%的Z世代和45%的千禧一代)。一些人还指出,他们对工作方式或地点缺乏控制(两代人都是44%)。

以下工作方面会导致焦虑或压力

认为这些方面贡献很大的百分比



今年仍有积极的迹象表明，雇主关注员工的心理健康。稍过半数的Z世代（54%）和千禧一代（55%）认同他们的雇主重视员工的心理健康，大约一半的受访者在过去一年中看到了工作场所关于心理健康方面的积极变化（51%的Z世代和50%的千禧一代）。

尽管有一些积极的变化，但在公开谈论工作中的心理健康方面，仍有改进的空间。约六成（56%的Z世代和59%的千禧一代）表示，他们对与经理公开谈论压力、焦虑或其他心理健康挑战是感到舒适的。略多于一半的人相信，如果他们确实提出了担忧，他们的经理会知道如何支持他们（52%的Z世代和54%的千禧一代）。此外，近三成的人担心，如果他们提出对心理健康的担忧，他们的经理会歧视他们（27%的Z世代和千禧一代）。这是一个需要关注的关键领域，因为对许多人来说，他们与经理的关系对他们的心理健康有显著影响，与伴侣的影响不相上下，甚至超过了与医生或治疗师的影响。⁷

除了经理的关键作用外，高层领导谈论自己的心理健康经历有助于减轻阴霾，但调查发现，大约三成的人（27%的Z世代和34%的千禧一代）表示他们的高层领导没有分享他们的经历。类似比例的人（26%的Z世代和32%的千禧一代）表示，他们的高层领导没有在组织中优先考虑心理健康。



哪些因素最有可能让员工向朋友和家人推荐自己的工作场所？

今年的调研评估了受访者向其朋友和家人推荐公司作为工作场所的可能性，评分范围从0到10。大约四分之一的Z世代（23%）和千禧一代（27%）的评分最高，为9分或10分。这些受访者（在本报告中称为员工推荐者）代表了对雇主最满意的员工群体，并且最有可能通过推荐其组织来充当品牌大使，从而为组织的形象和发展做出积极贡献。

在分析员工推荐者和受访者总体之间工作体验关键方面的满意度时，有几个方面显得尤为重要。与多数受访者相比，员工推荐者更有可能对他们在工作中学习和发展新技能的机会以及他们的薪酬和工作福利感到满意。他们也更有可能觉得自己拥有积极的工作/生活平衡，有能力推动组织内部的变革，并认为他们的个人价值观与雇主一致，“他们的”雇主重视员工的心理健康。



持以下看法的受访者百分比

	他们有能力推动组织内部的变革	他们目前有机会学习、发展新技能和/或接受辅导	他们的价值观和目标与当前组织的一致	他们很满意与当前工作的薪酬/经济奖励和工作福利	他们对目前工作的工作/生活的平衡非常满意	他们强烈认同其雇主重视员工的心理健康
Z世代						
员工推荐者*	80%	61%	57%	53%	60%	77%
受访者总体	61%	35%	31%	29%	37%	54%
千禧一代						
员工推荐者*	83%	64%	61%	53%	62%	80%
受访者总体	58%	33%	30%	27%	34%	55%

这些发现强化了这样一种观点，即当雇主在对Z世代和千禧一代最重要的工作场所问题上推动进步时，员工会更投入，更有可能成为组织的品牌大使。

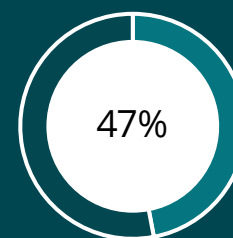
有趣的是，即使是那些最有可能向朋友和家人推荐其组织的员工，也不一定打算长期留在该组织。这遵循了一种传统观点，即与婴儿潮一代相比，年轻一代在大部分职业生涯中留在一个雇主那里的情况要少得多。因此，当雇主推动积极的工作场所体验时，虽然对人才留任很有帮助（47%的Z世代员工推荐者计划留任超过五年，而Z世代受访者总体中这一比例仅为29%；61%的千禧一代员工推荐者计划留任超过五年，而千禧一代受访者总体中这一比例为42%），或许让员工感到满意也同等重要，因为无论他们是否长期留任，都能提升组织的声誉，并帮助其继续吸引新的人才。

