



MYCo

Meet Your Colleague

Podsumowanie badań nad różnicami pokoleniowymi

Organizacja: assist Gesellschaft für
Personalentwicklung und
Unternehmensberatung mbH

Państwo: Niemcy



**Co-funded by
the European Union**

Partners



E&D
Knowledge
Consulting



Centrum Wsparcia
Edukacji
i Przedsiębiorczości





Spis treści

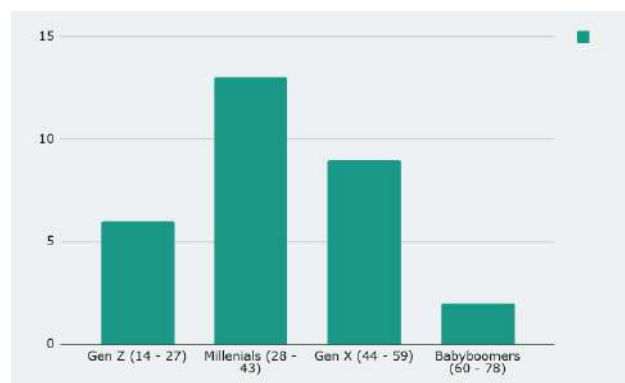
1. Informacje ogólne	3
2. Kultura i pokolenia	8
3. Komunikacja międzypokoleniowa - Zapobieganie konfliktom i zarządzanie nimi	13
4. Różnice w podejściu do pracy	30
5. Nierówność cyfrowa	50
6. Różnorodność pokoleniowa z intersekcyjnego punktu widzenia	56



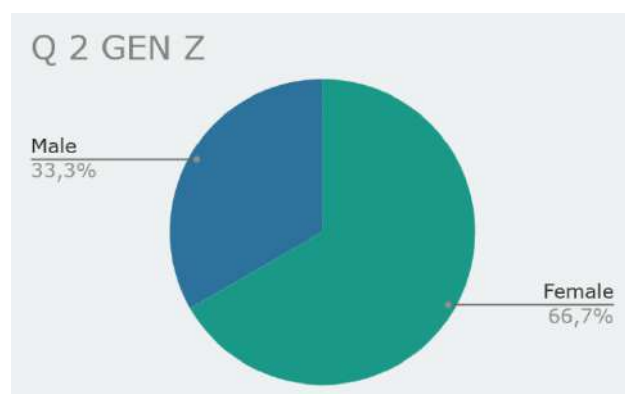
This work is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

1. Informacje ogólne

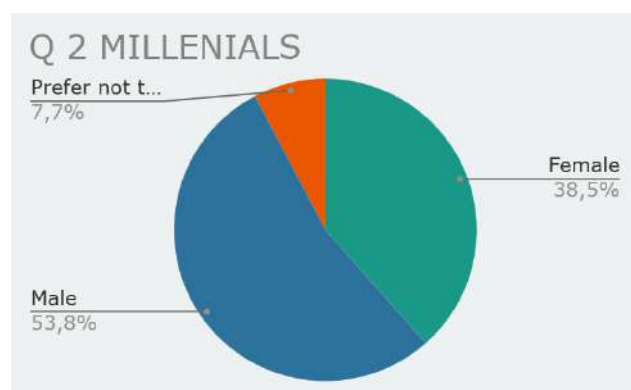
Pytanie 1: Badanie zostało przeprowadzone wśród 30 uczestników. Większość uczestników (13) należy do pokolenia Millennials (w wieku 28-43 lat).



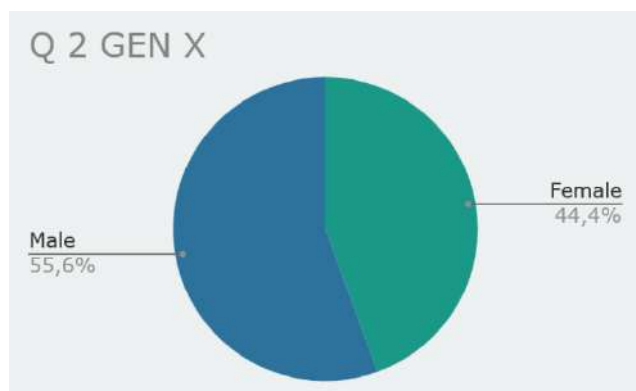
Pytanie 2: Jeśli chodzi o udział płci, w kwestionariuszu wzięło udział nieco więcej mężczyzn (53%) niż kobiet (47%). Tylko 2 osoby wołały nie odpowiadać na to pytanie.



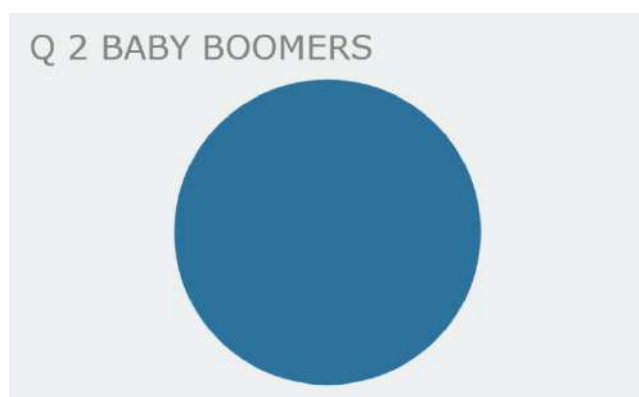
Co ciekawe, tylko uczestnicy z pokolenia "Millennials" zadeklarowali, że nie chcą odpowiadać na pytanie o płeć.



Wśród uczestników z pokolenia Z w ankiecie wzięło udział kilku mężczyzn. Może to być zwykły zbieg okoliczności, ale może również odzwierciedlać fakt, że niektóre kobiety z tego pokolenia są nadal zajęte dorastającymi dziećmi i dlatego nie pracują.



Można zauważyć, że wszyscy respondenci z pokolenia Baby Boomer to mężczyźni. Może to wynikać z faktu, że w tym pokoleniu kobiety nie wracały do pracy po urodzeniu dzieci, ale wolały pozostać w domu.



Pytanie 3: Wielkość przedsiębiorstwa

W sumie i we wszystkich pokoleniach (11/30) większość uczestników pracowała dla dużych firm w momencie przeprowadzania badań. Spośród pozostałych uczestników, 4 pracowało dla średnich firm, 4 dla małych firm i 8 dla mikroprzedsiębiorstw.

Pytanie 4: Lokalizacja wiejska vs. miejska

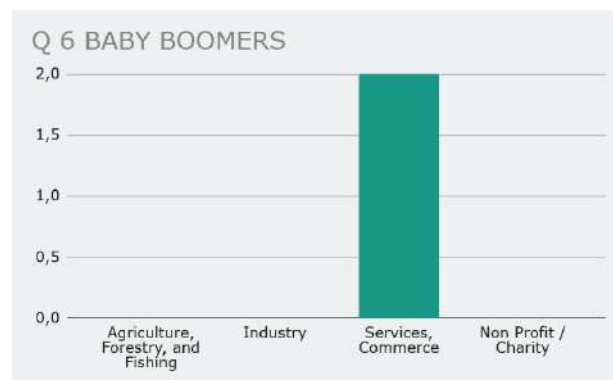
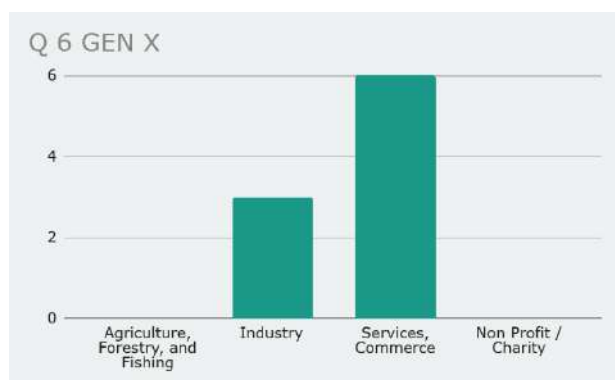
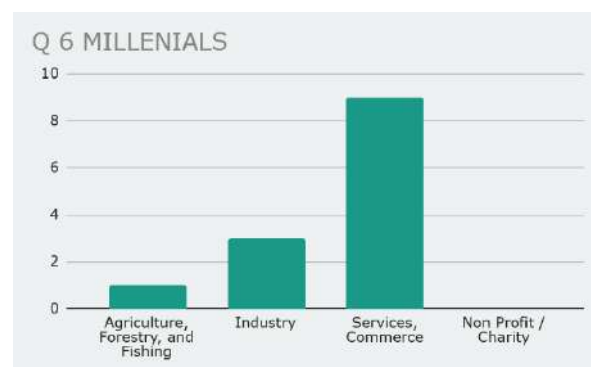
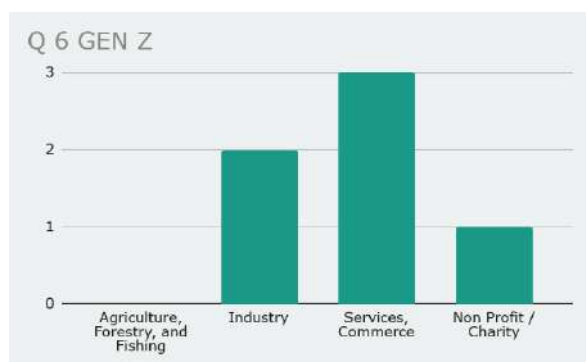
Większość firm, w których zatrudnieni byli uczestnicy, znajdowała się w kontekście miejskim. Tylko 2 uczestników z pokolenia Millennials i 1 z pokolenia Z zadeklarowało, że znajduje się na obszarze wiejskim.

Pytanie 5: Działalność międzynarodowa

Tylko nieco ponad 1/3 (11/30) uczestników zadeklarowała, że pracuje dla firmy prowadzącej działalność międzynarodową. Wydaje się, że nie ma bezpośredniego związku między wiekiem a umiędzynarodowieniem firmy. Najbardziej międzynarodowi byli uczestnicy z pokolenia Millennials, a następnie Gen X (33,3%) i Gen Z (16,7%), Baby Boomers nie byli zatrudnieni w firmach prowadzących działalność międzynarodową.

Pytanie 6: Sektor zatrudnienia

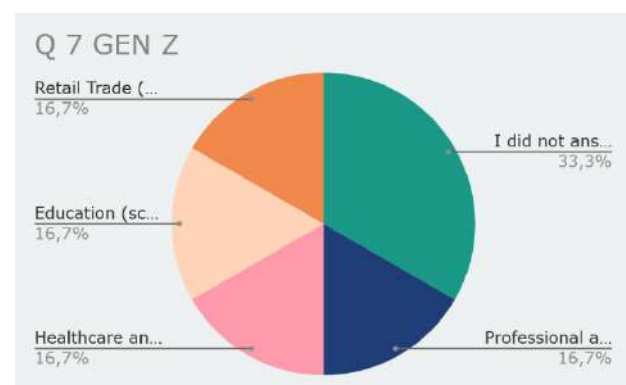
We wszystkich pokoleniach uczestnicy byli najczęściej zatrudniani w sektorze usług. Drugim sektorem był "przemysł".



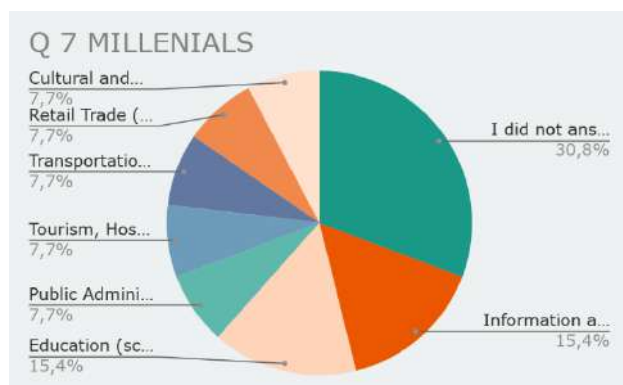
Pytanie 7: Podsektor zatrudnienia

Prawie 1/3 uczestników nie wskazała podsektora zatrudnienia. Jedynie sektor Baby Boomers był jednorodny i związany z usługami finansowymi i ubezpieczeniowymi.

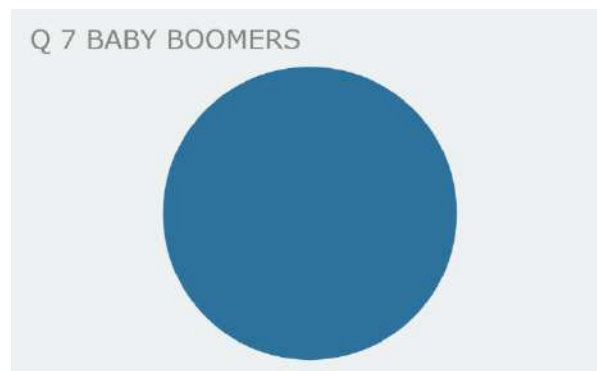
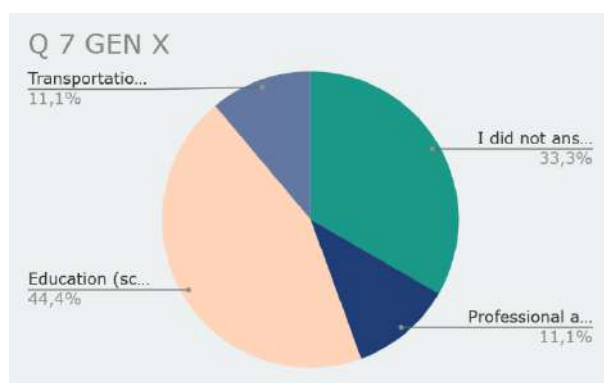
Pozostałe pokolenia pracowały w bardzo różnych podsektorach:



Millenialsi wykonują najbardziej zróżnicowane zawody:

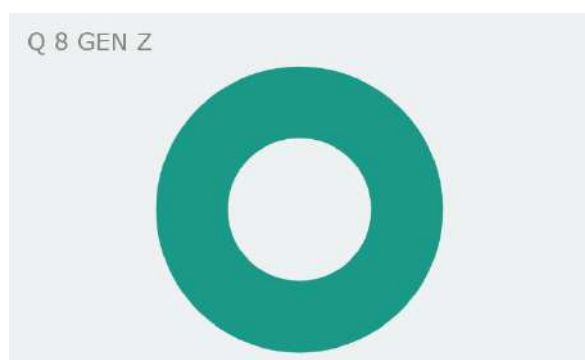


Wraz z wiekiem wydaje się, że istnieje mniejsze zróżnicowanie w obszarach zawodowych:

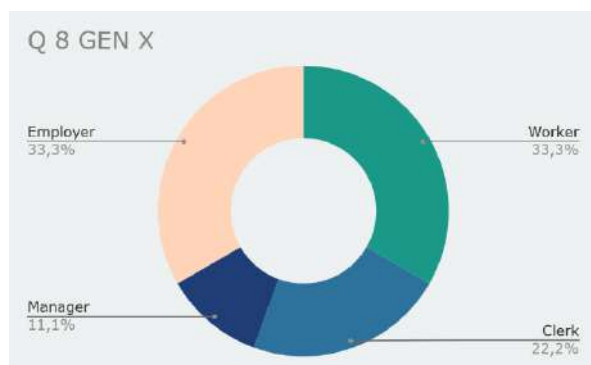


Pytanie 8: Rola w firmie

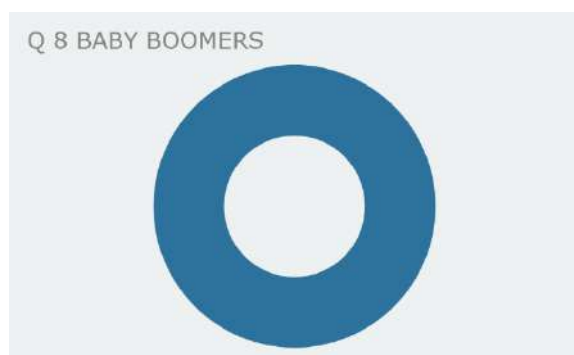
Wśród pokoleń Z i Millenialsów większość uczestników pełniła rolę pracowników.



Tylko przedstawiciele pokolenia X zadeklarowali, że są pracodawcami:



Wszystkie osoby z wyżu demograficznego zadeklarowały się jako urzędnicy.

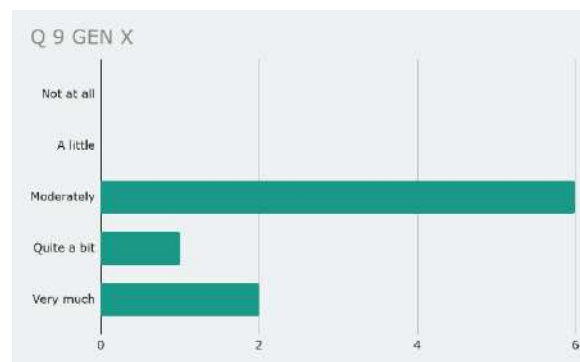
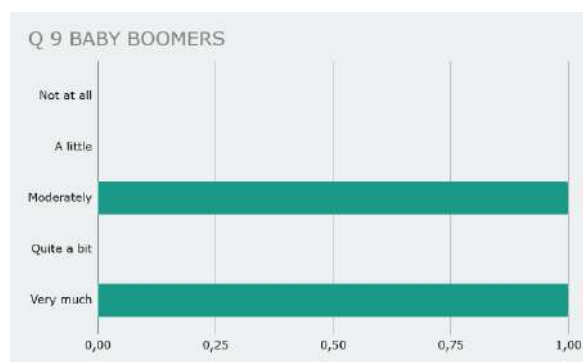


2. Kultura i pokolenia

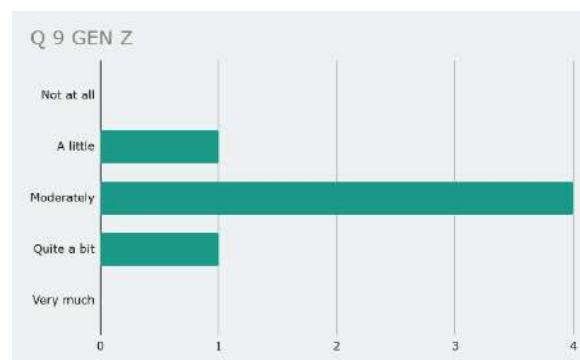
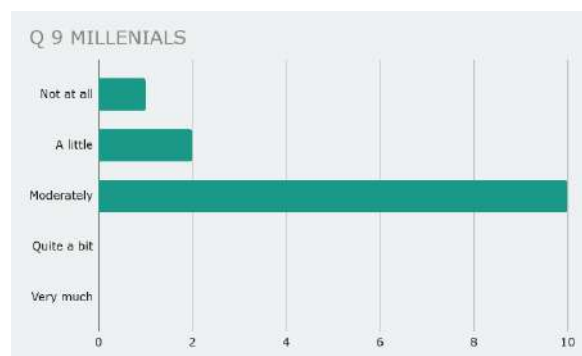
Pytanie 9: Wpływ pochodzenia kulturowego na współpracę międzypokoleniową w miejscu pracy

Uczestnicy wszystkich pokoleń uważali, że pochodzenie kulturowe ma "umiarkowany" wpływ na współpracę międzypokoleniową.

Jednak wrażenie, że kultura jest czynnikiem wpływającym, wydaje się być w jakiś sposób związane z wiekiem, ponieważ pokolenia X i Baby Boomers zdecydowały się przyznać, że kultura wpływa na współpracę "dość mocno" i "bardzo mocno".



W porównaniu z pokoleniem Baby Boomers i Gen X, Millenialsi i Pokolenie Z założyli, że kultura ma mniejszy wpływ na współpracę.



Pytanie 10: pytanie otwarte Pochodzenie kulturowe

Wpływ narodowego pochodzenia kulturowego nie jest łatwy do wykrycia, ponieważ jest on związany z innymi czynnikami, kulturą organizacyjną, biegłością językową i stopniem ekspozycji na środowiska wielokulturowe.

Ogólnie rzecz biorąc, bez związku z pochodzeniem kulturowym, wydaje się, że młodszy koledzy są bardziej nieformalni, używają mniej formalnego języka i są bardziej elastyczni pod względem czasu i terminów, podczas gdy starsze pokolenia wydają się być bardziej ustrukturyzowane i formalne. Może to powodować napięcia w harmonogramach projektów i oczekiwaniach.



W odniesieniu do wpływu kultury w miejscu pracy, odpowiedzi mogą wskazywać, że kultura wpływa na styl komunikacji. Wydaje się, że istnieją sprzeczne tendencje między młodszymi pokoleniami, które chcą być mniej formalne, a oczekiwaniami starszych pokoleń dotyczącymi poszanowania hierarchii. Ilość szacunku uważana za odpowiednią może się różnić w zależności od kultury. W jednym przypadku młody stażysta z innego kręgu kulturowego źle zrozumiał hierarchiczne normy tradycyjnego środowiska kuchennego, co doprowadziło do frustracji starszych członków zespołu. Podobnie, pracownicy z kultur, które kładą nacisk na szacunek dla stażu pracy, częściej używali formalnych tytułów lub oczekiwali ustrukturyzowanych interakcji, w przeciwieństwie do młodszych lub bardziej zachodnich kolegów, którzy preferowali swobodną lub egalitarną dynamikę. Przypadki te ilustrują, w jaki sposób normy kulturowe dotyczące szacunku, dystansu władzy i protokołu mogą komplikować relacje międzypokoleniowe.

Pytanie 11: Wyzwania w organizacji, gdy różne pokolenia z różnych środowisk kulturowych pracują razem

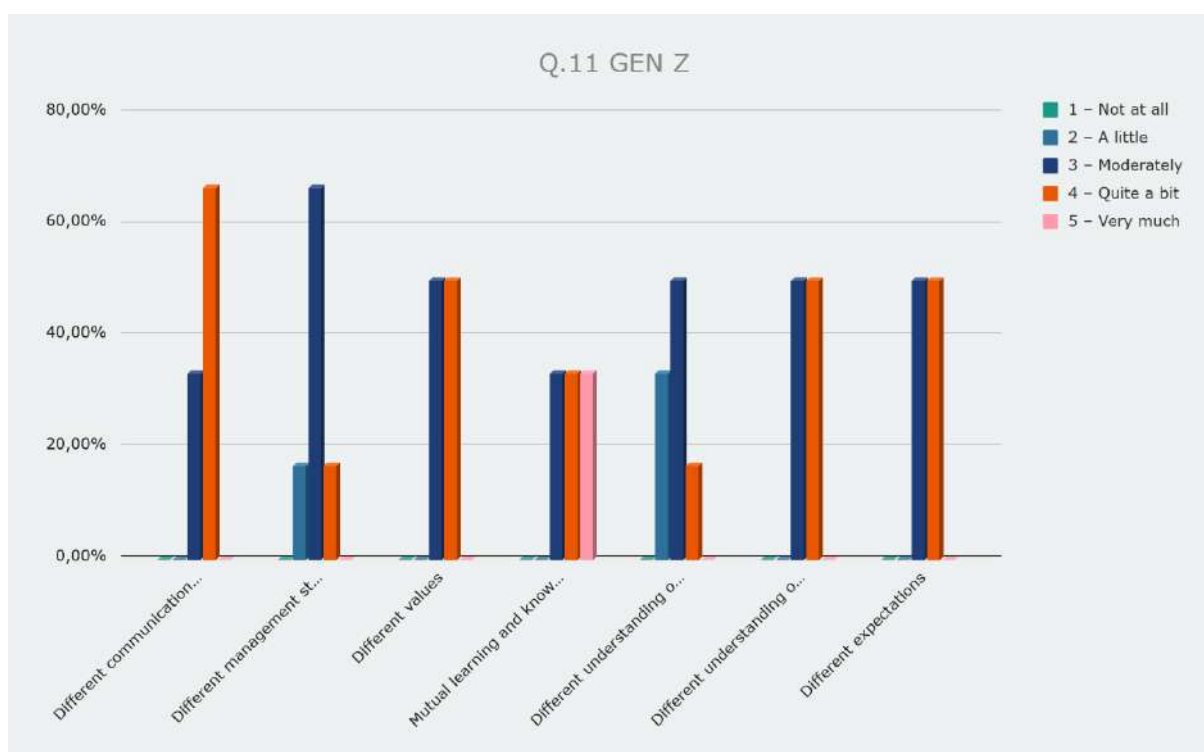
Pytanie "Wyzwania w organizacji, gdy różne pokolenia z różnych środowisk kulturowych pracują razem", które 4 pokolenia musiały ocenić, dotyczyło różnych elementów związanych z wyzwaniami w miejscu pracy.

Dla wszystkich pokoleń "Różne style komunikacji" wydawały się być ważnym czynnikiem wyznaczającym różnice, gdy różne pokolenia o różnym pochodzeniu kulturowym pracują razem. Wszystkie pokolenia oceniły ten czynnik jako "dość ważny" (między 67-69%), a pokolenia X i Baby Boomers oceniły "Komunikację" nawet jako "bardzo" ważną.

Również czynniki "Wzajemne uczenie się i dzielenie się wiedzą" były postrzegane jako krytyczne przez wszystkie pokolenia. Pokolenia Z, Millenialsi i X uważały, że czynnik ten jest "bardzo" (odpowiedzi w zakresie 22%-33%) wyzwaniem podczas pracy z różnymi pokoleniami.