最终，员工推荐者最有可能感到比受访者总体更满意的工作场所体验因素——从有意义的工作，到工作/生活平衡，以及学习和发展——是雇主应该关注的领域，这样他们才能为员工创造更积极的体验。德勤《2024年人力资本趋势》报告的见解也强调了这一观点。它强调了实施反映人类可持续性理念实践的重要性：一个组织为人创造价值的程度，让他们拥有更大好的健康和福祉，更强的技能和更高的就业能力，好的工作，晋升的机会，朝着公平的方向前进，以及更强的目标感。当组织为与其相关的所有人创造价值时，它会为组织和更广泛的人类创造更好的结果。



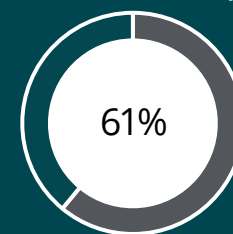
表示计划工作5年以上或永远不会离开雇主的百分比

Z世代员工推广员



占Z世代受访者总数的29%

千禧一代员工推广员



占千禧一代受访者总数的42%



结论



在不断变化的世界中支持员工

在过去的13年里，德勤的Z世代和千禧一代调研追踪了这几代人的态度，以及影响他们的关键事件和趋势。这项调研记录了他们在全世界金融危机期间的生活和职业生涯，这标志着许多千禧一代职业生涯的开始；经历了对人们工作方式产生持久影响的全球性疫情，到今天，超过一半的世界人口参加了关键选举，生成式AI预计将改变人们的生活和工作方式，这一年充满了兴奋和不确定性。在此期间，我们见证了这些世代的演变，许多千禧一代确立了自己作为最新一代商业和社会领袖的地位。

虽然今年的调研结果反映了对未来的不确定性，但它也揭示了对经济和个人财务逐渐增长的乐观情绪，以及工作场所在多样性、工作与生活平衡、气候行动和社会影响等领域取得的进展。我们的调研强调，Z世代和千禧一代相信企业有能力在世界上最紧迫的挑战上推动积极变化，他们将继续要求企业承担责任。

Z世代和千禧一代对雇主以及更广泛的企业要求很多。在过去的十年里，这两代人都在推动雇主期望的界限方面发挥了重要作用。但事实上，他们所要求的是大多数员工，无论年龄大小，都可能想要的：在有目标驱动的组织中从事有意义的工作，灵活地平衡工作和个人优先事项，支持心理健康的工作场所，继续学习和职业成长的机会，以及具有竞争力的薪酬和福利。

要完全实现这些并不容易。它要求雇主不断倾听并调整他们的策略。但那些能够做到这一点的雇主将拥有更满意、更高效、更投入和更灵活的员工队伍，这些员工更能够适应一个不断变化的世界。



研究方法



德勤的2024年Z世代和千禧一代调查反映了来自北美、拉丁美洲、西欧、东欧、中东、非洲和亚太地区44个国家/地区的14,468名Z世代和8,373名千禧一代（共22,841名受访者）的回答。该调查采用了一种在线自填式访谈的方式进行。实地工作于2023年11月24日至2024年3月11日期间完成。

该报告引用了对调查中的开放式问题提供反馈的受访者的话。这些引文是按代际、性别和地理位置进行标注的。

报告涵盖了广泛的参与者群体，从在大型企业担任高管的人员，到参与零工经济、从事无薪工作或处于失业状态的个体。此外，受访者还包括已经完成或正在攻读学位的学生，已经完成和计划完成职业教育的人，及正在读高中且可能选择深造或不深造的学生。已完成或计划完成职业学习，以及其他正在接受中学教育且可能接受或不接受高等教育的人。

根据研究定义，Z世代的受访者出生于1995年1月到2005年12月之间，而千禧一代的受访者出生于1983年1月到1994年12月之间。





Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅<https://www.deloitte.com/about>了解更多信息。

德勤为财富全球500强企业中近90%的企业以及数千家民营企业提供行业领先的审计及鉴证、税务与法律、管理咨询、财务咨询及风险咨询服务。德勤专业人士致力创造可衡量的长效价值，协助增强资本市场公众信任，助力客户推动变革与发展，引领实现更加强劲的经济增长，迈入更加平等的社会和更具可持续性的未来。凭借逾175年的精诚服务，德勤成员所网络如今遍及全球150多个国家和地区。敬请访问<http://www.deloitte.com>了解德勤全球约457,000名专业人员如何成就不凡。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2024。欲了解更多信息，请联系德勤。