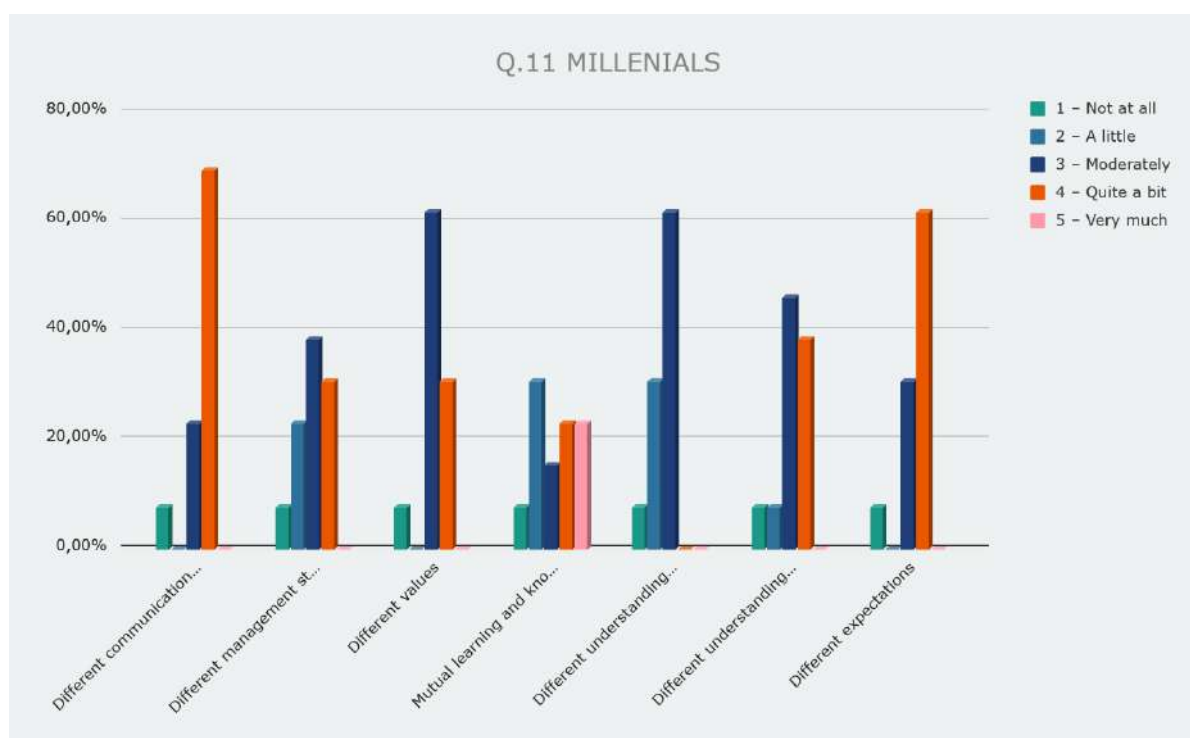
Analiza według pokoleń

Pokolenie Z przypisuje czynnikowi "Wzajemne uczenie się i dzielenie się wiedzą" 33% najwyższą wartość, żaden inny czynnik nie został oceniony równie wysoko. Dla tego pokolenia "Różne style komunikacji" wydają się być dla 67% "dość dużym" wyzwaniem, a następnie "Różne wartości", "Różne rozumienie priorytetów" i "Różne oczekiwania" (wszystkie 50%). 33% przedstawicieli tego pokolenia oceniło "Wzajemne uczenie się i dzielenie się wiedzą" jako "spore" wyzwanie. Również różne "rozumienie czasu" i "różne style zarządzania" były postrzegane przez 17% uczestników z tego pokolenia jako "dość duże" wyzwanie. Jednak większość członków tego pokolenia (67%) uznała różne style zarządzania za czynnik, który tylko "umiarkowanie" przyczynia się do wyzwań w miejscu pracy. Tylko "umiarkowanie" ważne były "Inne wartości", "Inne rozumienie czasu", "Inne priorytety" i "Inne oczekiwania".

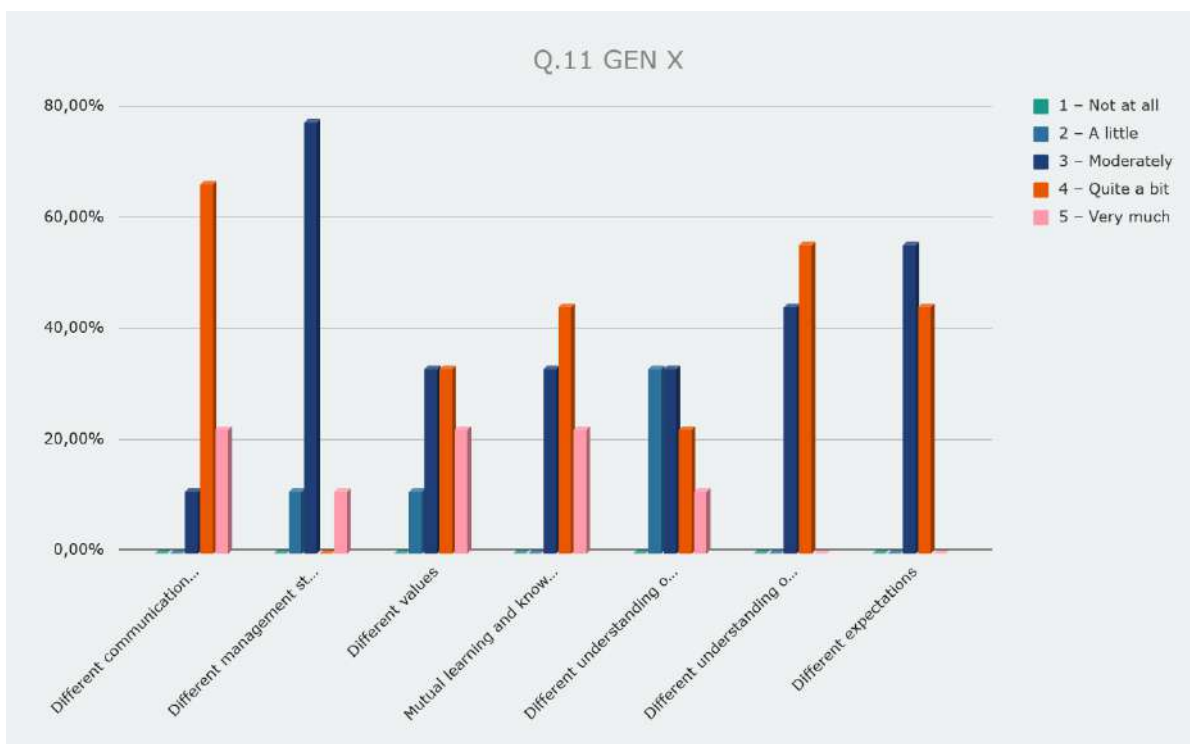


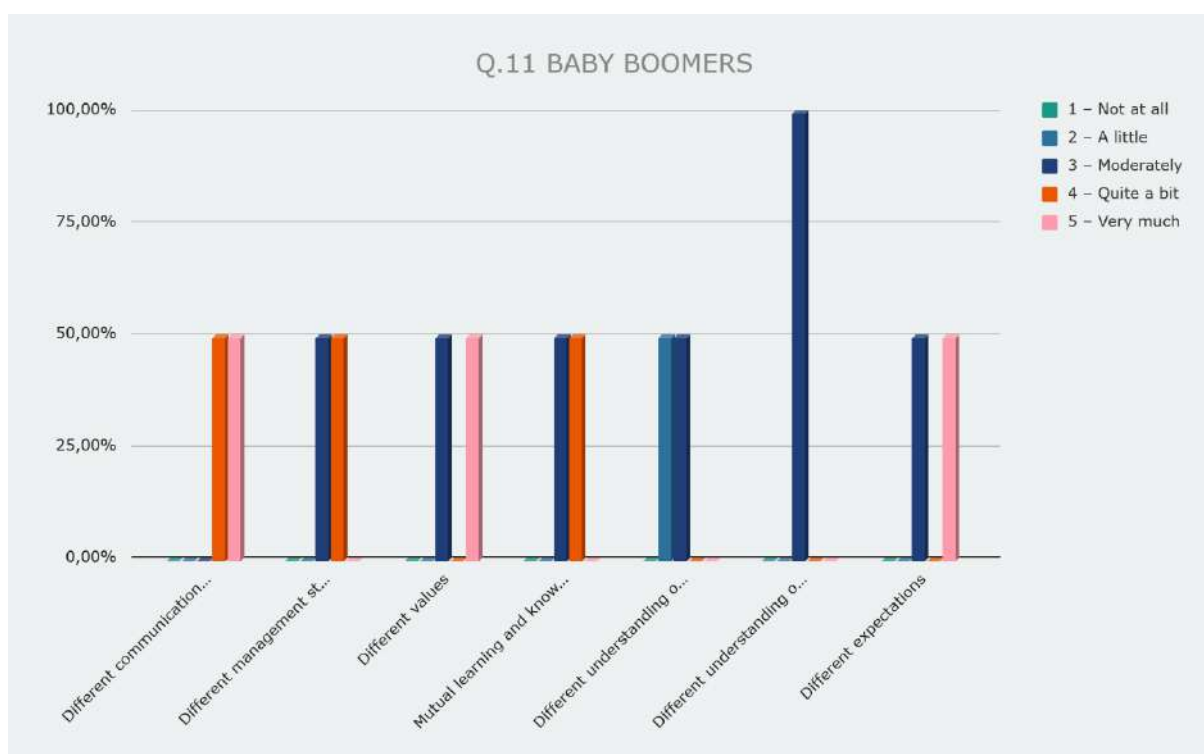
Millennials ocenili jako jedyny czynnik, który „bardzo” przyczynia się do wyzwań w miejscu pracy, czynnik „Wzajemne uczenie się i dzielenie się wiedzą”. Również „Różne style komunikacji” i „Różne oczekiwania” były postrzegane przez 69% i 62% uczestników tego pokolenia jako „dość duże” wyzwanie. 38% przedstawicieli tego pokolenia postrzegało również „różne rozumienie czasu” jako „dość duże” wyzwanie. Mniej uczestników (31%) oceniło czynniki „Różne style zarządzania” i „Różne wartości” jako „dość duże” wyzwanie.

W rzeczywistości „Różne wartości” były postrzegane przez 62% uczestników jako „umiarkowanie” istotne wraz z różnym rozumieniem czasu.



Pokolenie X oceniło więcej czynników jako „bardzo duże” i „dość duże” wyzwanie niż poprzednie pokolenia.





Pytanie 12: Przykłady

Młodszy pracownicy preferują komunikatory i nieformalne czaty, podczas gdy starsi koledzy oczekują formalnej komunikacji, takiej jak zaplanowane spotkania, szczegółowe raporty i pisemna dokumentacja. W związku z tym często dochodzi do nieporozumień, gdy wiadomości zastępują spotkania (starsi koledzy czują się wykluczeni), a oczekiwania dotyczące czasu reakcji różnią się (np. co jest „pilne”?). Czasami różne oczekiwania (szybka aktualizacja za pośrednictwem wiadomości vs. krótkie spotkanie) powodują niepotrzebne opóźnienia.

Różnice pojawiły się również w odniesieniu do czasu i rutyny: Młodsze pokolenia cenią sobie elastyczne godziny pracy i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, starsze pokolenia oczekują stałych harmonogramów, nadgodzin w razie potrzeby i rutyny.

Również style pracy różniły się między pokoleniami: Młodszy pracownicy cenią sobie szybkość, wydajność i narzędzia cyfrowe (np. elektroniczna diagnostyka, sztuczna inteligencja). Starsi pracownicy kładą nacisk na dokładność, metody manualne i praktyczne doświadczenie. Napięcia pojawiają się, gdy szybkość jest przedkładana nad dokładność, starsze metody są kwestionowane lub pomijane, lub gdy młodszy pracownicy nie doceniają praktycznego podejścia.

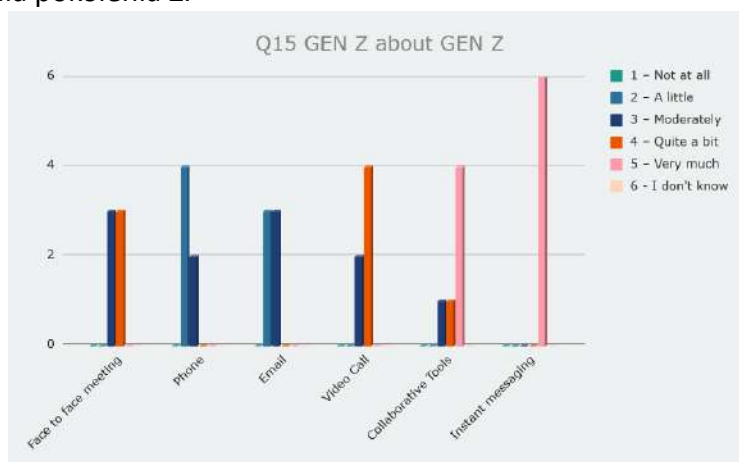
Podsumowując, wiele konfliktów wynika z założeń dotyczących czasu reakcji, profesjonalizmu oraz różnego rozumienia hierarchii i autonomii.

3. Komunikacja międzypokoleniowa - Zapobieganie konfliktom i zarządzanie nimi

Pytanie 15: Znaczenie sposobów komunikacji dla każdego pokolenia

W tym pytaniu poproszono uczestników o ocenę własnego podejścia do komunikacji i środków komunikacji oraz pozostałych 3 analizowanych pokoleń.

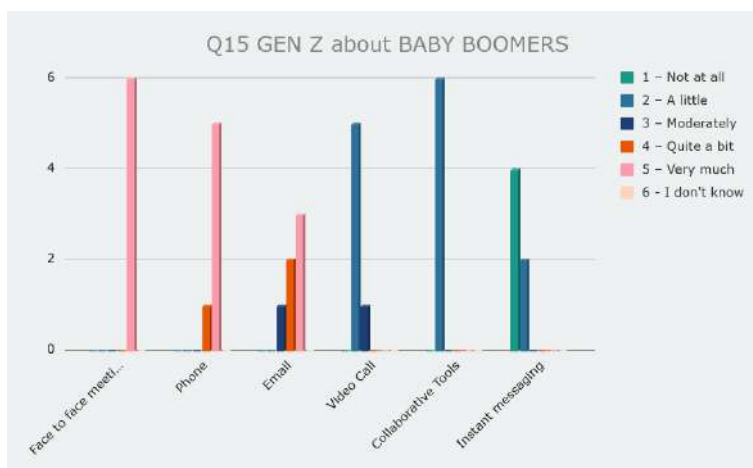
Pokolenie Z preferuje nowoczesne technologie komunikacyjne, takie jak komunikatory internetowe, narzędzia do współpracy i nieco mniej preferowane rozmowy wideo. Jednak również spotkania twarzą w twarz są powszechnie akceptowane. E-maile, a zwłaszcza rozmowy telefoniczne, są mniej ważnymi środkami komunikacji dla pokolenia Z.



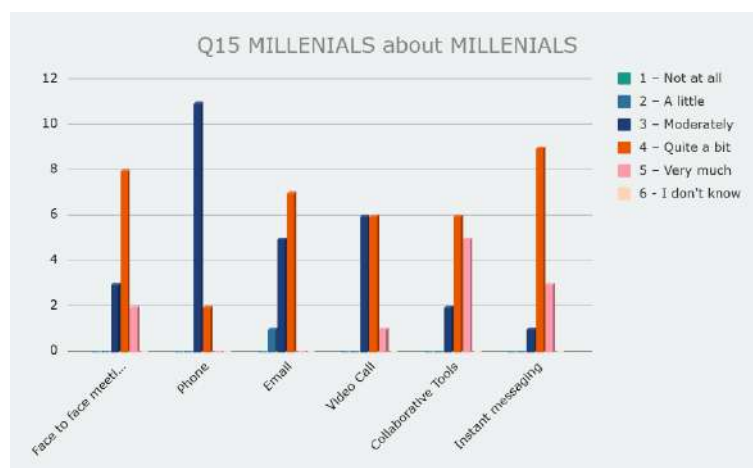
Wydaje się, że pokolenie Z dostrzega pewne podobieństwo w preferencjach komunikacyjnych wśród mileniśców do swoich własnych. Pokolenie Z uważa, że milenialsi, podobnie jak oni, preferują komunikatory internetowe i narzędzia do współpracy, ale nie w takim samym stopniu. Co ciekawe, pokolenie Z uważa, że milenialsi używają e-maili znacznie częściej niż oni i że rozmowy telefoniczne mają pewne znaczenie.

Pokolenie Z ocenia pokolenie X jako bardziej tradycyjne. Według pokolenia Z, pokolenie X przywiązuje „umiarkowaną” wagę do komunikatorów internetowych, narzędzi do współpracy i połączeń wideo, podczas gdy przywiązuje dużą wagę do spotkań twarzą w twarz i e-maili.

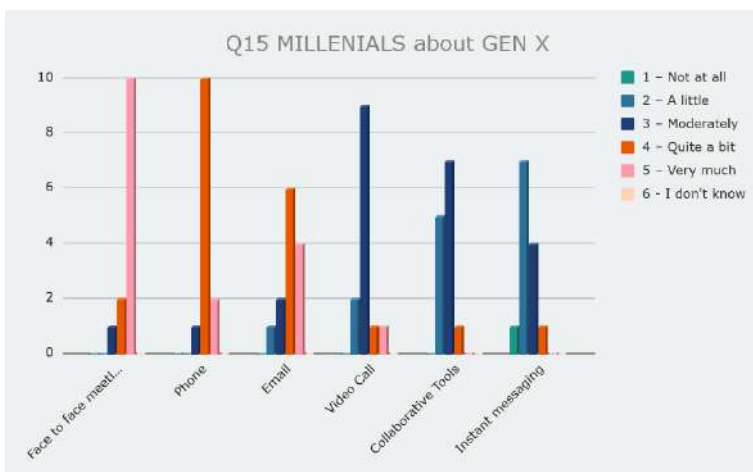
Gen Z uważa, że ta tendencja do tradycyjnych sposobów komunikacji jest jeszcze bardziej widoczna wśród pokolenia Baby Boomers. Według pokolenia Z Baby Boomers przywiązują niewielką lub żadną wagę do komunikatorów internetowych i narzędzi do współpracy, preferując spotkania twarzą w twarz, rozmowy telefoniczne i e-maile. Pokolenie Z zakłada, że pokolenie Baby Boomers przywiązuje umiarkowaną wagę do rozmów wideo.



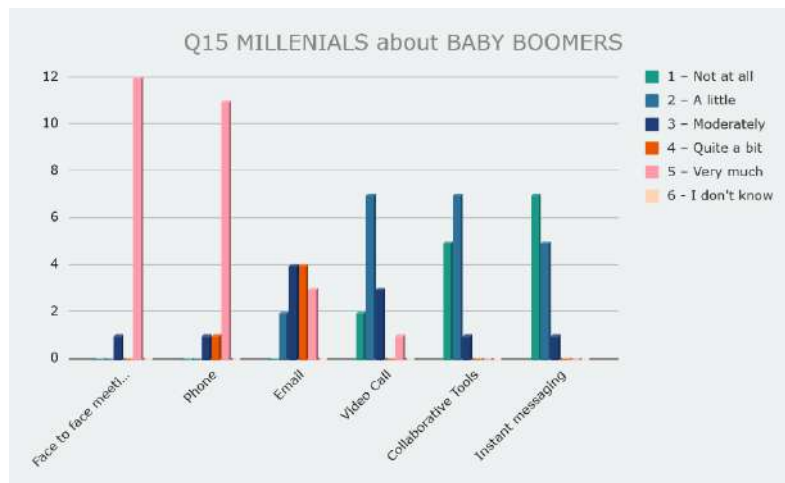
Millennials uważają, że są dość technologiczni i preferują komunikatory internetowe, narzędzia do współpracy i spotkania twarzą w twarz. Wydaje się, że w tych odpowiedziach istnieją pewne podobieństwa do preferencji komunikacyjnych pokolenia Z. Jednak milenialsi oceniają znaczenie, jakie pokolenie Z nadaje spotkaniom twarzą w twarz, jako niższe niż pokolenie Z, gdy ocenia siebie.



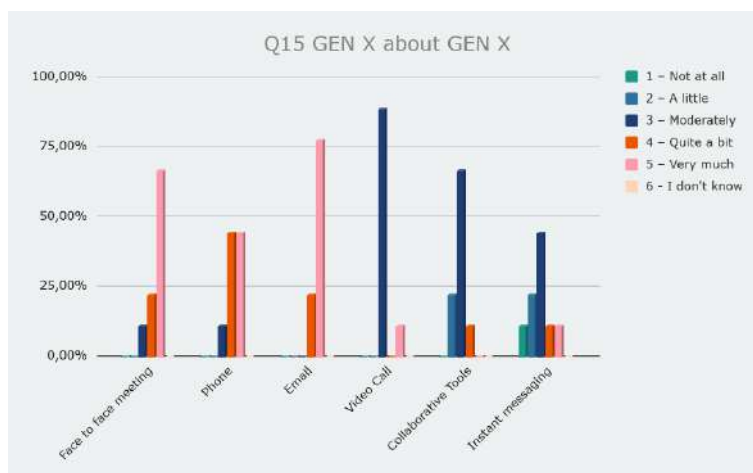
Generacja X i Baby Boomers są oceniani jako bardziej tradycyjni, z wyraźnymi preferencjami dla spotkań twarzą w twarz, rozmów telefonicznych i e-maili.



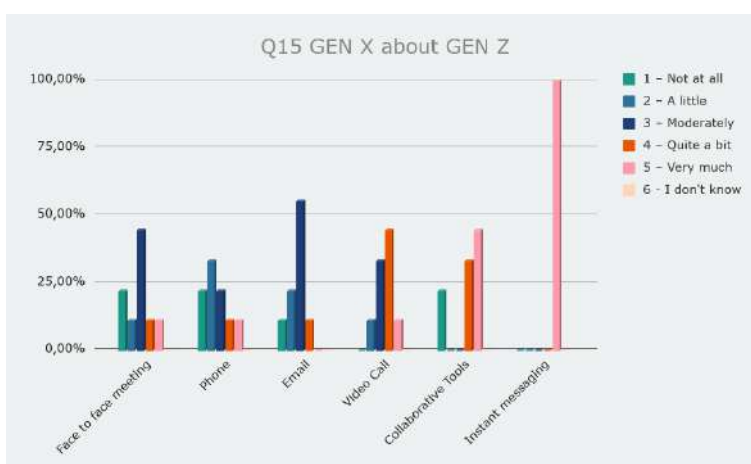
W oczach Millenialsów, Baby Boomers nie przywiązują prawie żadnej wagi do komunikatorów internetowych i narzędzi do współpracy.



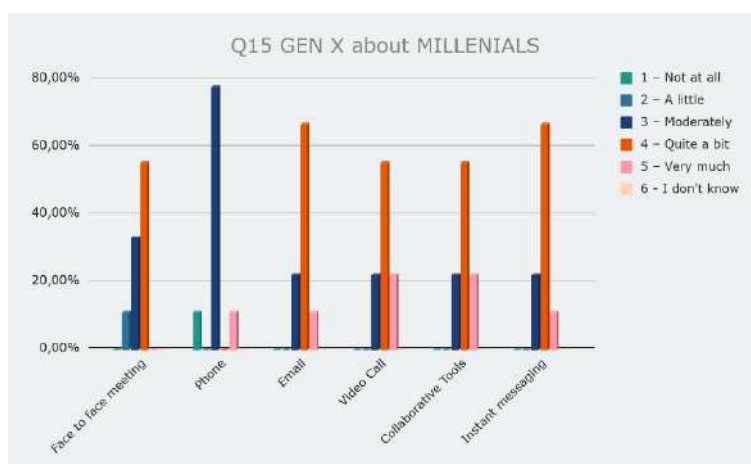
Pokolenie X uważa się za bardziej nowoczesne niż pokolenie Z i milenialsi. Chociaż członkowie pokolenia X przywiązują dużą wagę do spotkań twarzą w twarz, rozmów telefonicznych i e-maili, przypisują również bardzo duże znaczenie komunikatorom internetowym i rozmowom wideo. Stała liczba członków pokolenia X (89%) przypisuje umiarkowane znaczenie rozmowom wideo. Narzędzia do współpracy są postrzegane jako umiarkowanie ważne przez 67%, a komunikatory internetowe przez 44%.



Zgodnie z założeniami pokolenia X dotyczącymi znaczenia trybów komunikacji wśród członków pokolenia Z, pokolenie to jest silnie skoncentrowane na komunikatorach internetowych, co jest zgodne z opinią, jaką pokolenie Z ma na swój temat. Postrzeganie siebie i postrzeganie innych dość dobrze koresponduje również w odniesieniu do korzystania z narzędzi do współpracy i połączeń wideo.



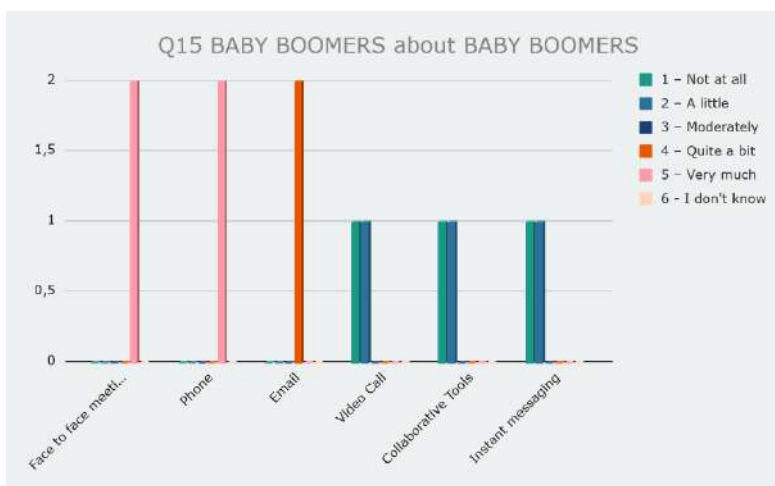
Pokolenie X uważa, że Millenialsi są również dość technologiczni, przypisując niemal równe preferencje wszystkim środkom komunikacji. Jedynie rozmowy telefoniczne są oceniane jako umiarkowanie ważne.



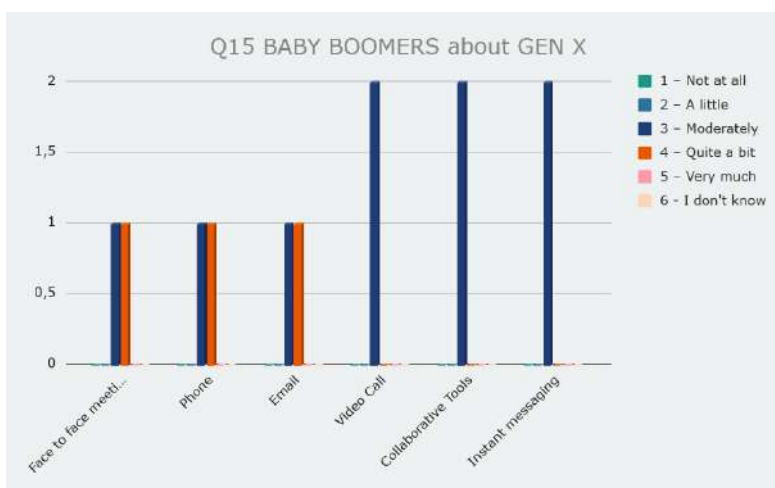
Osoby z pokolenia wyższego demograficznego są postrzegane przez pokolenie Z jako mniej zaawansowane technologicznie spośród wszystkich pokoleń. Komunikatory internetowe i narzędzia do współpracy mają niewielkie lub żadne znaczenie. To samo dotyczy rozmów wideo. Pokolenie X uważa, że przedstawiciele pokolenia wyższego demograficznego preferują spotkania twarzą w twarz, rozmowy telefoniczne i e-maile. Te atrybucje pokolenia X realistycznie odpowiadają sposobowi, w jaki Baby Boomers postrzegają samych siebie.

Osoby z pokolenia wyższego demograficznego wydają się mieć bardzo jasne preferencje. Przywiązują dużą wagę do spotkań twarzą w twarz oraz rozmów telefonicznych, a nieco mniejszą do wiadomości e-mail. Te preferencje potwierdzają założenia innych pokoleń na ich temat.

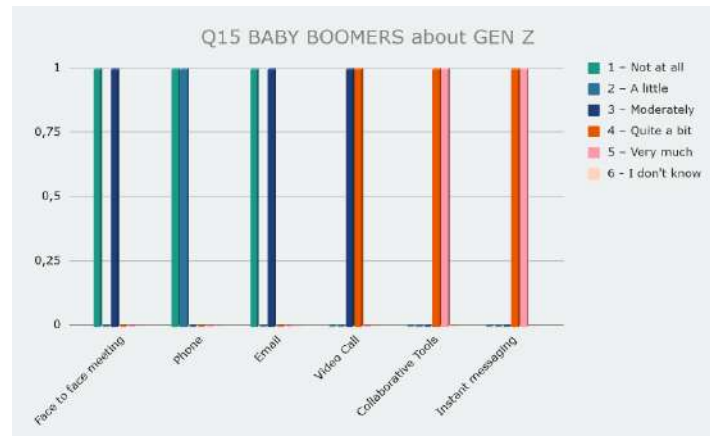
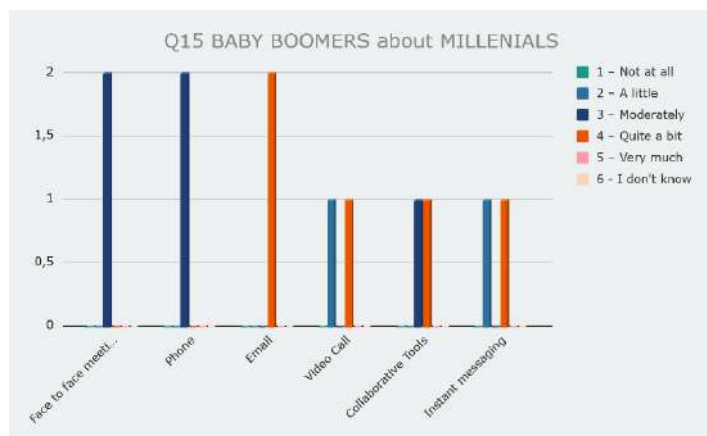
Inne środki komunikacji są mało ważne lub w ogóle nieważne.



Baby Boomers uważają, że pokolenie X ma podobne preferencje, chociaż rozmowy wideo, narzędzia do współpracy i komunikatory internetowe są postrzegane jako umiarkowanie ważne dla pokolenia X.



Preferencje technologiczne odwracają się, według Baby Boomers, w przypadku Millenialsów, a nawet bardziej w przypadku pokolenia Z. Jednak Baby Boomers myślą się, zakładając, że dla Millenialsów i członków pokolenia Z spotkania twarzą w twarz mają niewielkie lub tylko umiarkowane znaczenie. Samopoczucie pokoleń Z i Millenialsów ocenia spotkania twarzą w twarz jako ważniejsze.





Podsumowując, można powiedzieć, że postrzeganie siebie i postrzeganie przez innych dość dobrze ze sobą koresponduje. Pokolenia wydają się być w stanie przyjąć całkiem realistyczne założenia dotyczące znaczenia, jakie inne pokolenia przypisują określonym trybom komunikacji. Może to być pomocne podczas współpracy z różnymi pokoleniami, ponieważ mylne uprzedzenia nie będą stanowiły większych wyzwań.

Pytanie 16: Podane przykłady podkreślają powtarzające się nieporozumienia spowodowane różnymi preferencjami pokoleniowymi w zakresie narzędzi komunikacyjnych, tonu i oczekiwań. Różnice te często prowadzą do opóźnień, frustracji lub braku odpowiedzialności, zwłaszcza w sytuacjach, w których czas jest szczególnie ważny. Z odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu nie wynika jednak, czy instytucje posiadają politykę komunikacyjną określającą oficjalne kanały komunikacji.

Jednym z kluczowych wyzwań wydaje się być niedopasowanie kanałów komunikacji. Młodszy pracownicy (pokolenie Z/Milenialsi) często polegają na komunikatorach internetowych lub tablicach zadań w celu szybkiej aktualizacji lub podejmowania decyzji. Starsi pracownicy (pokolenie X/Baby Boomers) preferują pocztę elektroniczną, rozmowy telefoniczne lub rozmowy twarzą w twarz, które postrzegają jako bardziej formalne i niezawodne. Ponadto, gdy jedna strona korzysta z kanału, którego druga nie sprawdza często, krytyczne wiadomości są pomijane ("współpracownik z pokolenia wyżu demograficznego oczekiwał rozmowy telefonicznej w celu omówienia zadania, ale wysłałem wszystko za pośrednictwem wiadomości i poczty elektronicznej. Oboje myśleliśmy, że druga strona ignoruje pracę").

Wydaje się również, że istnieje różnica w postrzeganiu „pilności” przekazywanej przez kanały komunikacji. Podczas gdy starsi pracownicy mogą preferować rozmowy telefoniczne w pilnych sprawach, młodsze pokolenia polegają na komunikatorach internetowych, oczekując szybkiej odpowiedzi (Przykład: "Młodszy pracownik wysłał mi kiedyś wiadomość WhatsApp o pilnym zamówieniu zamiast do mnie zadzwonić. Nie sprawdziłem od razu telefonu, ponieważ wolę dzwonić w ważnych sprawach. Gdy zobaczyłem wiadomość, było już prawie za późno na realizację zamówienia").

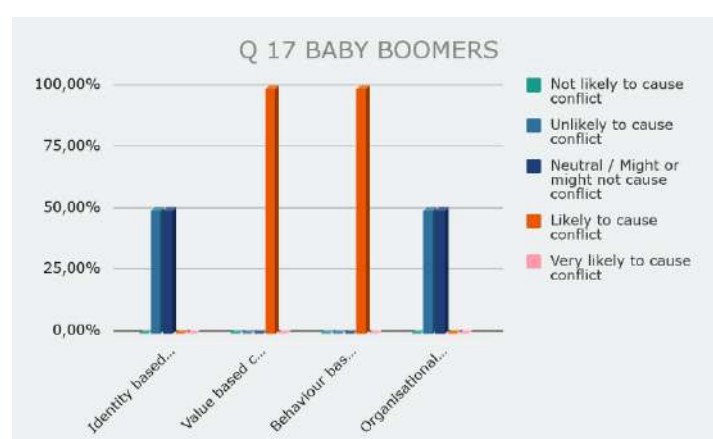
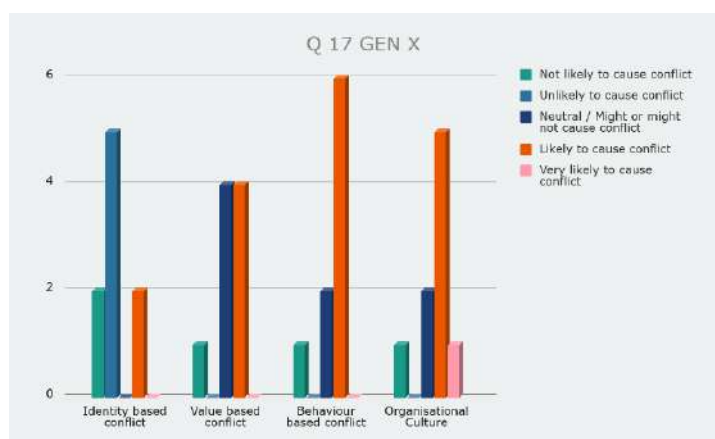
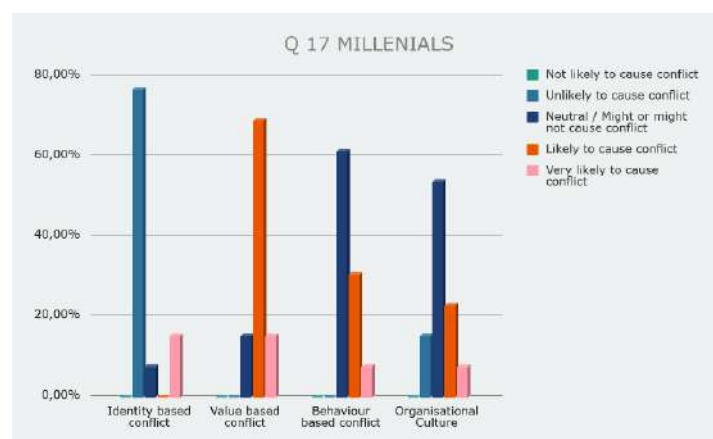
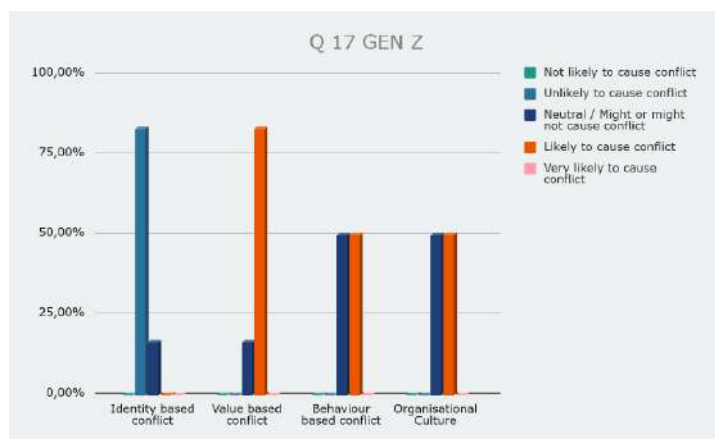
W innych przypadkach ton i styl mogą się różnić, tworząc napięcie między komunikującymi się pokoleniami. Zwłaszcza młodszy pracownicy używają emoji lub swobodnego języka, który może być czasami postrzegany jako nieprofesjonalny lub niejasny przez starsze pokolenia. I odwrotnie, formalność e-maili lub rozmów telefonicznych może wydawać się młodszemu pracownikowi powolna lub zbyt sztywna (Przykład: „Młodszy kolega wołał używać emoji do zatwierdzania, ale starszy menedżer nie rozumiał tego skrótu, co opóźniło dostarczenie klientowi”).

Nieporozumienia powstają również dlatego, że pokolenia pracujące razem nie mają jasności co do tego, co liczy się jako „właściwa” lub „pilna” wiadomość. Wiąże się to z różnym postrzeganiem profesjonalizmu (komunikatory internetowe a poczta elektroniczna), tworząc napięcia lub błędne oceny zachowania innych.

Podsumowując, przykłady podane w kwestionariuszu pokazują, że kanały komunikacji w miejscu pracy wydają się być ważnym źródłem nieporozumień między pokoleniami.

Pytanie 17: Czynniki jako potencjalne źródła konfliktów międzypokoleniowych w miejscu pracy

Wszystkie pokolenia zgadzają się, że czynniki „zachowanie” i „wartości” są prawdopodobnymi źródłami konfliktów międzypokoleniowych. Pokolenie Z, Millenialsi i pokolenie X zgadzają się również co do tego, że „kultura organizacyjna” jest źródłem konfliktów. Wszystkie pokolenia dają „konfliktom opartym na tożsamości” najmniejsze szanse na bycie źródłem konfliktu



Pytanie 18: Przykłady te odzwierciedlają powtarzające się nieporozumienia i napięcia, które pojawiają się, gdy różne pokolenia pracują razem, szczególnie w odniesieniu do oczekiwań dotyczących etyki pracy, struktury organizacyjnej i wartości takich jak autorytet.

Jednym z czynników nieporozumień i konfliktów są różne poglądy na temat struktury pracy i elastyczności. Starsze pokolenia (Baby Boomers, Gen X) często preferują stałe harmonogramy, fizyczną obecność i ustrukturyzowane procedury, które kojarzą im się z zaangażowaniem i profesjonalizmem. Młodsze pokolenia (milenialsi, pokolenie Z) cenią elastyczność, pracę zdalną i wyniki ponad obecność, postrzegając sztywne godziny pracy jako przestarzałe.

Czasami można zaobserwować sprzeczne postawy wobec autorytetu i hierarchii: Młodzi pracownicy mogą kwestionować tradycyjne metody lub zgłaszać nowe pomysły, co może być postrzegane przez starszych kolegów jako brak szacunku lub niesubordynacja. W związku z tym niechęć do zmian wyrażana przez starszych pracowników może być interpretowana przez młodszych jako opór przed postępem lub

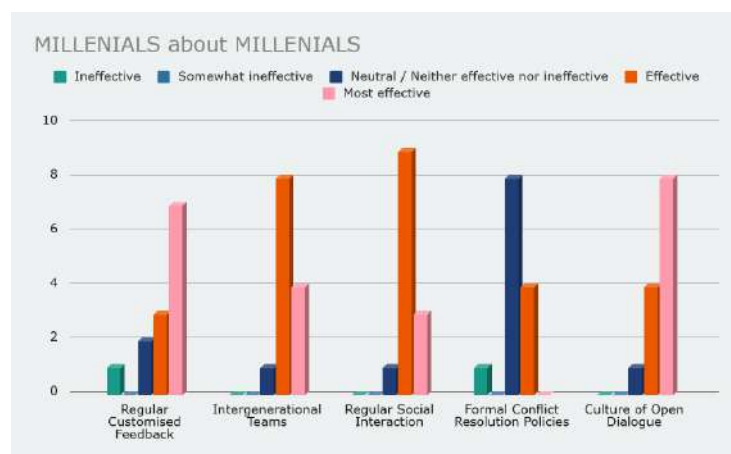
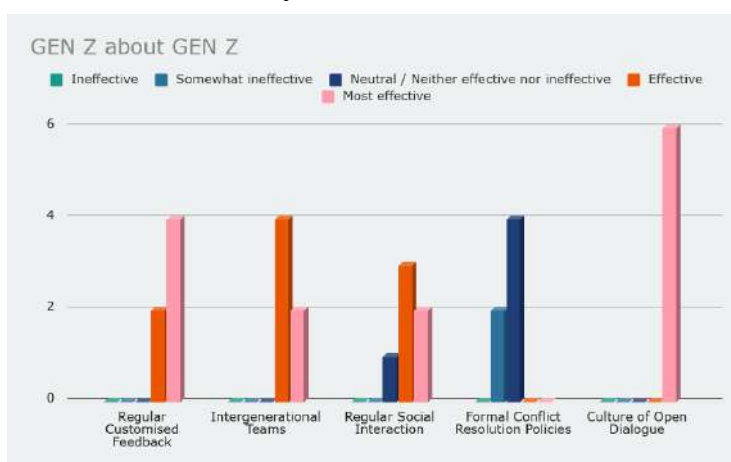
niechęć do adaptacji. Czynniki te mogą prowadzić do frustracji, konfliktów i polaryzacji pokoleniowej podczas podejmowania decyzji lub sesji burzy mózgów.

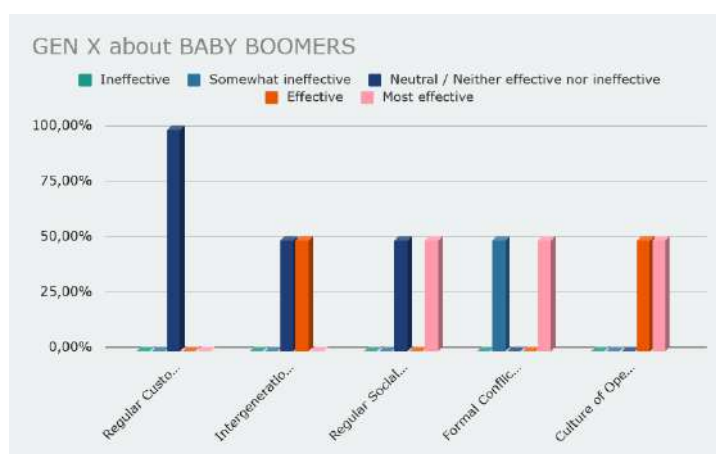
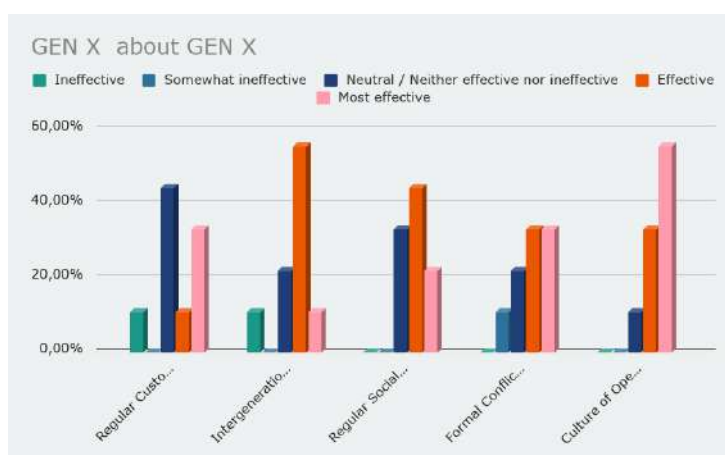
Źródłem konfliktów może być także różne rozumienie „profesjonalizmu” jako wartości: Wydajność może oznaczać dla młodszych pracowników szybkie kończenie zadań lub wielozadaniowość online, ale starsi koledzy mogą postrzegać to jako brak zaangażowania. Co więcej, różne rozumienie formalności w komunikacji i procesach pracy (protokół) może prowadzić do tarć.

Podsumowując, głównym wyzwaniem w zespołach wielopokoleniowych nie jest sam wiek, ale niewypowiedziane założenia, sprzeczne wartości i brak wzajemnego zrozumienia.

Pytania 19: Skuteczność narzędzi zapobiegania konfliktom i zarządzania nimi dla każdego pokolenia

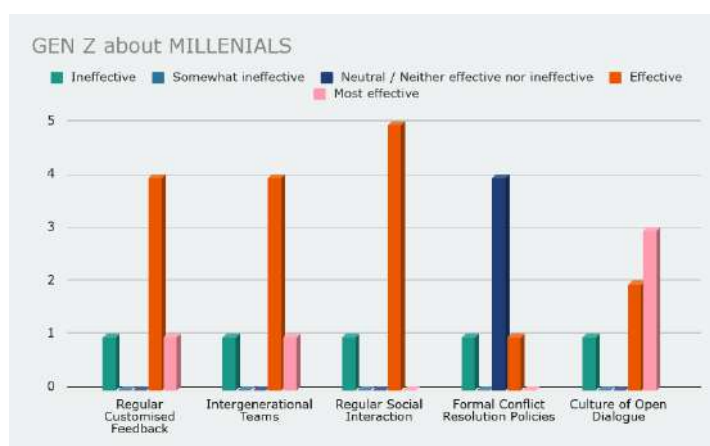
Jeśli chodzi o skuteczność narzędzi zapobiegania konfliktom i zarządzania nimi, każde pokolenie, zastanawiając się nad własnym stosunkiem do nich, preferuje kulturę „otwartego dialogu”, oceniając ją jako »skuteczną« i/lub „najbardziej skuteczną”.



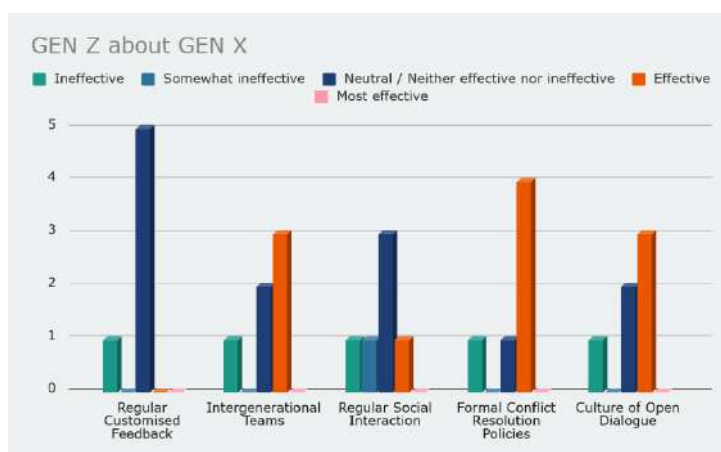


Co ciekawe, pokolenie Z jest jedynym pokoleniem, które najniżej ocenia „Formalne zasady rozwiązywania konfliktów”, oceniając je jako neutralne i nieco nieskuteczne, podczas gdy Baby Boomers nie preferują regularnych, spersonalizowanych informacji zwrotnych, dla których pokolenie Z ma silne preferencje, oceniając je jako „najbardziej skuteczne” i „skuteczne”. W tym punkcie mogą pojawić się preferencje pokoleniowe.

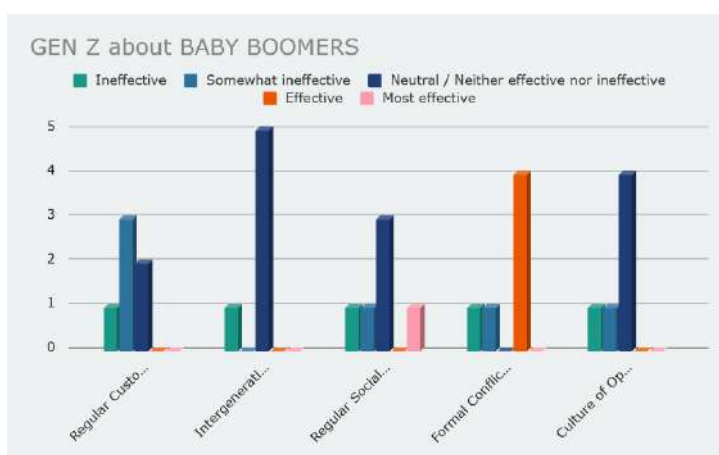
Przyjmując założenia dotyczące skuteczności narzędzi rozwiązywania konfliktów stosowanych w konfliktach międzypokoleniowych, **pokolenie Z** zakłada, że w przypadku mileniów, oprócz kultury otwartego dialogu, „Regularne, spersonalizowane informacje zwrotne” i „Zespoły międzypokoleniowe” działają dobrze, podczas gdy „Formalne zasady rozwiązywania konfliktów” są mniej skuteczne.



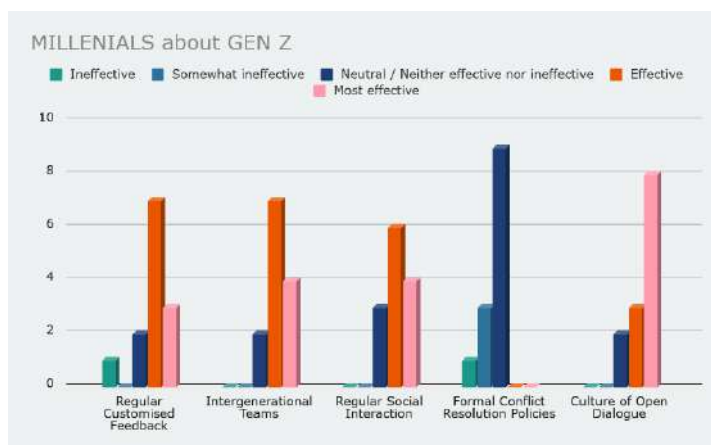
Stwierdzenia są mniej jasne, jeśli chodzi o interpretację danych dotyczących pokolenia X przez pokolenie Z. Wydaje się, że pokolenie Z zakłada, że pokolenie X preferuje „Formalne zasady rozwiązywania konfliktów”. Pokolenie Z wydaje się dostrzegać pewną skuteczność także w „zespołach międzypokoleniowych” i „kulturze otwartego dialogu” w rozwiązywaniu lub zapobieganiu konfliktom z pokoleniem X. Pokolenie Z nie wydaje się dostrzegać, że „regularne spersonalizowane informacje zwrotne” są szczególnie pomocne w konfliktach i zapobieganiu konfliktom z pokoleniem X.



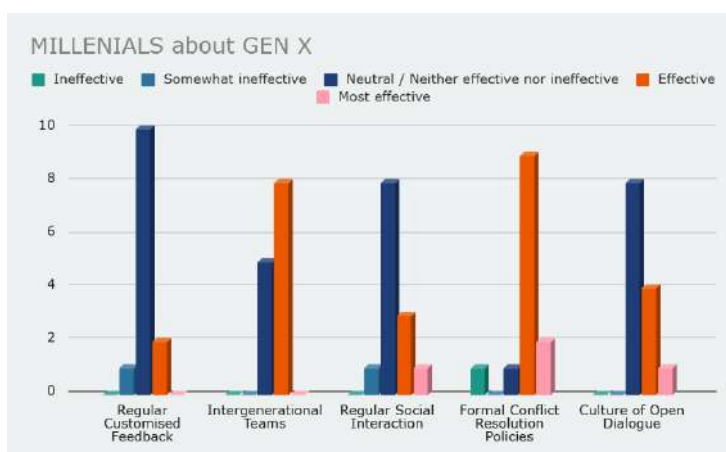
Jeśli chodzi o konflikt i zapobieganie konfliktom z pokoleniem wyżu demograficznego, pokolenie Z postrzega jako jedyne skuteczne narzędzie „formalne zapobieganie konfliktom”. Również „regularne interakcje społeczne” mogą być postrzegane jako mające pewną skuteczność. Wszystkie inne narzędzia otrzymują niższe oceny i są mniej istotne.



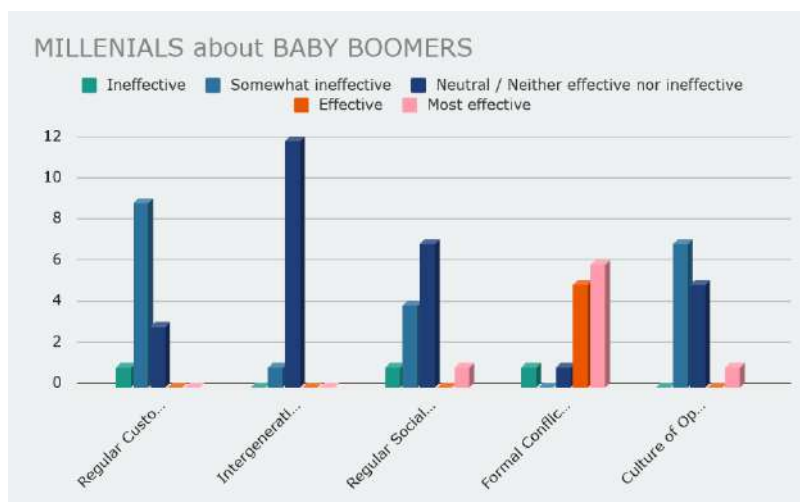
Milenials postrzegają pokolenie Z podobnie do swoich własnych preferencji, jeśli chodzi o skuteczność narzędzi zapobiegania konfliktom i zarządzania nimi. Zakładają, że pokolenie Z przypisuje „regularne, spersonalizowane informacje zwrotne” jako „skuteczne” (53,85%) i „najbardziej skuteczne” (23,08%), a następnie „zespoły międzypokoleniowe ze wskaźnikami »skuteczne« (53,85%) i ”najbardziej skuteczne” (30,77%).



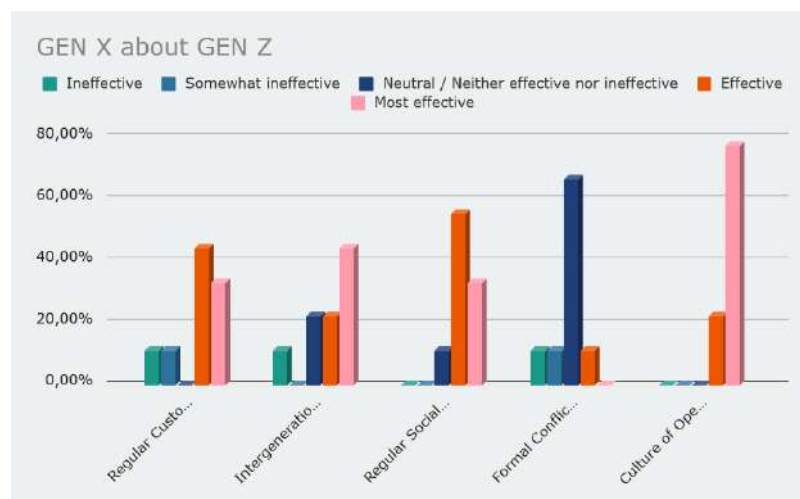
W odniesieniu do pokolenia X, „formalne zarządzanie konfliktem” jest »skuteczne« i „najbardziej skuteczne”, a następnie „kultura otwartego dialogu”.



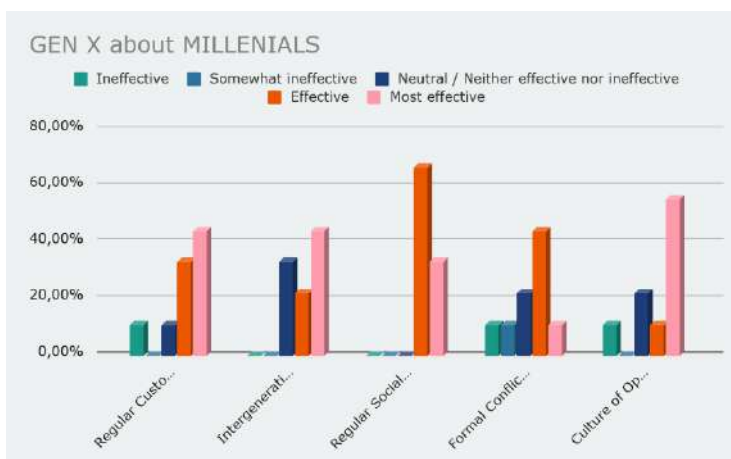
Jeśli chodzi o pokolenie wyżu demograficznego, millenialsi uważają, że preferuje ono „formalne zasady rozwiązywania konfliktów”. Nie odpowiada to postrzeganiu samych siebie przez osoby z wyżu demograficznego. W rzeczywistości millenialsi nie wydają się widzieć naprawdę skutecznych środków w sytuacjach konfliktowych lub w celu zapobiegania konfliktom z Baby Boomers.



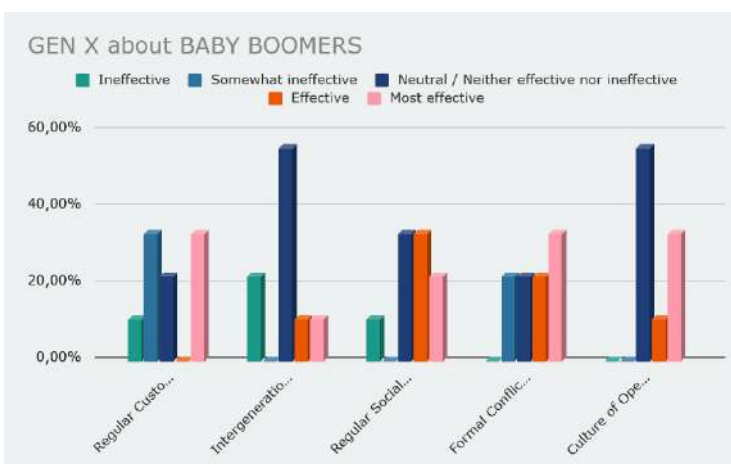
Pokolenie X uważa, że - oprócz „formalnych zasad rozwiązywania konfliktów” - pokolenie Z postrzega wszystkie inne środki jako »skuteczne« i „najbardziej skuteczne”. Gen X wyraża preferencje dla „Kultury otwartego dialogu”.



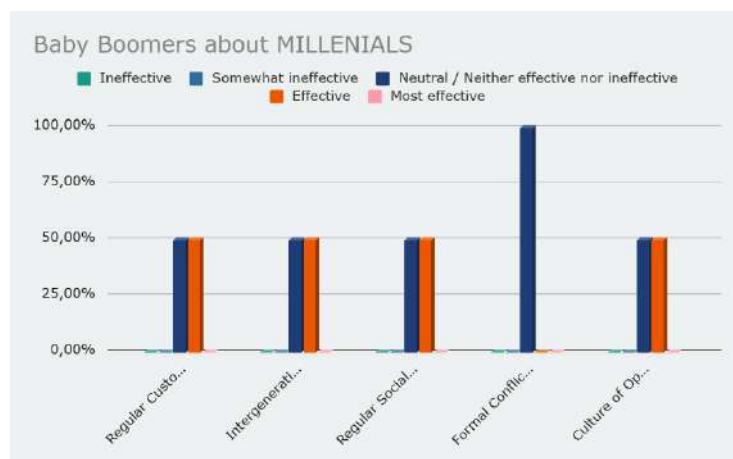
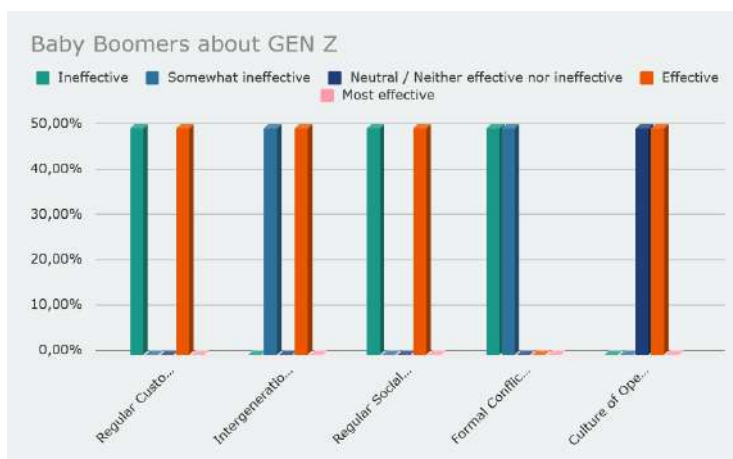
Podobnie, pokolenie X uważa, że milenialsi akceptują „Kulturę otwartego dialogu” jako „najbardziej efektywną”, a następnie „Zespoły międzypokoleniowe” i „Regularne, spersonalizowane informacje zwrotne”. Generacja X zakłada, że Millenialsi postrzegają „regularne interakcje społeczne” jako najskuteczniejszy sposób rozwiązywania konfliktów i zapobiegania im.



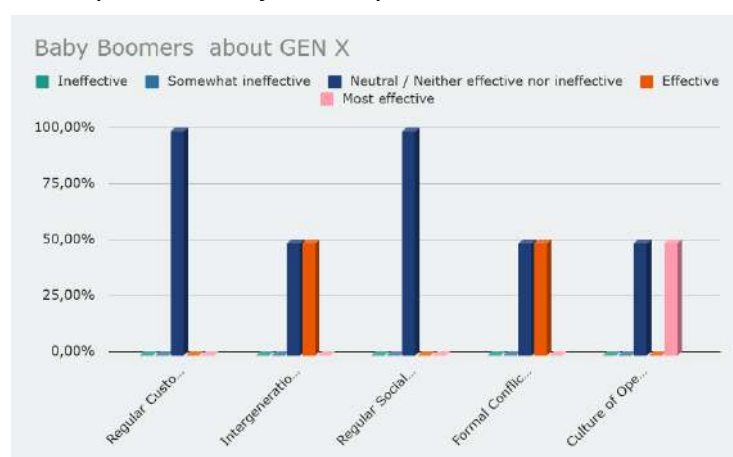
Pokolenie X myśli o pokoleniu Baby Boomers, że w zapobieganiu konfliktom i ich rozwiązywaniu największą skuteczność przypisują „regularnym, spersonalizowanym informacjom zwrotnym”, „formalnym politykom rozwiązywania konfliktów” i „kulturze otwartego dialogu”, a następnie regularnym interakcjom społecznym i zespołom międzypokoleniowym; „skuteczne” są: „regularne interakcje społeczne”, „formalne polityki zapobiegania konfliktom”, „kultura otwartego dialogu” i na ostatnim miejscu „zespoły międzypokoleniowe”.



Ponieważ tylko mniej osób z pokolenia **wyżu demograficznego** wzięło udział w ankiecie, dane nie są tak wiarygodne, jak w przypadku innych pokoleń. Osoby z pokolenia wyżu demograficznego wydają się wierzyć, że pokolenie Z i mileniałsi przypisują niewielką skuteczność „formalnym politykom zapobiegania konfliktom”, podczas gdy inne środki są (częściowo) „skuteczne”.



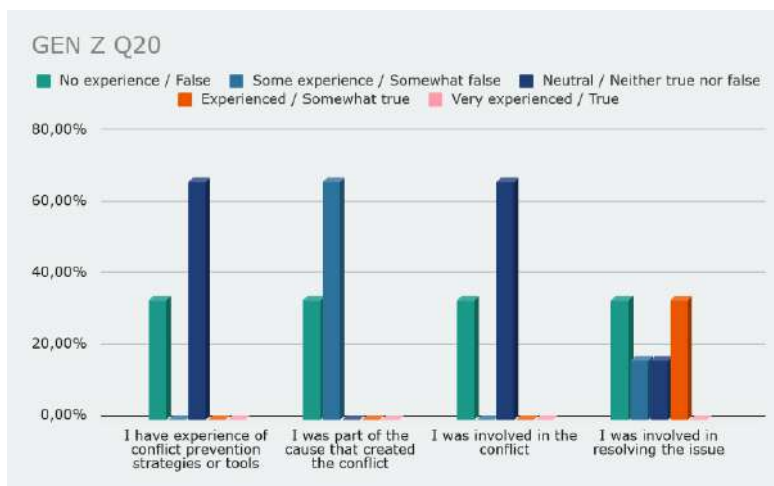
Podobnie jak oni sami, Baby Boomers uważają, że pokolenie X postrzega „kulturę otwartego dialogu” jako „najbardziej skuteczną”. Podobnie jak oni sami, przypisują pokoleniu X neutralny stosunek do „regularnych, spersonalizowanych informacji zwrotnych”.



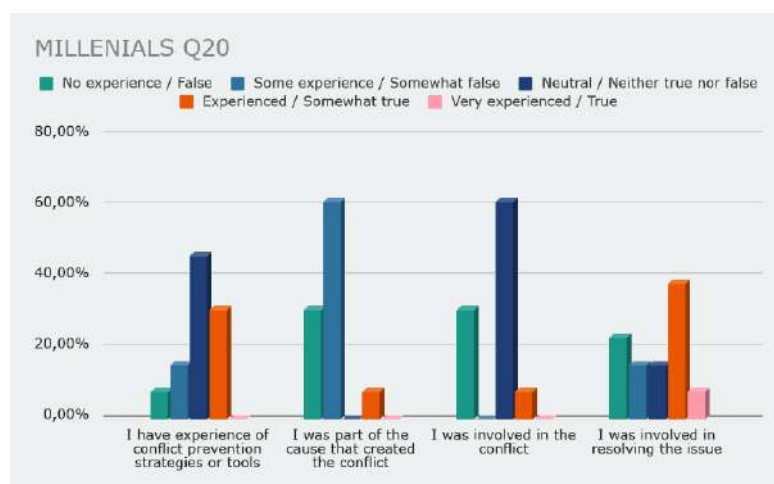
Pytanie 20: Doświadczenie z konfliktami i zarządzaniem konfliktami

Wydaje się, że wszystkie pokolenia mają umiarkowane („neutralne”, „ani prawdziwe, ani fałszywe”) doświadczenie z konfliktami i zapobieganiem konfliktom.

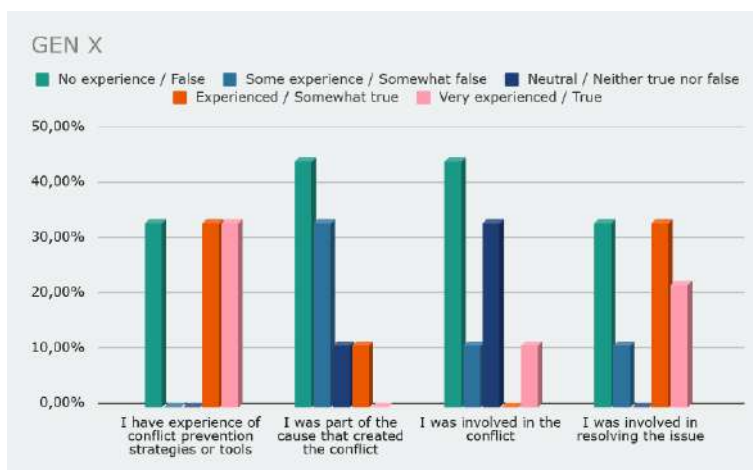
Być może ze względu na młody wiek, szczególnie dane dotyczące **pokolenia Z** były niskie. Mimo to 66,67% przedstawicieli tego pokolenia było odpowiedzialnych za konflikt. 33,3% było zaangażowanych w rozwiązanie konfliktu.



Millenialsi nie byli częścią przyczyny konfliktu w 61,54% i nie byli zaangażowani w konflikt w 61,54%. Tylko mniej niż 10% postrzegało siebie jako „nieco” zaangażowanych w konflikt lub „nieco” zaangażowanych w konflikt. Ponieważ 30,77% ma doświadczenie w zapobieganiu konfliktom, a 38,44% było zaangażowanych w ich rozwiązywanie, millenialsi wydają się być proaktywni w przypadku pojawienia się konfliktu. Tylko mniej niż 10% było częścią konfliktu lub było w niego zaangażowanych.



Wśród pokolenia X 33,3% deklaruje doświadczenie i bardzo duże doświadczenie w zakresie strategii i narzędzi zapobiegania konfliktom. 33,3% i 22,2% deklaruje doświadczenie i duże doświadczenie w rozwiązywaniu konfliktów. Tylko 11% deklaruje, że było częścią przyczyny konfliktu i że było w niego zaangażowanych. Największa grupa nie wydaje się być częścią przyczyny konfliktu lub być zaangażowana w konflikt.



Osoby z pokolenia wyżu demograficznego zadeklarowały jako „prawdziwe”, że były częścią przyczyny konfliktu (50%) i że były zaangażowane w konflikt (50%). Wszystkie uczestniczące osoby z wyżu demograficznego były również zaangażowane w rozwiązanie konfliktu, ale tylko 50% z nich miało doświadczenie w zapobieganiu konfliktom.



Pytanie 21: Przykłady konfliktów

W przykładach wyraźnie lub pośrednio wskazano różnice pokoleniowe jako przyczynę lub kluczową dynamikę. Przykłady nie są zbyt jasne, ponieważ nie określają dokładnie pokoleń zaangażowanych w konflikt. Niektóre konflikty powstały wokół

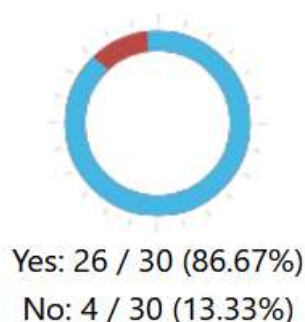
- Godziny pracy i frekwencja ("prelegent preferował tradycyjny model 9-5, podczas gdy młodszy kolega wspierał pracę hybrydową. Rozwiązany przy wsparciu kierownika z pokolenia X);
- Styl komunikacji („Współpracownik z pokolenia X skrytykował nieformalny ton kolegi, który został poparty przez kolegę z pokolenia Z");
- Nieporozumienia dotyczące aktywności zimowych („pracownik z pokolenia Z lub milenials czuł się wspierany przez młodszych rówieśników i mniej wspierany przez starszego

pracownika z pokolenia X, co wskazuje na pokoleniowe sposoby spędzania wolnego czasu”).

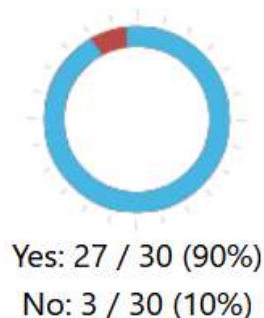
- Konflikt między młodszym zespołem a starszym przełożonym ("Nie zgadzałem się ze współpracownikiem co do sposobu przeprowadzenia naprawy. Rówieśnik wsparł mnie i pomógł wyjaśnić mój punkt widzenia starszemu koledze. To był dobry moment na pracę zespołową").
- Wartości („Spór dotyczący wykorzystania materiałów ekologicznych został rozwiązany podczas spotkania zespołu, na którym moje pomysły zostały ostatecznie poparte przez kolegę z pokolenia milenialsów”).

Przykłady pokazują jednak, że rozwiązywanie konfliktu jest możliwe. Wsparcie pochodzi nie tylko od członków tego samego pokolenia, ale także od osób starszych: "Kiedyś wkroczyłem podczas nieporozumienia dotyczącego korzystania z narzędzi - moi koledzy, zwłaszcza menedżer z pokolenia X, docenili to. Czułem wsparcie,,, "Kiedyś współpracownik z pokolenia X skrytykował moją swobodną komunikację. Czułem się wspierany przez innego kolegę z pokolenia Z, ale kierownictwo było neutralne.,,, "Kiedyś ostro mówiłem o tym, że ktoś zawsze się spóźnia. Przełożony z pokolenia X pomógł w mediacji. Czułem się bardziej wspierany przez starszych współpracowników".

Pytanie 22: Wsparcie ze strony współpracowników / kierownictwa z tego samego pokolenia



Pytanie 23: Wsparcie ze strony współpracowników / kierownictwa różnych generacji

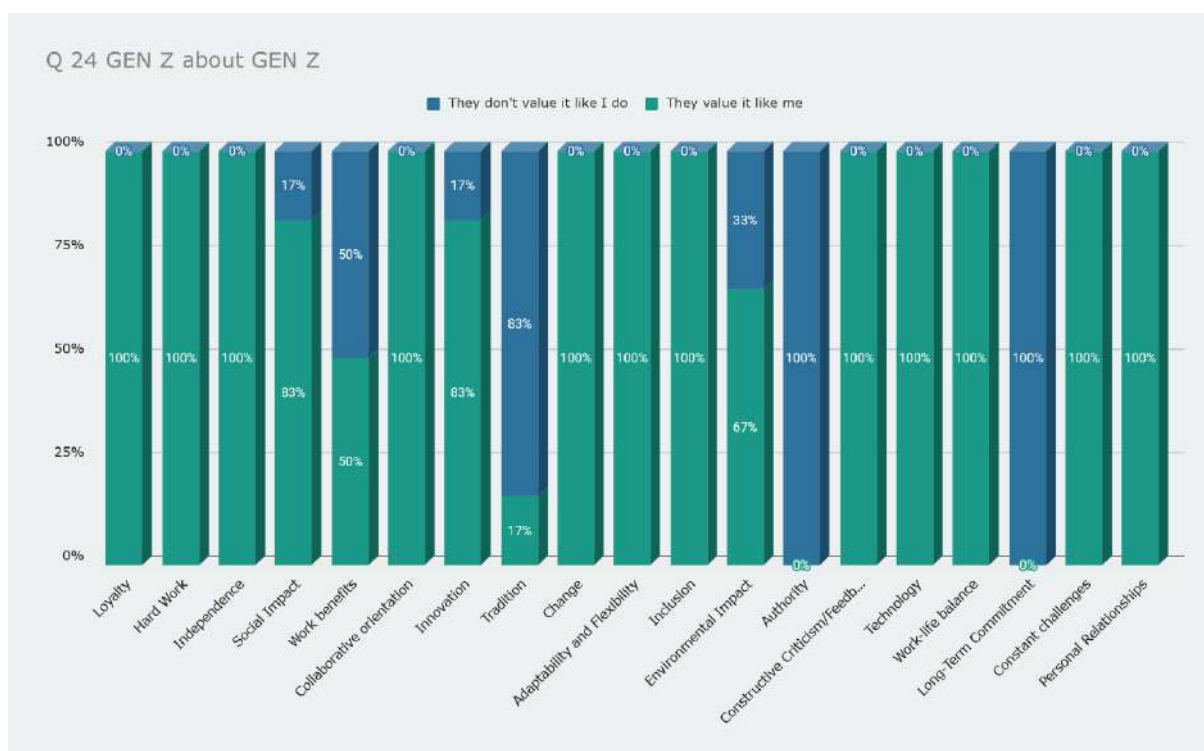


4. Różnice w podejściu do pracy

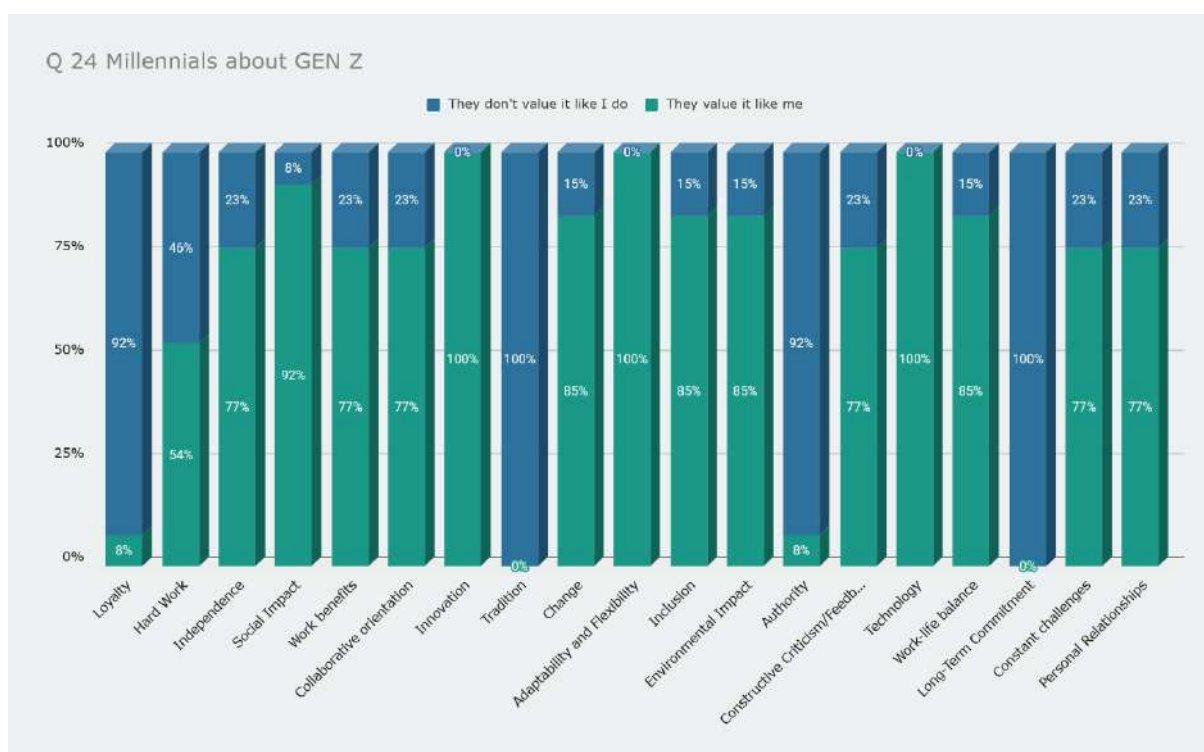
Pytanie 24: Ocena uczestników dotycząca podobieństwa doceniania pewnych wartości i cech w miejscu pracy - Gen Z

Gen Z: wszyscy uczestniczący członkowie tego pokolenia zgodzili się w 100% co do tych samych wartości i cech: lojalność, ciężka praca, niezależność, orientacja na współpracę, zmiana, zdolność adaptacji i elastyczność, integracja, konstruktywna krytyka, technologia, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, ciągłe wyzwania, relacje osobiste. W wielu aspektach dane te potwierdzają założenia dotyczące pokolenia krążące w mediach i opinii publicznej. Pozytywne nastawienie do „ciężkiej pracy” może być zaskakujące, ponieważ czasami media odnoszą się do tego inaczej. Może to jednak oznaczać, że dla tego pokolenia pojęcie „ciężkiej pracy” musi zostać ponownie zinterpretowane, nie oznaczając pracy od 9 do 17.

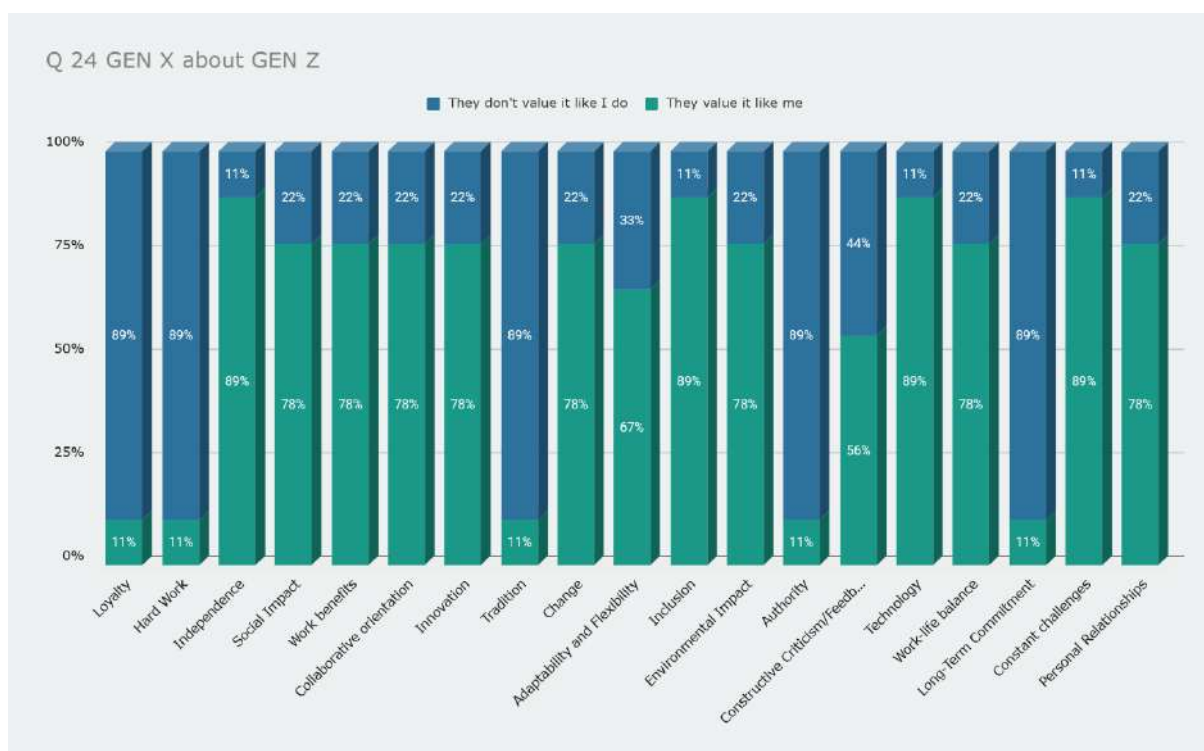
Wartości, z którymi pokolenie Z mniej się zgadza, to autorytet i długoterminowe zaangażowanie. W przypadku autorytetu nie jest jasne, czy inne pokolenia cenią autorytet bardziej czy mniej niż inni członkowie tego samego pokolenia.



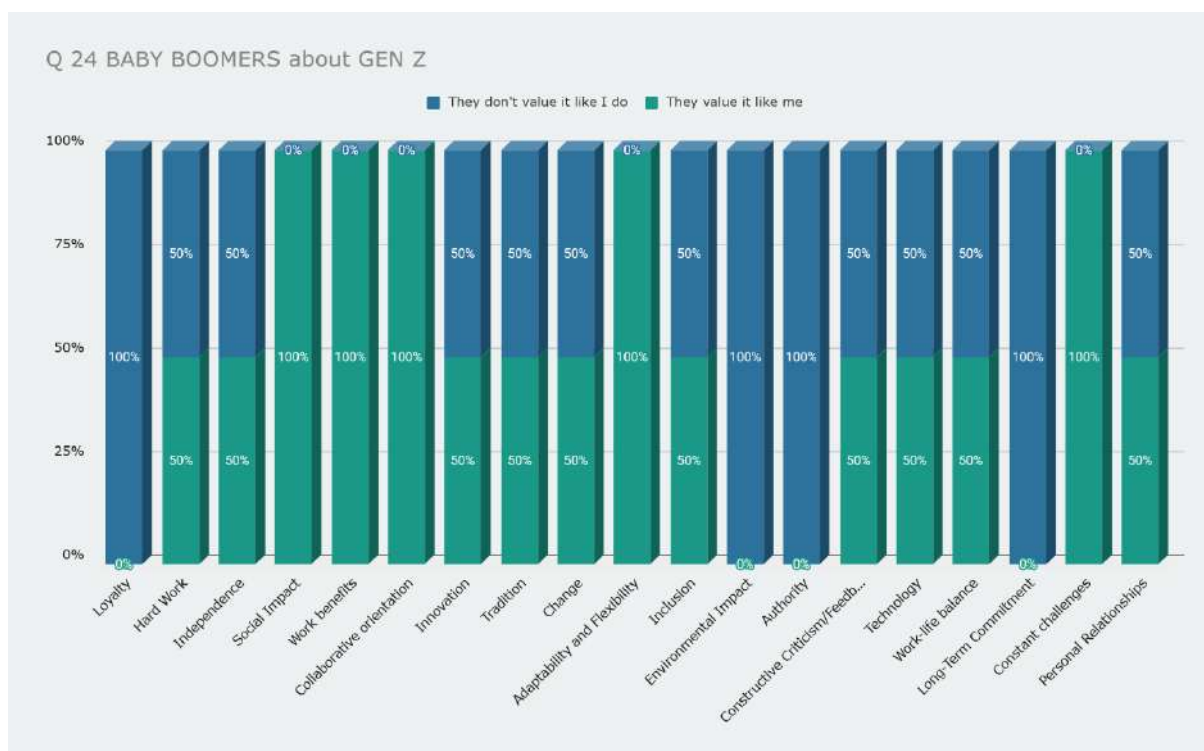
Millenialsi mówią o pokoleniu Z, że zgadzają się w 110% w kwestii innowacji, zdolności adaptacyjnych i elastyczności oraz technologii. Wartości, z którymi nie zgadzają się najbardziej to: tradycja (0%), długoterminowe zaangażowanie (0%), lojalność (92%) i autorytet (92%).



Gen X mówi o Gen Z, że nie ma wartości, co do których zgadzają się w 100%. Najwyższe wartości porozumienia (wszystkie 11%) są osiąmane przez niezależność, integrację, technologię i ciągłe wyzwania. Gen X postrzega jako najbardziej rozbieżne aspekty lojalności, ciężkiej pracy, autorytetu, długoterminowego zaangażowania, które nie są cenione tak samo przez 89% Gen X.

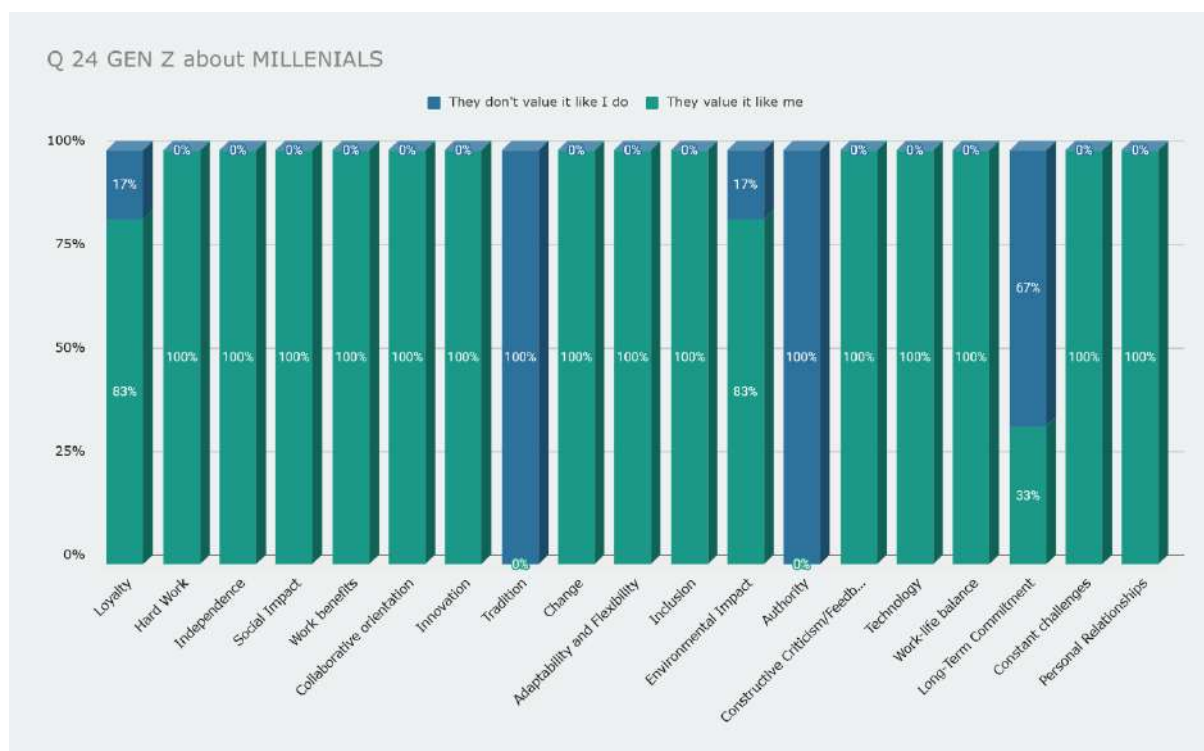


Osoby z pokolenia wyżu demograficznego mówią o pokoleniu Z, że zgadzają się w 100% w takich aspektach jak wpływ społeczny, korzyści z pracy, orientacja na współpracę, zdolność adaptacji i elastyczność, ciągle wyzwania. Niektóre z tych wyników mogą wydawać się nieoczekiwane ze względu na różnicę wieku między dwoma pokoleniami. Baby Boomers uważają jednak, że aspekty lojalności, wpływu na środowisko, autorytetu i długoterminowego zaangażowania są tymi, które pokolenie Z ceni w zupełnie inny sposób.

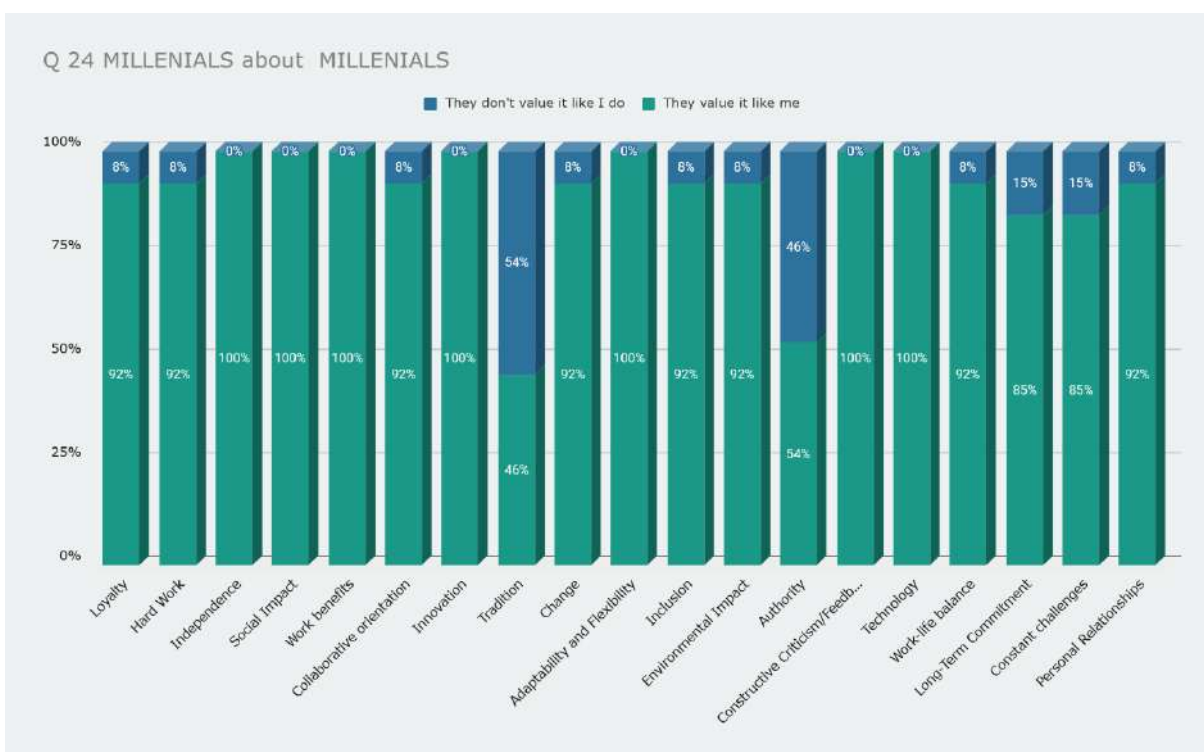


Pytanie 25: Ocena uczestników dotycząca podobieństwa w docenianiu pewnych wartości i cech w miejscu pracy - Millenials

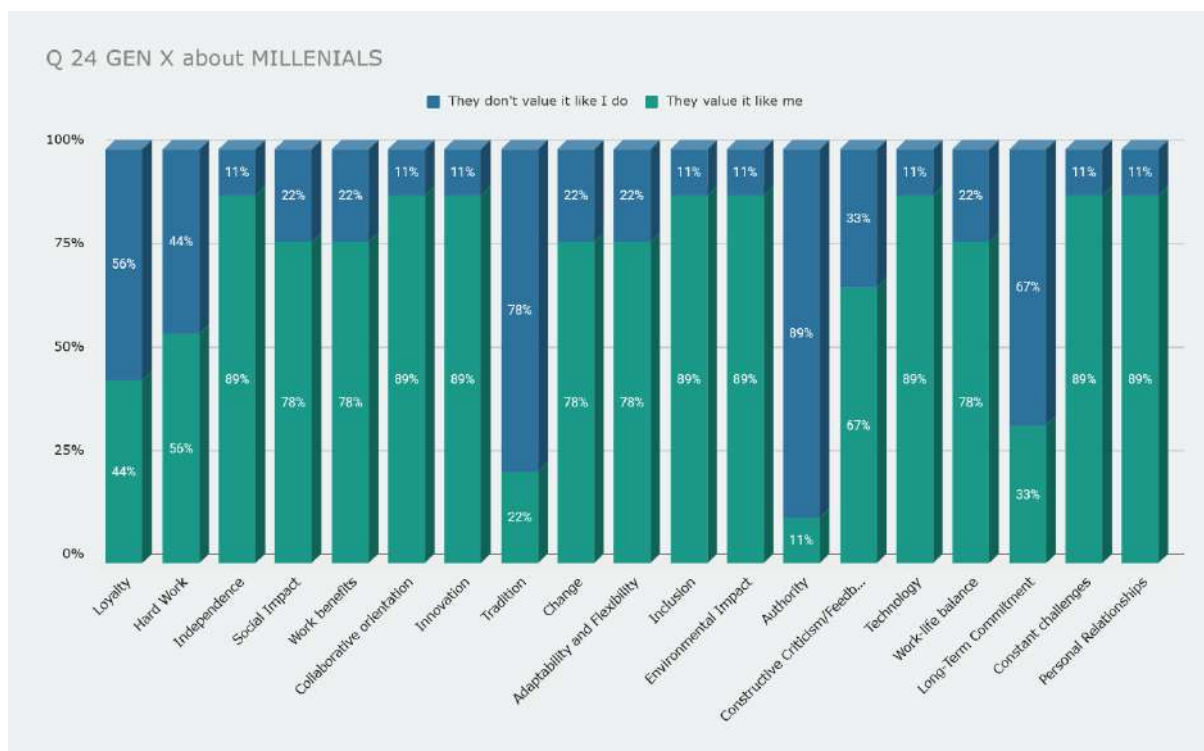
Gen Z widzi wiele 100% zbieżności z Millenialsami w odniesieniu do pewnych wartości i cech. Łatwiej jest powiedzieć, gdzie pokolenie Z widzi 100% różnicę: tradycja i autorytet.



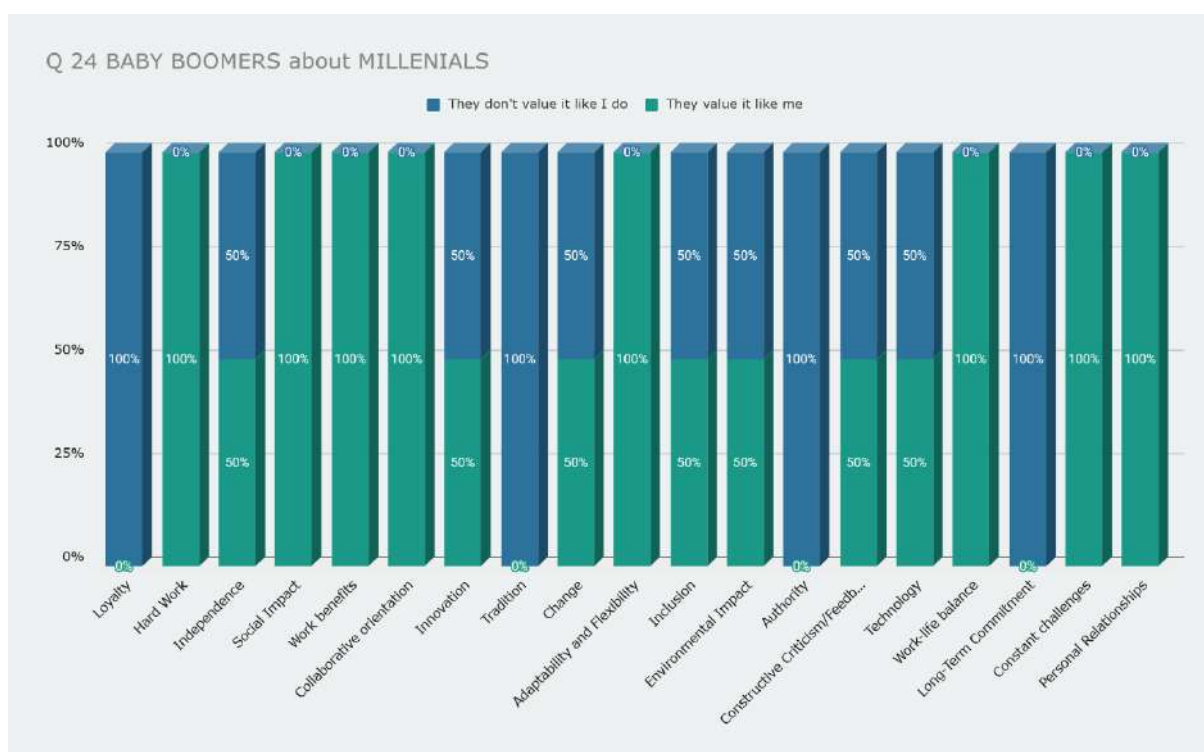
Millenialsi twierdzą, że w 100% cenią te same aspekty, takie jak: niezależność, wpływ społeczny, korzyści z pracy, innowacyjność, zdolność adaptacji i elastyczność, konstruktywna krytyka i technologia. Nic dziwnego, że wszystkie wskaźniki zgodności są raczej wysokie, a brak zgody niski wśród tego samego pokolenia.



Pokolenie X mówi o milenialsach, że nie ma aspektu, który ceniliby w 100%. Z drugiej strony, nie ma też żadnego, który cenią zupełnie inaczej. Najwyższe wskaźniki (89%) zgodności mają aspekty: niezależność, orientacja na współpracę, innowacyjność, integracja, wpływ na środowisko, technologia, ciągłe wyzwania, relacje osobiste. Najniższe wskaźniki mają: autorytet (11% zgody) i tradycja (22% zgody).

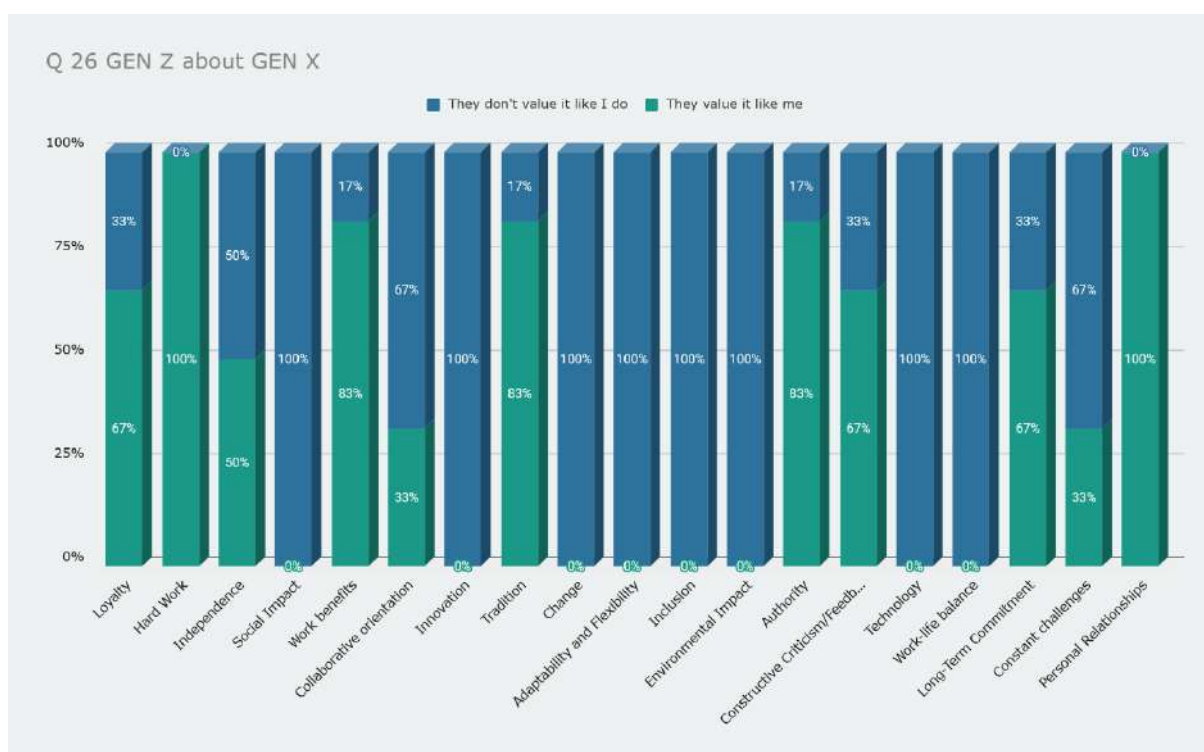


Osoby z pokolenia wyżu demograficznego mówią o milenialsach, że ci ostatni, podobnie jak oni sami, w 100% cenią sobie takie aspekty jak: wpływ społeczny, korzyści płynące z pracy, zorientowanie na współpracę, elastyczność i zdolność adaptacji, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, ciągłe wyzwania i relacje osobiste. Oba pokolenia nie cenią w równym stopniu lojalności, tradycji, autorytetu i długoterminowego zaangażowania

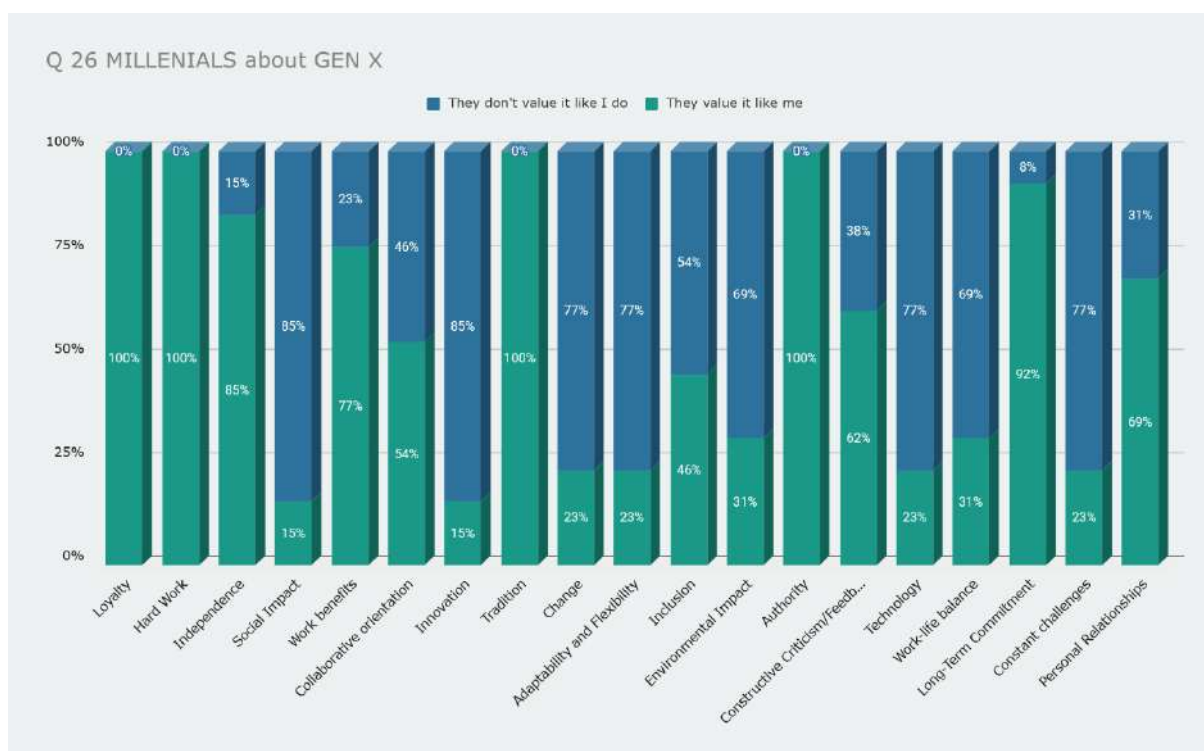


Pytanie 26: Ocena uczestników dotycząca podobieństwa doceniania pewnych wartości i cech w miejscu pracy - Gen X

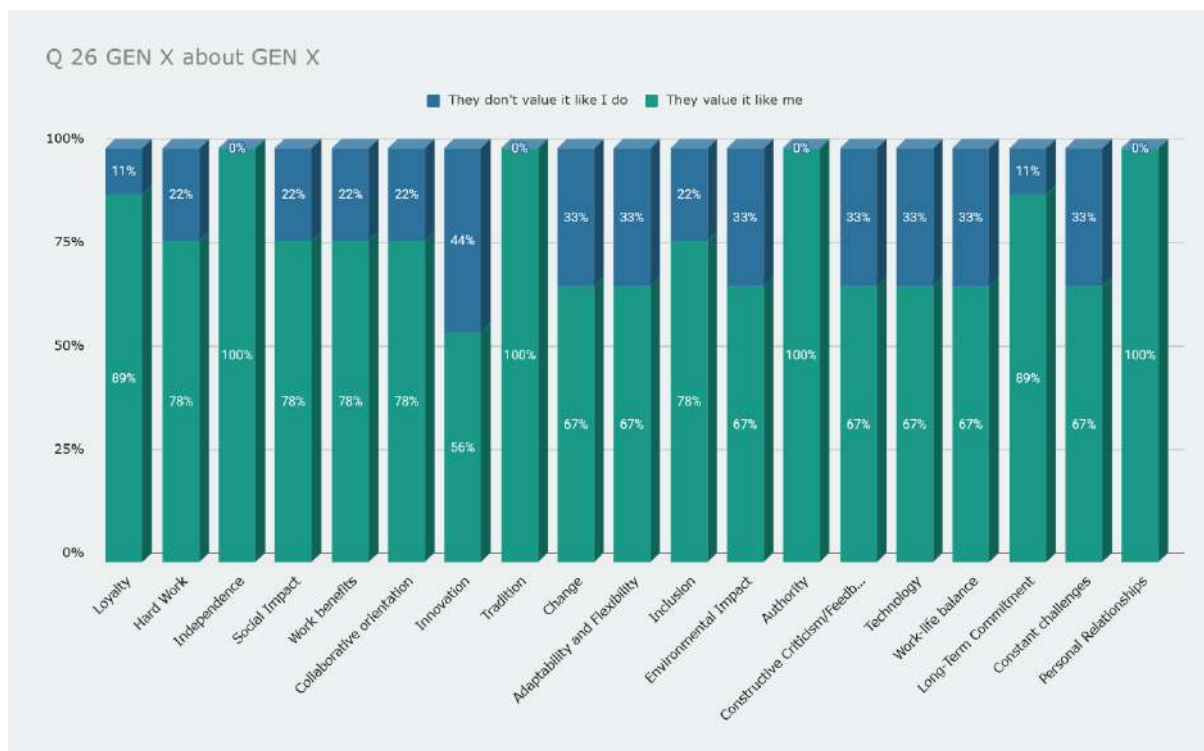
Pokolenie Z o pokoleniu X: Wygląda na to, że pokolenie Z uważa, że pokolenie X inaczej ceni kilka aspektów. Ich opinia na temat pokolenia X różni się najbardziej w kwestiach wpływu społecznego, innowacji, zmian, zdolności adaptacyjnych i elastyczności, integracji, wpływu na środowisko, technologii i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Wydaje się, że tylko w aspekcie „relacji osobistych” pokolenie Z postrzega pokolenie X jako w 100% zgodne z ich własną postawą.



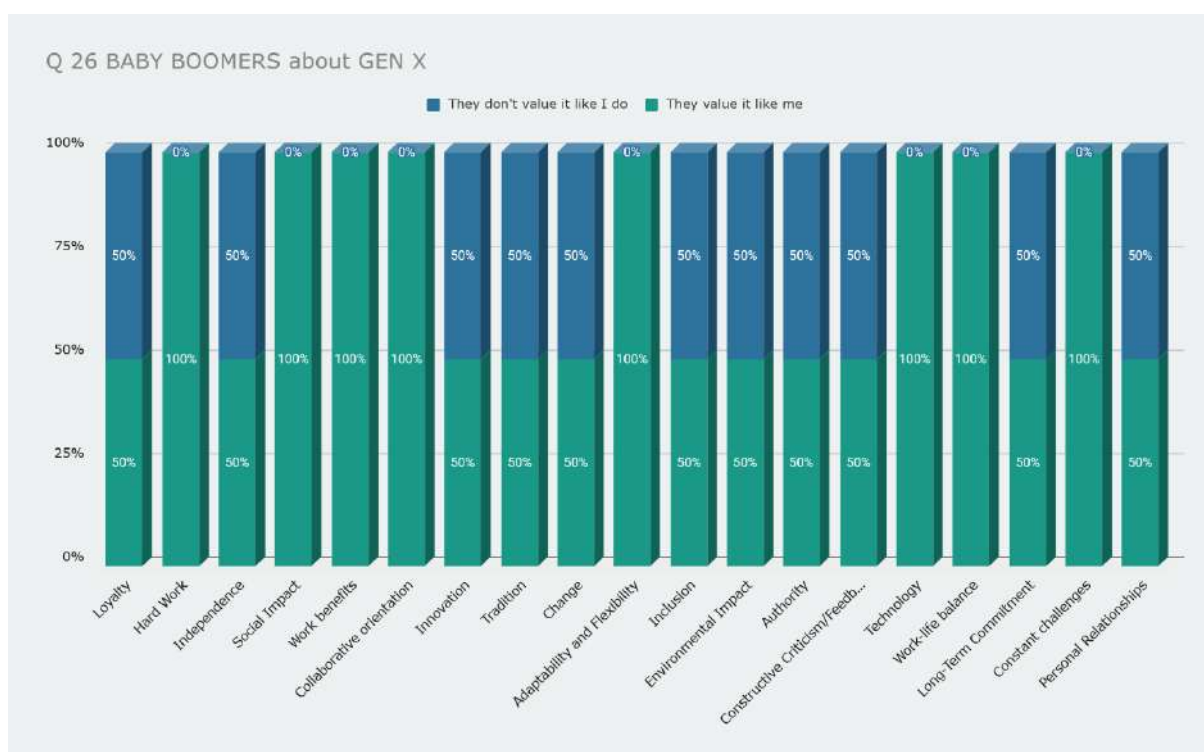
Milenialsi o pokoleniu X: Milenialsi uważają, że pokolenie X ceni sobie (100%) lojalność, ciężką pracę i tradycję. Również długoterminowe zaangażowanie jest oceniane wysoko (92%). Milenialsi najmniej zgadzają się w aspektach wpływu społecznego i innowacji,



Gen X o Gen X: Nie jest zaskakujące, że analizowane aspekty są oceniane podobnie wysoko wśród tego samego pokolenia. Pokolenie X dostrzega wśród swoich rówieśników, że w równym stopniu cenią niezależność, tradycję, wpływ na środowisko i relacje osobiste.

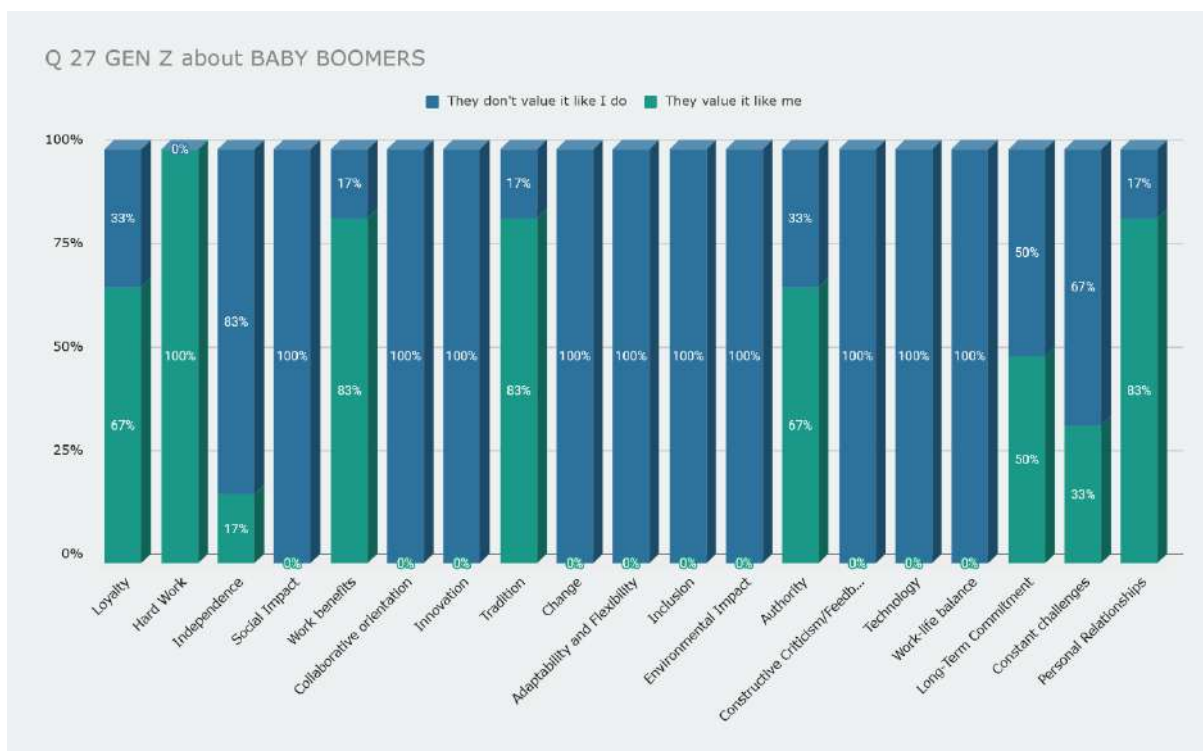


Baby Boomers o pokoleniu X: W opinii Baby Boomers pokolenie X ceni sobie takie aspekty jak ciężka praca, wpływ społeczny, korzyści z pracy, orientacja na współpracę, zdolność adaptacji i elastyczność, technologia, równowaga między pracą a życiem prywatnym i ciągłe wyzwania. W porównaniu z innymi pokoleniami, korespondencja między pokoleniem Baby Boomers a pokoleniem X obejmuje stosunkowo wiele aspektów. Może to wynikać z faktu, że ze względu na bliskość wieku również mentalność, postawy itp. są stosunkowo podobne.

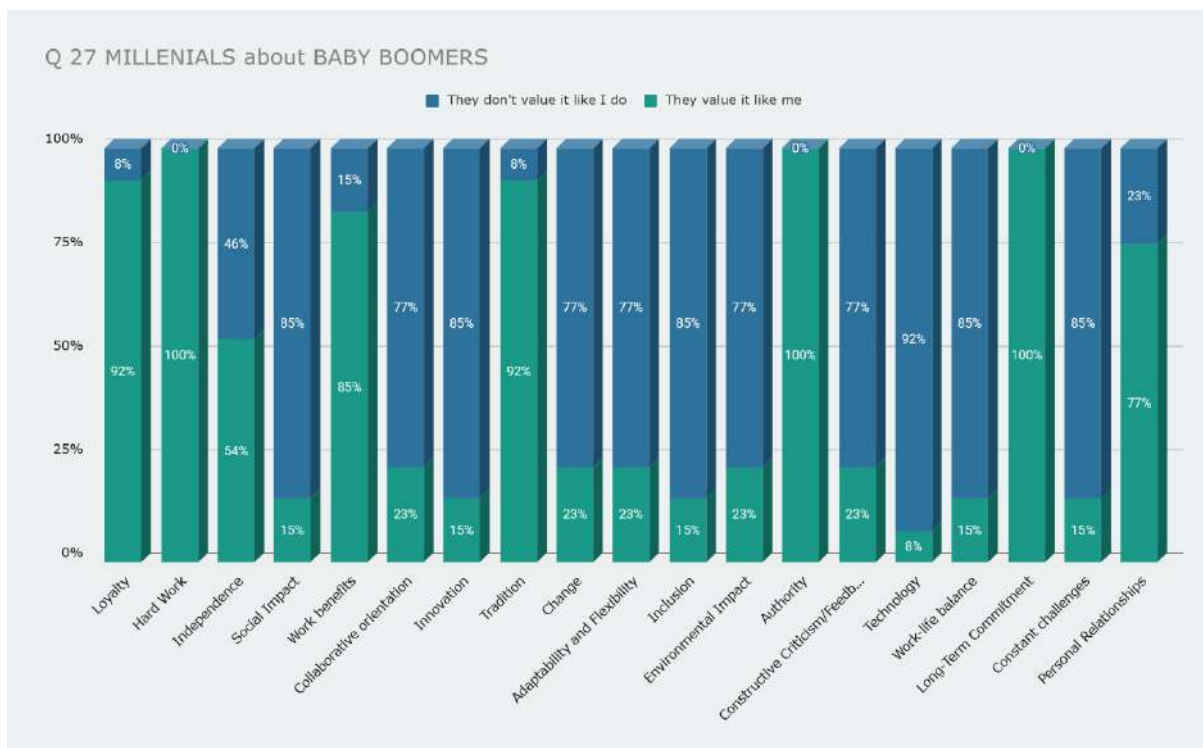


Pytanie 27: Ocena uczestników dotycząca podobieństwa doceniania pewnych wartości i cech w miejscu pracy - Baby Boomers

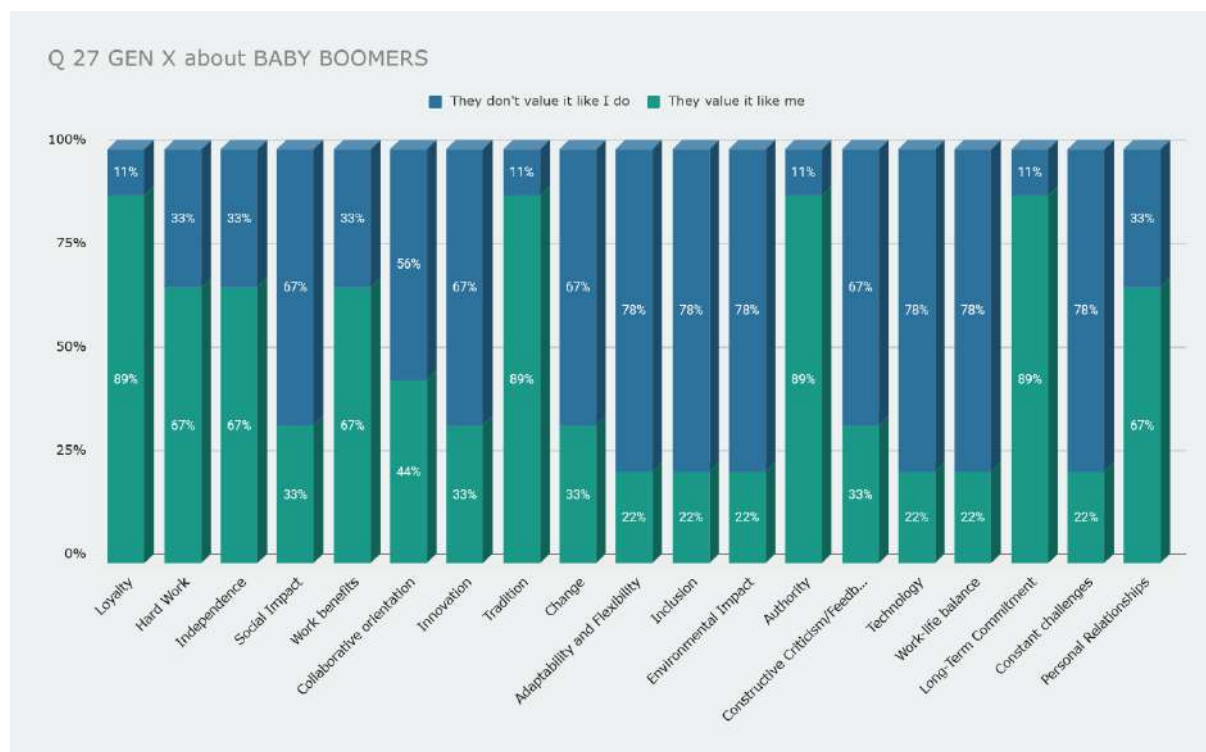
Gen Z o Baby Boomers: Ze względu na różnicę wieku, prawdopodobnie nie jest zaskakujące, że pokolenie Z uważa, że Baby Boomers cenią prawie połowę aspektów (10/19) inaczej niż oni sami. Największe rozbieżności dostrzegają w zakresie wpływu społecznego, orientacji na współpracę, innowacyjności, zmian, zdolności adaptacyjnych i elastyczności, integracji, wpływu na środowisko, konstruktywnej krytyki, technologii i równowagi między Życiem zawodowym a prywatnym. Największą zgodność dostrzegają w ciężkiej pracy.



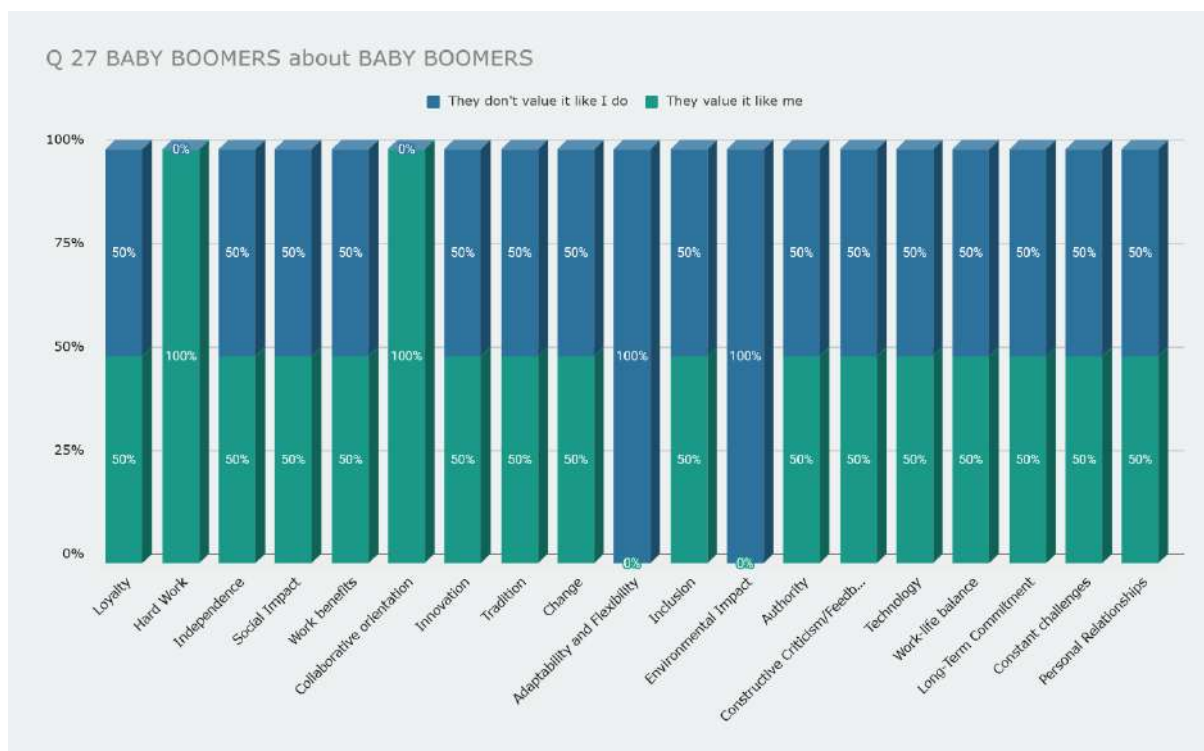
Milenialsi o pokoleniu wyżu demograficznego: Milenialsi wydają się nie wierzyć, że Baby Boomers cenią wiele aspektów (10/19) tak jak oni sami. Widzą pełną zgodność tylko w trzech z 19, a mianowicie w ciężkiej pracy, autorytecie i długoterminowym zaangażowaniu. Stosunkowo wysoka zgodność (92%) dotyczy również lojalności i tradycji. Najmniejszą zgodność milenialsi widzą w technologii.



Pokolenie X o pokoleniu wyżu demograficznego: Pomimo bliskości wieku, Gen X nie wydaje się wierzyć, że Baby Boomers cenią rzeczy tak jak oni. Żaden aspekt nie jest w pełni zgodny. Najwyższe wskaźniki zgodności, według Gen X, wydają się leżeć w lojalności, tradycji, autorytecie i długoterminowym zaangażowaniu.

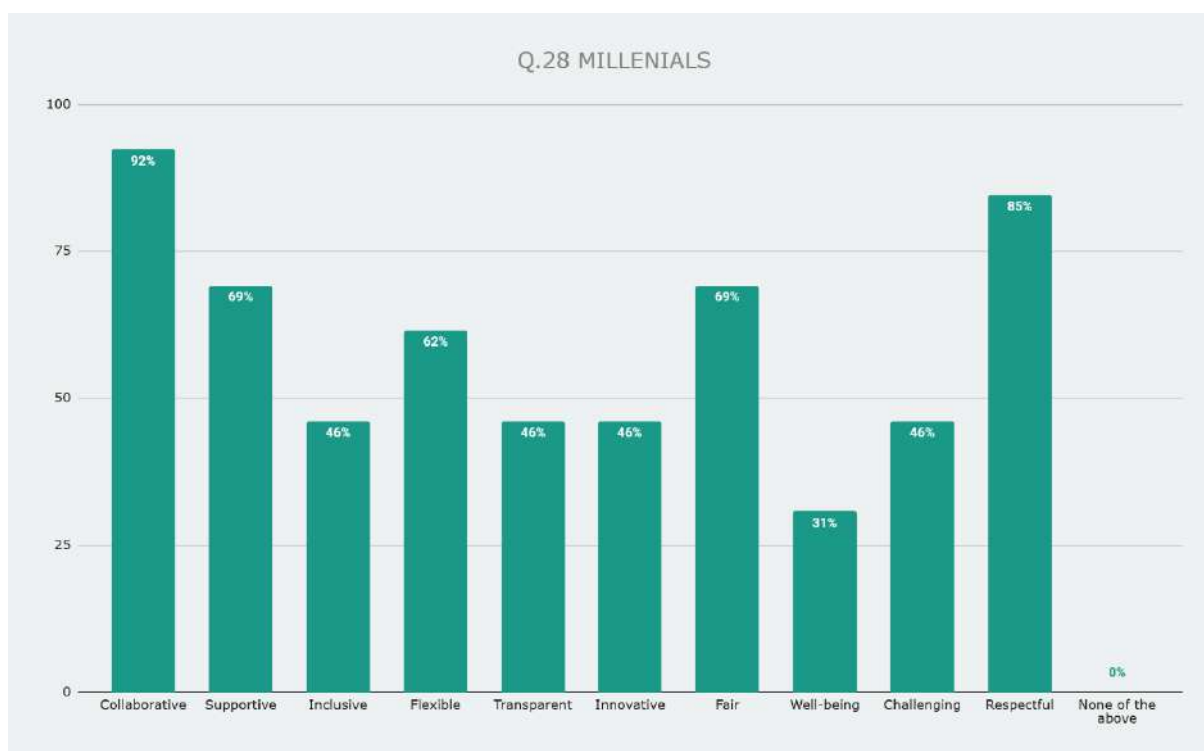
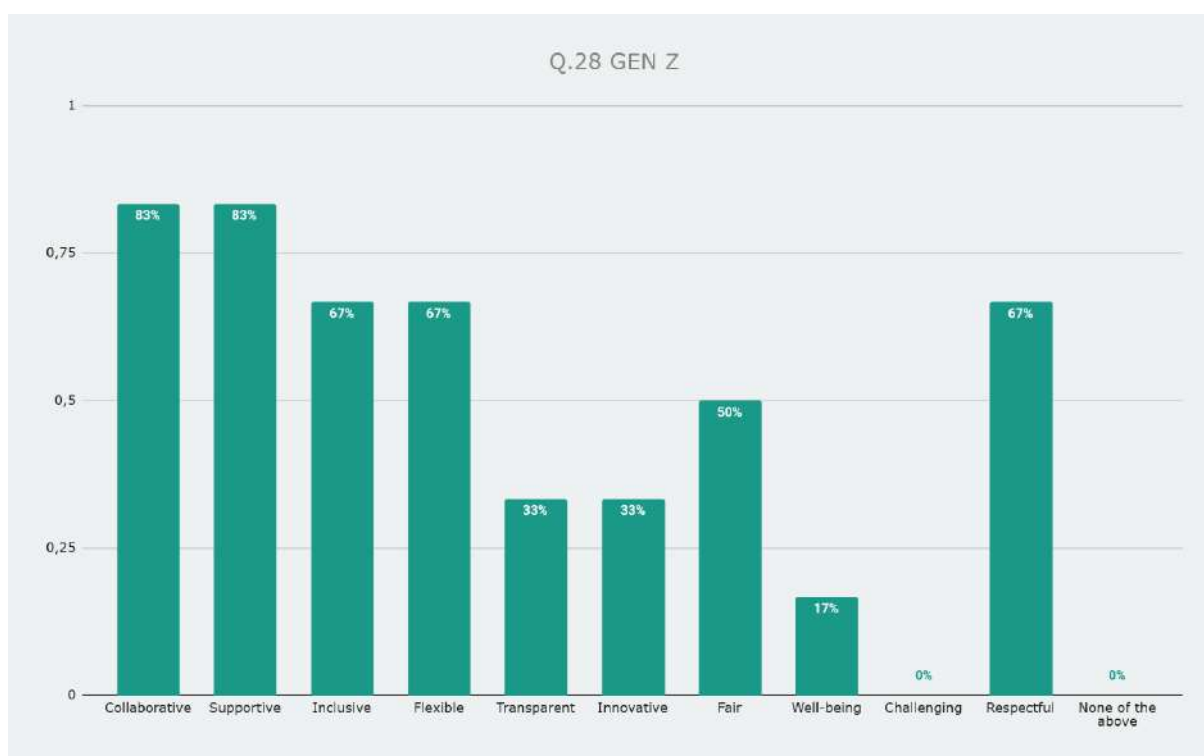


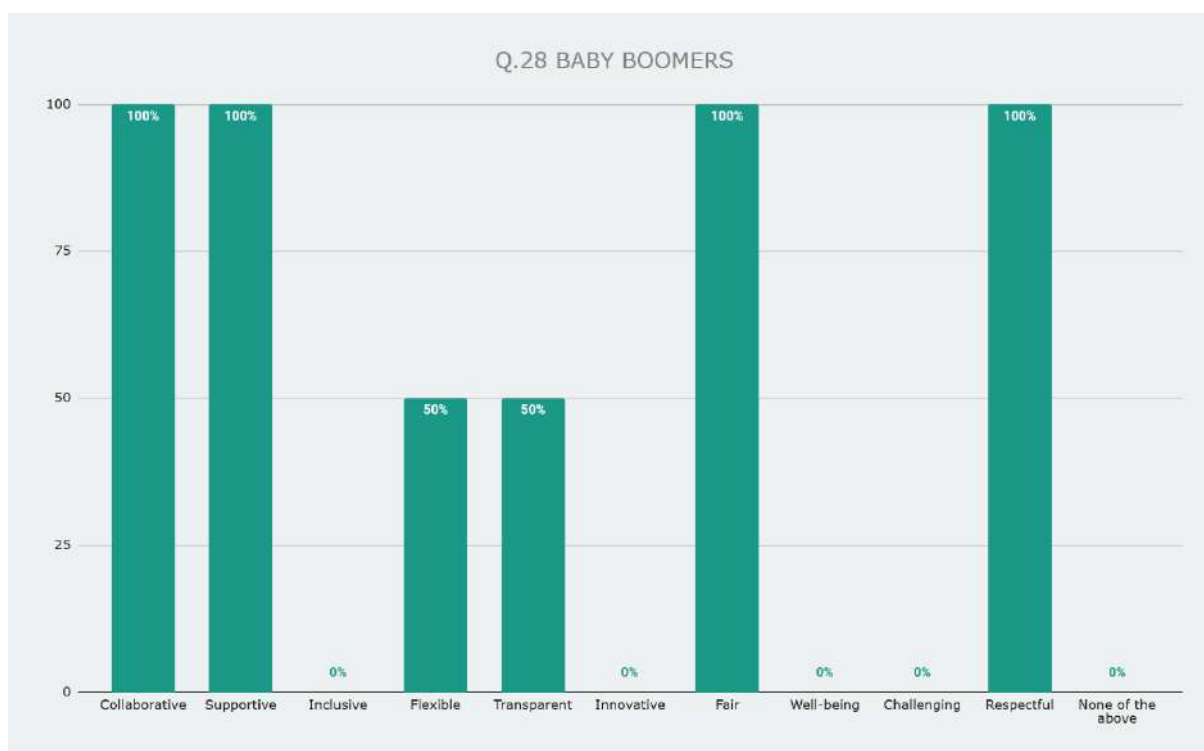
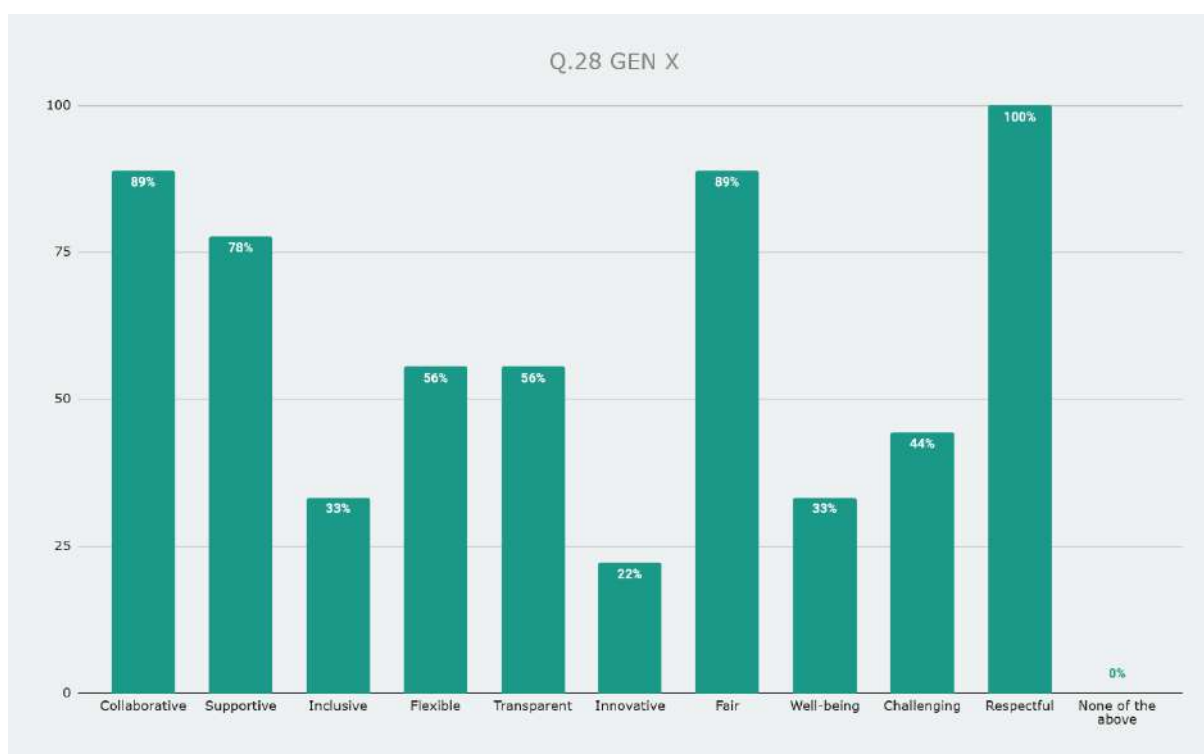
Baby Boomers o Baby Boomers: Myśląc o swoich własnych pokoleniach, Baby Boomers nie wydają się mieć takiego samego nastawienia. Uzyskane dane mogą nie być istotne, ponieważ tylko nieliczni Baby Boomers odpowiedzieli na kwestionariusz.



Pytanie 28: Idealne Środowisko pracy

Pokolenia nie wydają się być zgodne co do jednego wspólnego aspektu miejsca pracy, który wszyscy preferują najbardziej. Istnieją jednak pewne wartości, które wszystkie pokolenia oceniają wysoko, takie jak współpraca, szacunek i wsparcie. Co ciekawe, dobre samopoczucie nie jest wysoko oceniane przez żadne z pokoleń.

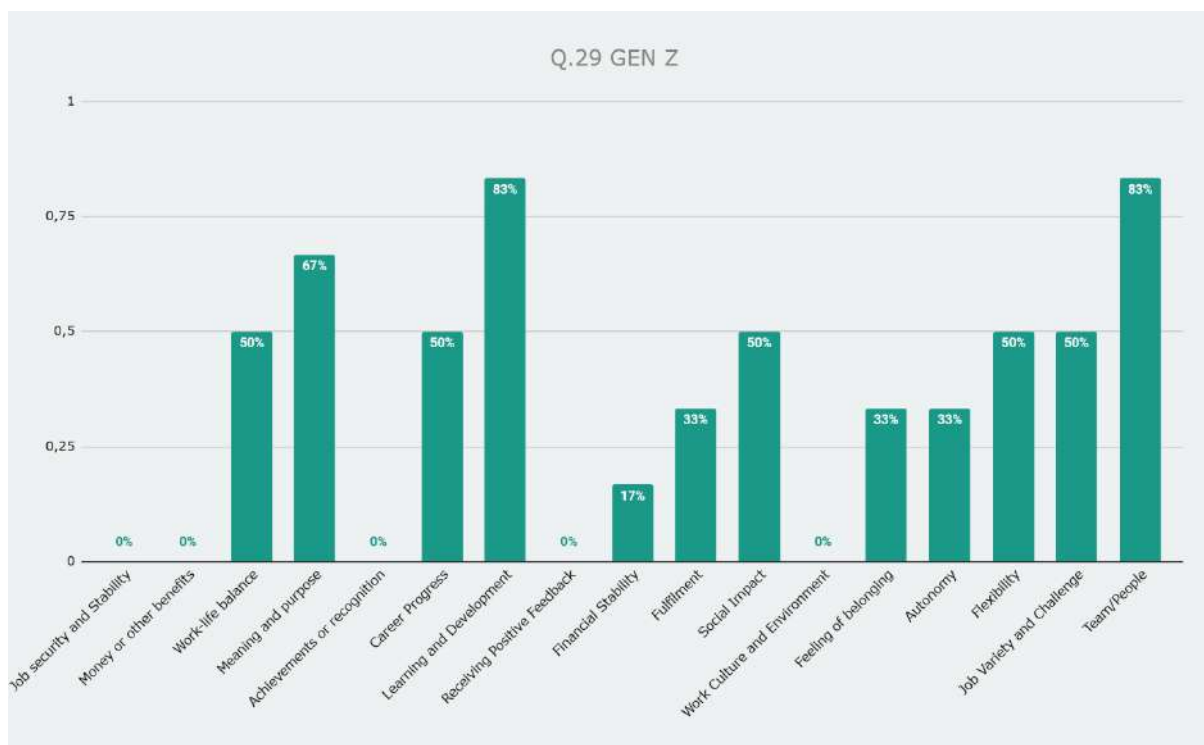




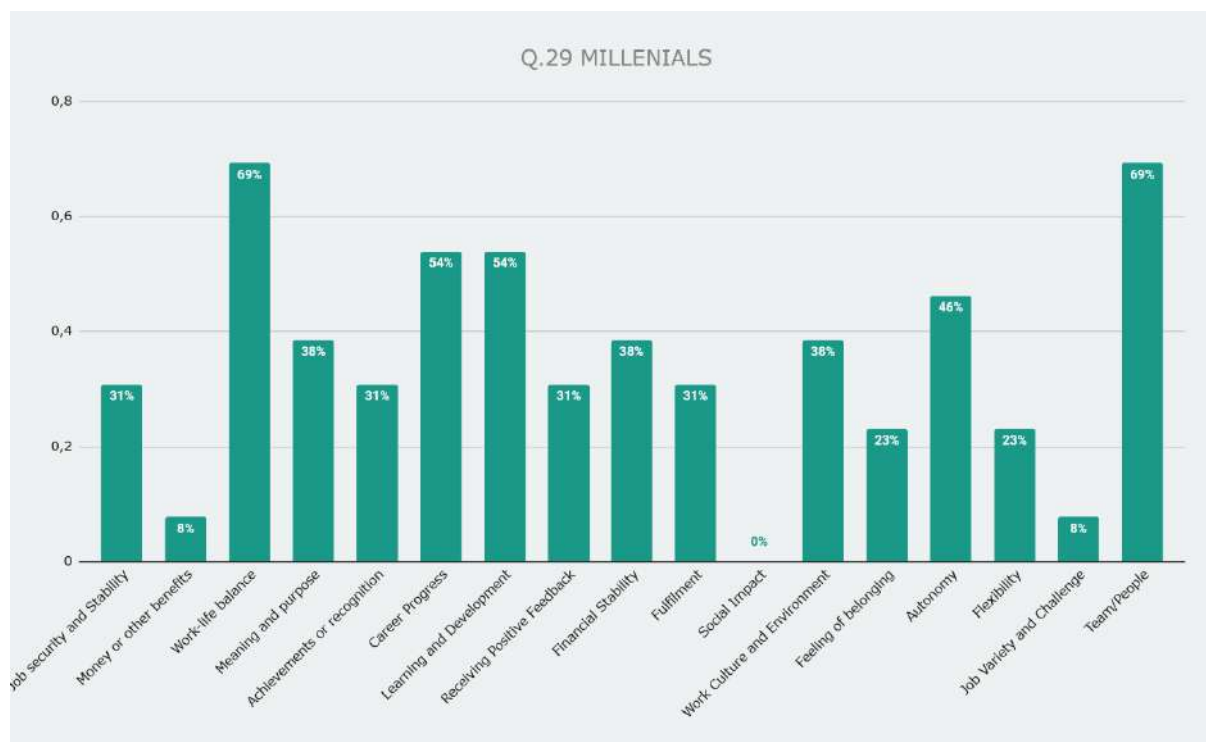
Pytanie 29: Motywacja w miejscu pracy

W tym pytaniu wszystkie cztery pokolenia musiały zdecydować, które czynniki najbardziej motywują ich w miejscu pracy. Uczestnicy musieli wybrać spośród 17 czynników. Czynnikiem, co do którego wszystkie pokolenia zgadzają się najbardziej, wydaje się być zespół/ludzie.

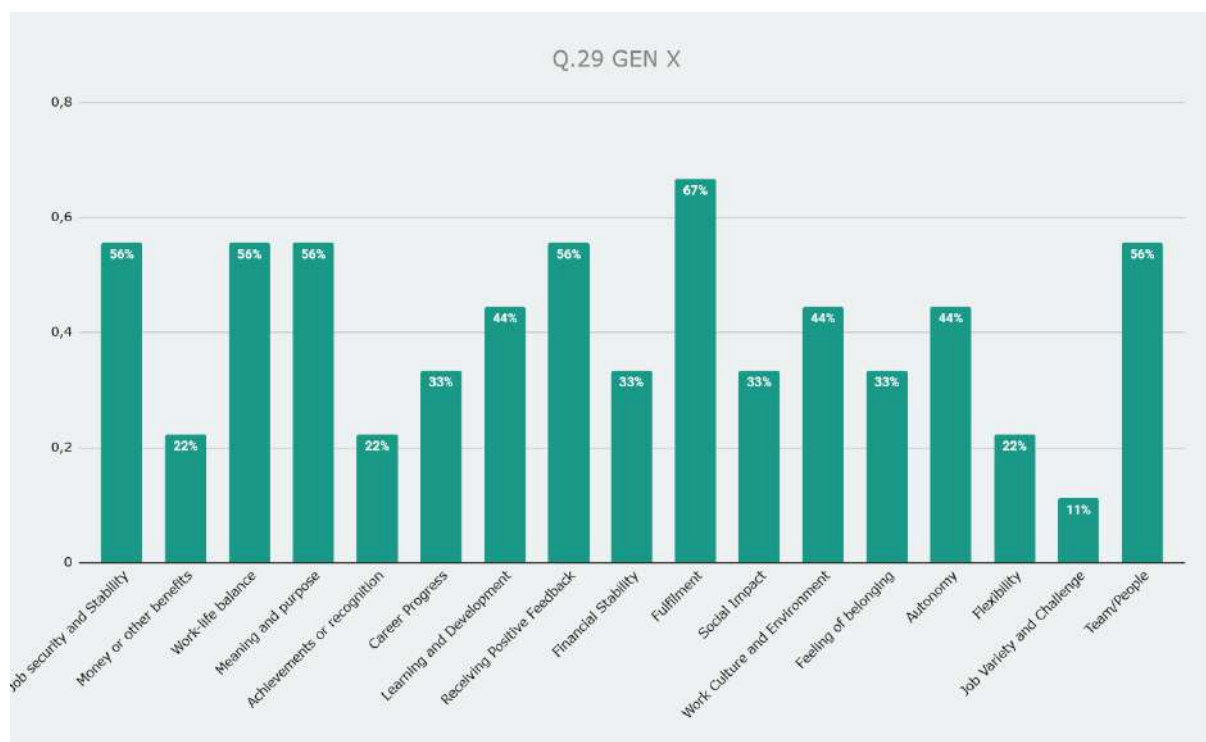
Pokolenie Z zdecydowało, że czynniki takie jak nauka i rozwój oraz zespół/ludzie motywują ich najbardziej. Najmniej motywująca jest stabilność finansowa.



Millenialsi uważają, że równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz zespół/ludzie są motywujące, a najmniej motywujące są pieniądze lub inne korzyści oraz różnorodność i wyzwania w pracy.

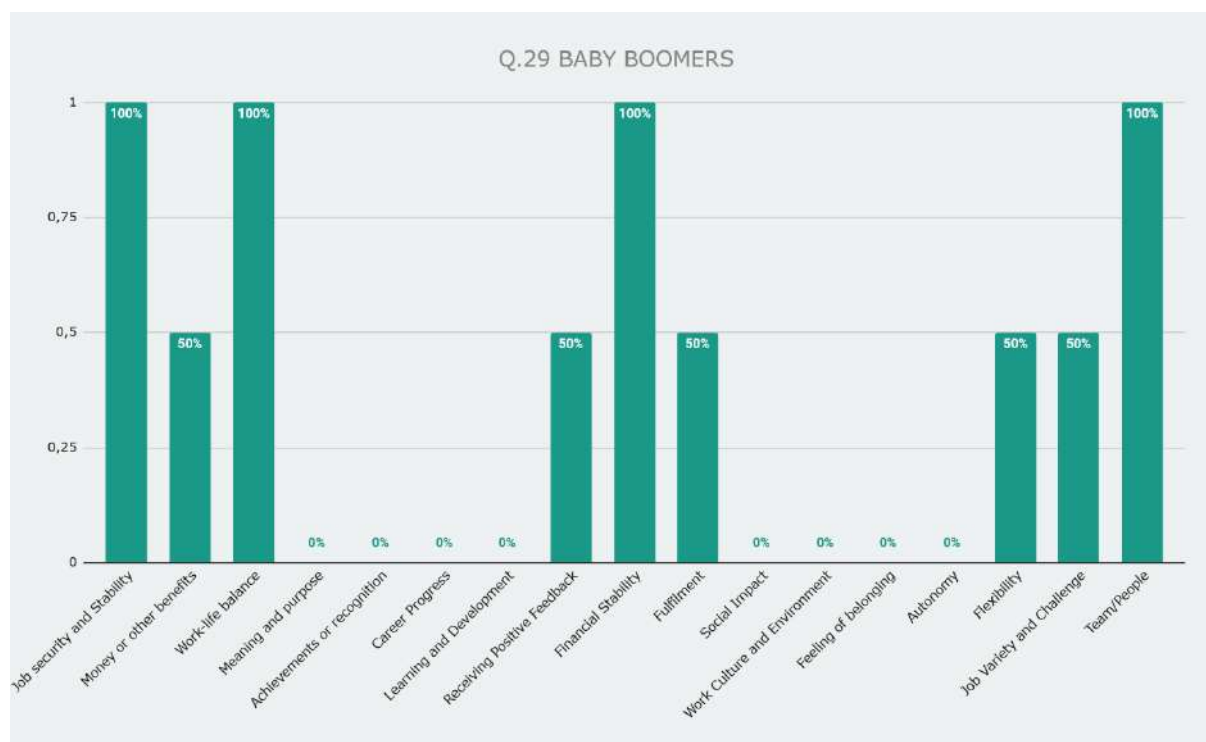


Pokolenie X najwyżej ocenia spełnienie, a najniżej różnorodność pracy i wyzwania.



Baby Boomers. Dane z tego pokolenia nie są zbyt reprezentatywne, ponieważ tylko dwie osoby odpowiedziały na kwestionariusz. Jednak czynniki takie jak bezpieczeństwo pracy, równowaga między

Życiem zawodowym a prywatnym, stabilność finansowa i zespół/ludzie wydają się być w jakiś sposób ważne.



Pytanie 30: przykład sytuacji, w której zadanie, projekt lub podejście zespołu sprawiło, że poczułeś się zdemotywowany

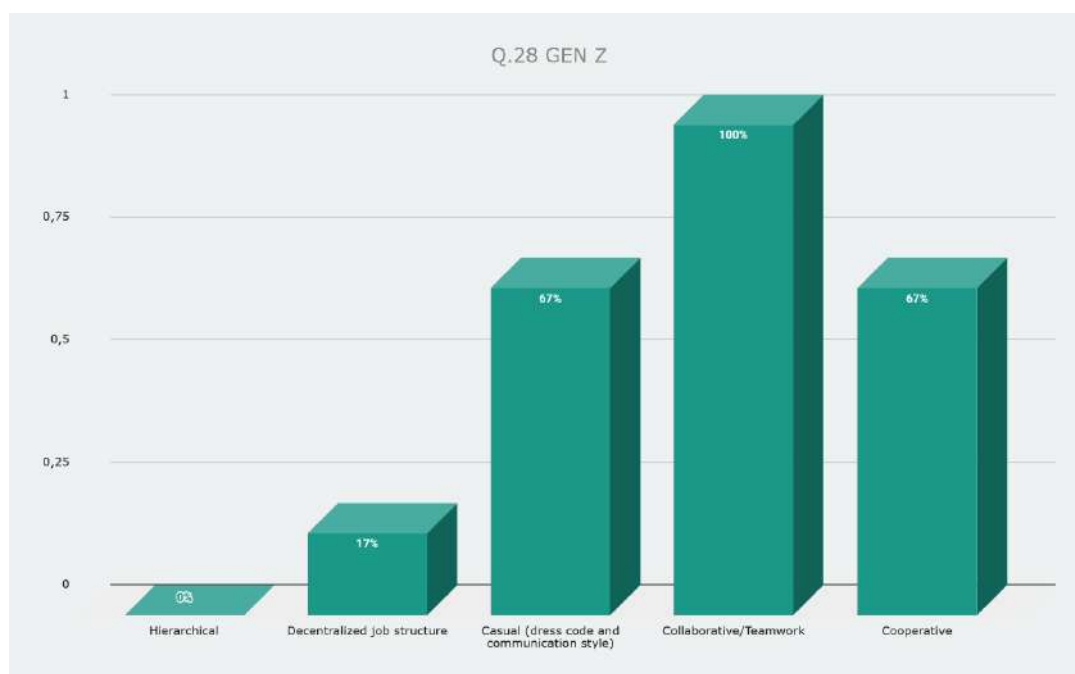
Wiele przykładów odzwierciedla frustrację, gdy wkład pracowników jest ignorowany lub odrzucany przez kierownictwo lub współpracowników: "Mój wkład nie został doceniony", "Decyzje zostały podjęte bez poszanowania naszego doświadczenia". Również poczucie nadmiernej kontroli lub braku zaufania zdemotywowowało kilku uczestników: "Mikrozarządzanie przez kierownictwo", "Poczucie, że nikt nie ufa nam w kwestii samodzielnego zarządzania", "Sztywny przepływ pracy bez miejsca na kreatywność". Demotywacja wynikająca z braku samostanowienia pojawia się również wtedy, gdy pracownicy czują się wykluczeni z procesów decyzyjnych lub nie są informowani o zmianach: Odrzucenie przez kierownictwo bez dyskusji", "Odgórne zarządzanie bez konsultacji". Doświadczenie lekceważenia pomysłów ze względu na wiek lub status przyczyniło się do poczucia niedocenienia: "Chwalono tylko młodszych pracowników", "Zakładano, że nie jestem gotowy", "Staroświecki". Co ciekawe, zarówno młody wiek, jak i podeszły wiek mogą być negatywnymi czynnikami. Czynnikami demotywującymi mogą być również zmiany technologiczne bez odpowiedniego wsparcia, które powodują rozłączenie i wykluczenie: "Wkład osób niezaznajomionych z narzędziami cyfrowymi został zignorowany", "Projekt cyfrowy... bez odpowiedniego szkolenia". Motywacja jest często związana z poczuciem szacunku, zaangażowania i zaufania. Kiedy tych elementów brakuje - poprzez mikrozarządzanie, wykluczenie lub nieuczciwe praktyki - powszechnym skutkiem jest brak motywacji.

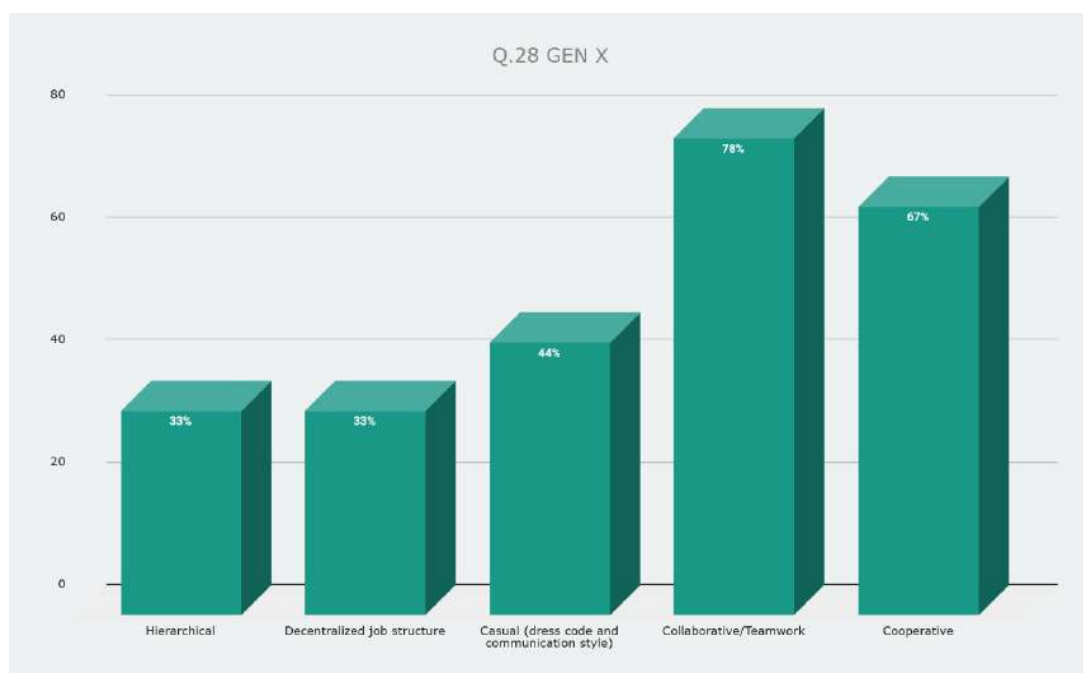
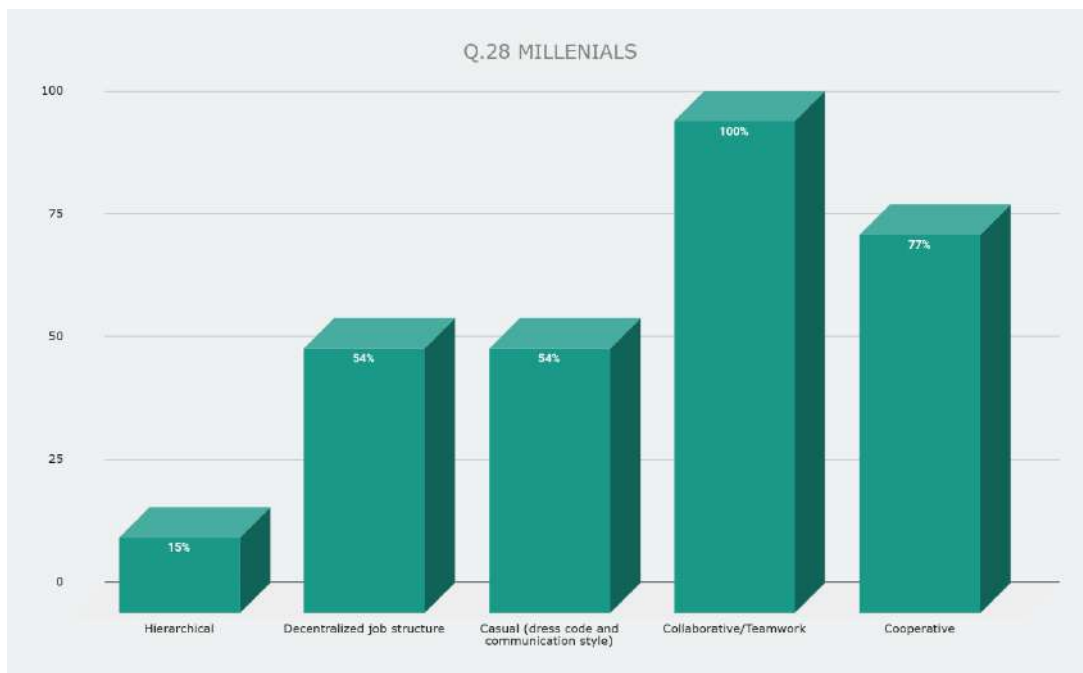
Pytanie 31: Preferencje dotyczące miejsca pracy

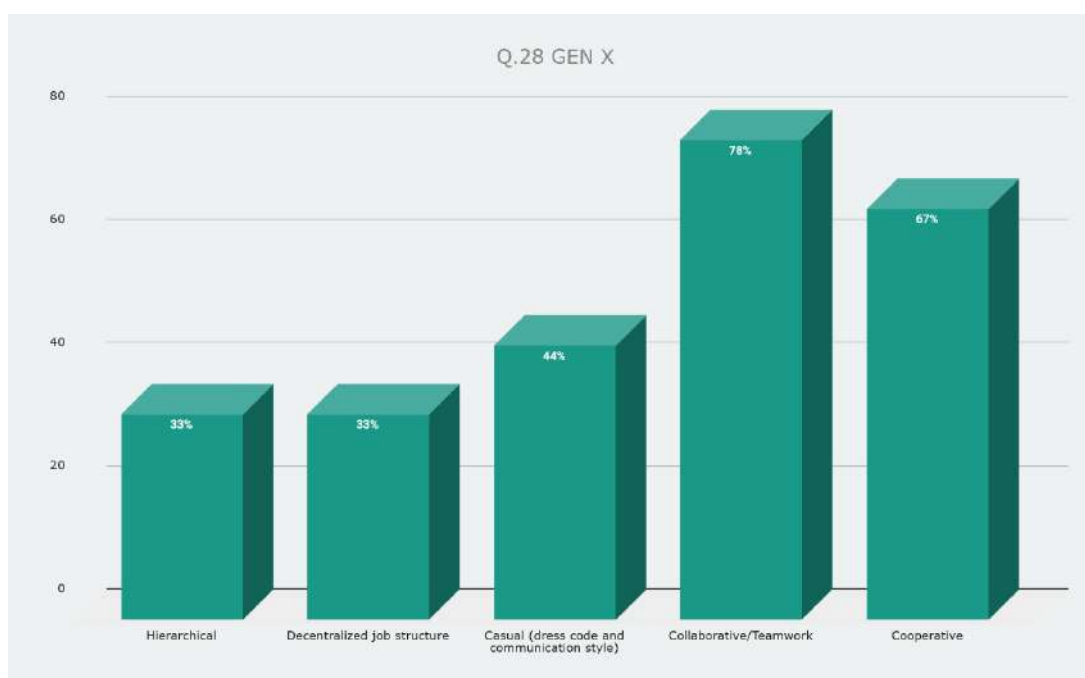
Uczestnicy mieli do wyboru pięć pozycji dotyczących preferencji w miejscu pracy

1. Hierarchiczne
2. Zdecentralizowana struktura pracy
3. Nieformalny (dress code i styl komunikacji)
4. Współpraca/praca zespołowa
5. Współpraca

Poza pokoleniem wyżu demograficznego, wszystkie pokolenia wydają się preferować metody pracy „współpraca” „współpraca”.







Pytanie 32: Styl pracy najbardziej efektywny dla współpracy w różnych grupach wiekowych

Analiza odpowiedzi ujawnia wyraźną tendencję do efektywnego międzypokoleniowego stylu pracy. „Współpraca i praca zespołowa” były najbardziej efektywnymi trybami pracy. Niektórzy respondenci wskazali: „Współpracująca struktura z otwartą komunikacją i międzypokoleniowym mentoringiem”, „Współpracujące i elastyczne style pracy z narzędziami cyfrowymi, które sprzyjają przejrzystości”, „praca zespołowa twarzą w twarz”, „praktyczna praca zespołowa”. Wydaje się więc, że ludzie rozróżniają tryby pracy online i offline, przy czym jedni preferują współpracę online, a drudzy offline.

Pytanie 33: Styl pracy najbardziej problematyczny dla współpracy między różnymi grupami wiekowymi

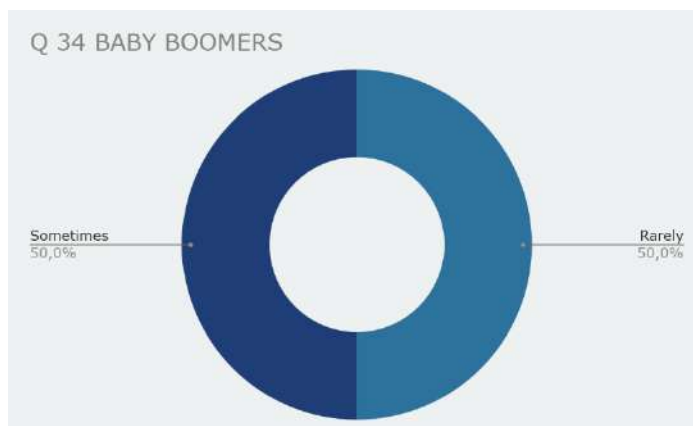
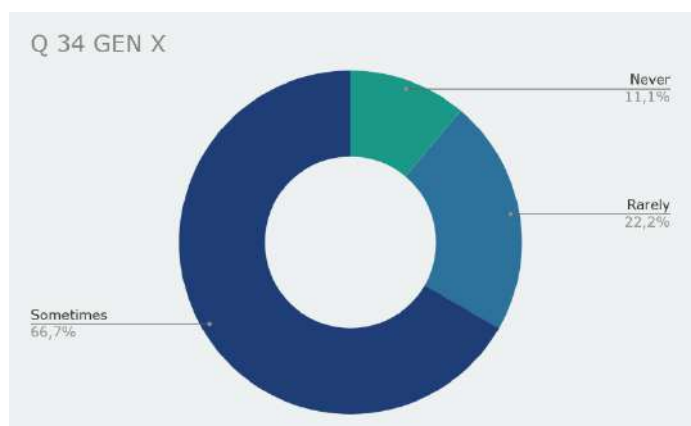
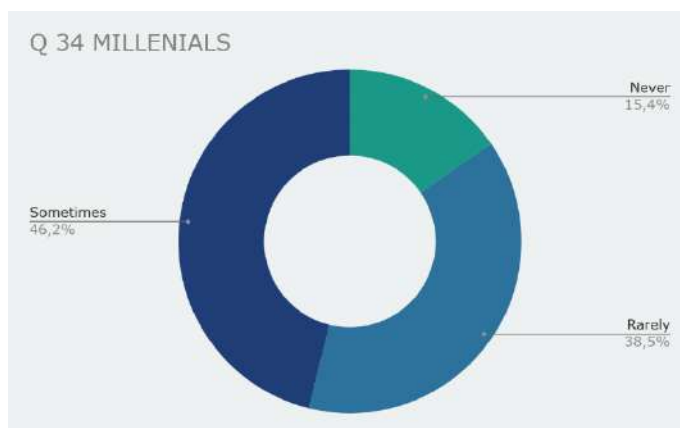
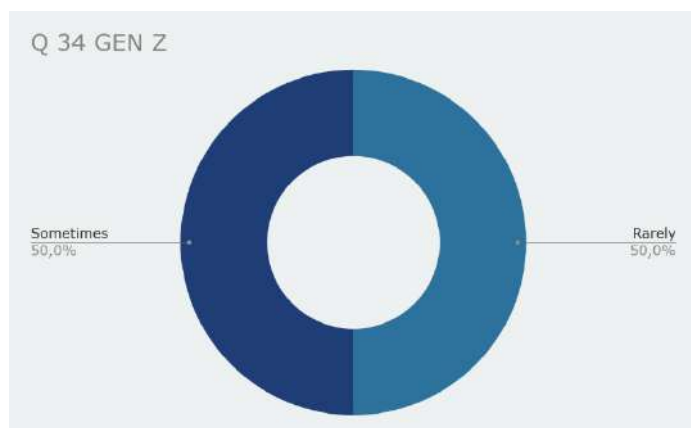
Analiza odpowiedzi ujawnia, co wyraźnie może być problematyczne dla współpracy między różnymi grupami wiekowymi: nierówność cyfrowa, co oznacza, że „starsi pracownicy często mają problemy z obsługą narzędzi cyfrowych”. Inni respondenci jasno stwierdzili, że po stronie starszych pracowników istnieje pewien opór przed dostosowaniem się do zmian w trybach pracy, które są związane zwłaszcza z korzystaniem z tabletów, aplikacji i układów cyfrowych. Ta różnica w podejściu może prowadzić do frustracji i nieefektywności.

Kilkakrotnie wspomniano również o czynnikach „hierarchia” i „zdecentralizowana kultura pracy”. Odpowiedzi nie wskazują, czy istnieje podział pokoleniowy w podejściu do hierarchii i zdecentralizowanej kultury pracy w miejscu pracy. Czasami problemem wydają się być również różne oczekiwania co do jakości wyników, ponieważ jakość może wymagać większego poświęcenia i większej liczby godzin pracy. Ta opozycja jest widoczna w komentarzu: „szybkość pracy vs. jakość rzemiosła”.

5. Nierówność cyfrowa

Pytanie 34: Częstotliwość trudności w dostępie lub korzystaniu z narzędzi cyfrowych w pracy

Większość respondentów ze wszystkich zapytanych pokoleń odpowiedziała, że rzadko lub czasami napotyka trudności w ocenie lub korzystaniu z narzędzi cyfrowych w pracy. Tylko wśród mileniśców i pokolenia X było kilku uczestników, którzy nigdy nie napotkali trudności.



Pytanie 35: Czy możesz opisać sytuację, w której ograniczony dostęp do narzędzi cyfrowych lub ich znajomość miały wpływ na Twoją pracę?

Podane przykłady ujawniają kilka powiązanych ze sobą tematów i wzorców, które ilustrują, w jaki sposób ograniczony dostęp do narzędzi cyfrowych lub ich znajomość może znacząco wpływać na pracę w różnych środowiskach. Wzorce te nie tylko podkreślają wyzwania stojące przed poszczególnymi osobami i zespołami, ale także rzucają światło na głębszą dynamikę organizacyjną i pokoleniową, która wpływa na sposób zarządzania transformacją cyfrową.

Jednym z najbardziej widocznych tematów jest pokoleniowa przepaść cyfrowa. Wiele przykładów dotyczy starszych lub starszych kolegów zmagających się z nowo wprowadzonymi narzędziami lub aktualizacjami istniejących systemów. Trudności te często nie wynikają z braku umiejętności, ale z nieznaności szybko rozwijających się platform cyfrowych, które młodszy pracownicy mogą przyjmować bardziej intuicyjnie. Przykładowo, starsi pracownicy zmagali się z korzystaniem z cyfrowych kalendarzy,



aplikacji do planowania zmian lub systemów inwentaryzacji, co prowadziło do opóźnień, konfliktów w harmonogramie lub nieporozumień. Ta luka pokoleniowa często wymagała od młodszych członków zespołu wkraczania w rolę nieformalnych trenerów lub osób rozwiązujących problemy, co choć pomocne, odwracało ich uwagę od własnych obowiązków i nakładało nieustrukturyzowane obciążenie na wzajemne wsparcie.

Jest to ściśle związane z brakiem odpowiednich szkoleń i ustrukturyzowanego wdrażania. Kilka przykładów pokazuje, w jaki sposób narzędzia cyfrowe lub aktualizacje zostały wprowadzone bez wystarczającego przygotowania dla użytkowników końcowych. Niezależnie od tego, czy była to aktualizacja oprogramowania sądowego, systemu CRM, czy narzędzia do zarządzania projektami, wielu pracowników zostało pozostawionych bez wskazówek w poruszaniu się po złożonych platformach. Często prowadziło to do opóźnień w przepływie pracy, niedotrzymywania terminów lub nieefektywnych obejść. W wielu przypadkach luki te zostały ostatecznie uzupełnione poprzez zaimprovizowane rozwiązania, takie jak mentoring rówieśniczy, samouczki po godzinach pracy lub rozpowszechniane podręczniki użytkownika. Jednak brak wstępnego szkolenia spowodował niepotrzebne tarcia, których można było uniknąć poprzez proaktywne planowanie.

Ponadto pracownicy na różnych stanowiskach doświadczali osobistych wyzwań podczas prób korzystania z narzędzi cyfrowych. Niektórzy nie byli w stanie dołączyć do wirtualnych spotkań lub sesji szkoleniowych z powodu przestarzałego oprogramowania lub braku wiedzy, podczas gdy inni czuli się wykluczeni lub zależni od pomocy kolegów. Sytuacje te wpłynęły zarówno na pewność siebie, jak i produktywność, pokazując, że nawet brak doświadczenia cyfrowego jednego członka zespołu może wywołać efekt domina w całej grupie. Co więcej, kwestie techniczne, takie jak niestabilne połączenia internetowe lub nieudane konfiguracje wirtualnych szkoleń, dodatkowo potęgowały te trudności, podkreślając znaczenie niezawodnej infrastruktury i wsparcia IT.

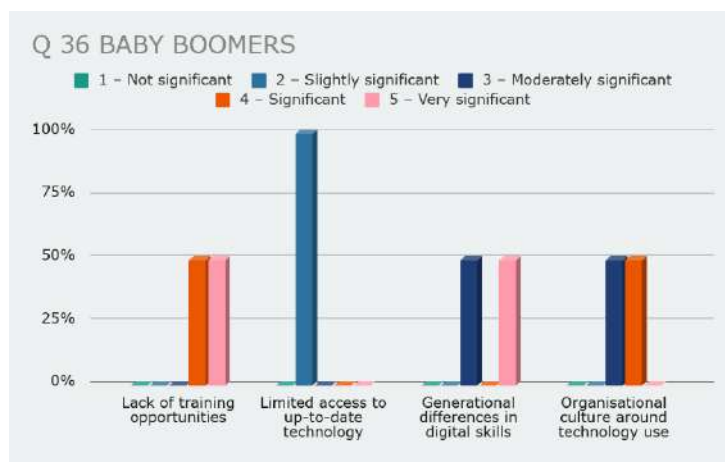
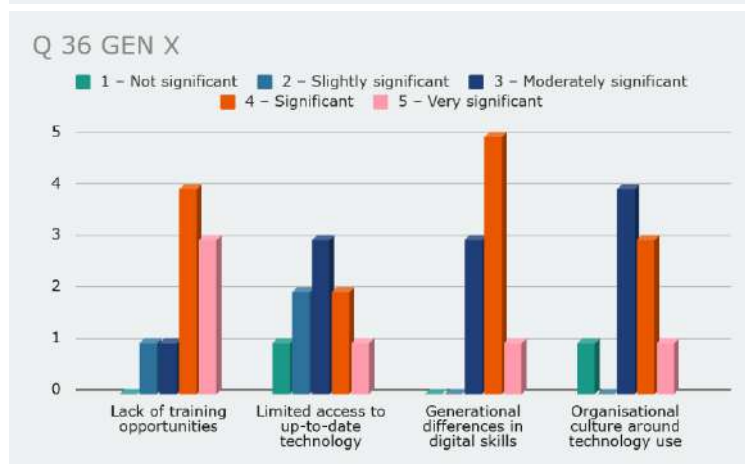
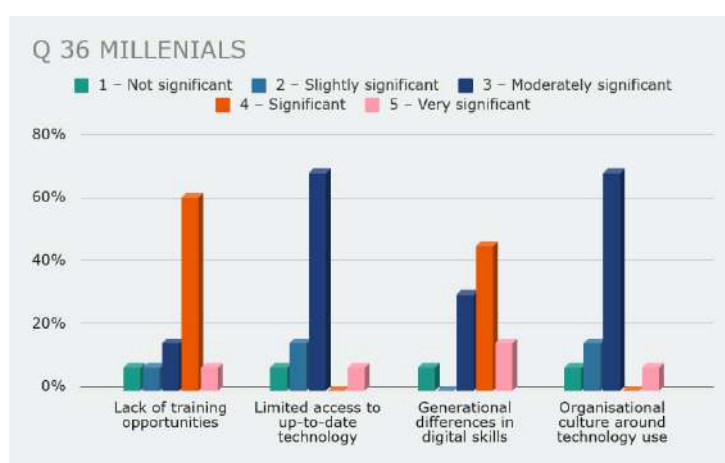
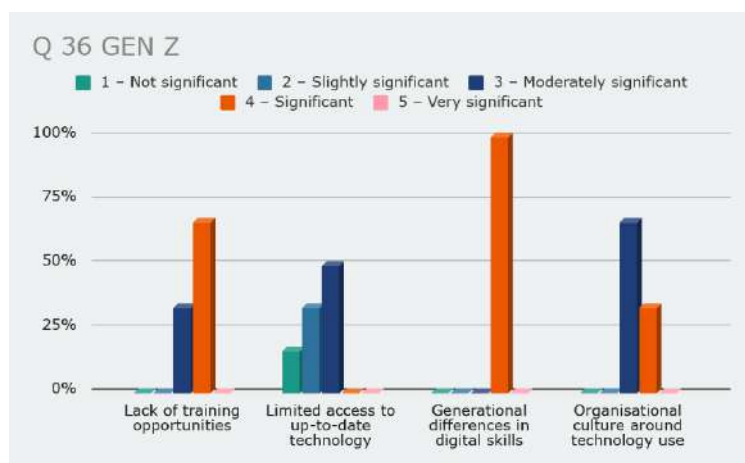
Przykłady te wskazują na szersze kwestie organizacyjne. Przejścia do nowych systemów były czasami źle przeprowadzane, na przykład niekompletne migracje danych lub nieskoordynowane aktualizacje poświadczeń. Uchybienia te skutkowały zakłóceniami w przepływie pracy i utratą informacji, podkreślając systemowe ryzyko związane z nieodpowiednim zarządzaniem projektami cyfrowymi.

Innym godnym uwagi tematem jest kulturowy lub filozoficzny opór wobec narzędzi cyfrowych. W jednym z przykładów podział pokoleniowy nie wynikał z nieznamomości narzędzia, ale z różnych wartości związanych z jego użyciem. Młodszy pracownik preferował precyzyjne, oparte na oprogramowaniu techniki produkcji, podczas gdy starszy podkreślał wartość estetyczną ręcznie wykonanej pracy. Ten przypadek, w przeciwieństwie do innych, został rozwiązany poprzez kompromis, a nie szkolenie, co sugeruje, że czasami tarcia cyfrowe nie wynikają z luk w umiejętnościach, ale z kontrastujących perspektyw jakości, wydajności i tradycji.

Podsumowując, powtarzające się tematy luk pokoleniowych, niewystarczających szkoleń, indywidualnych zmagania, załamań komunikacji i szerszych wyzwań strukturalnych wskazują na tę samą podstawową prawdę: udana integracja narzędzi cyfrowych wymaga czegoś więcej niż tylko technologii. Wymaga przemyślanego planowania, wsparcia integracyjnego i kultury, która ceni uczenie się i adaptację. Przykłady te pokazują, że bez tych elementów nawet najbardziej zaawansowane narzędzia mogą stać się przeszkodami, a nie atutami.

Pytanie 36: Znaczenie niektórych czynników przyczyniających się do nierówności cyfrowej w miejscu pracy

Uczestniczące pokolenia zostały poproszone o ocenę następujących czynników: Brak możliwości szkolenia, Ograniczony dostęp do najnowszych technologii, Różnice pokoleniowe w umiejętnościach cyfrowych, Kultura organizacyjna wokół korzystania z technologii. Poniżej znajdują się wykresy z odpowiedziami poszczególnych pokoleń. Wykresy pokazują, że czynniki „różnice pokoleniowe w umiejętnościach cyfrowych” i „brak możliwości szkolenia” były postrzegane jako najbardziej istotne.



Pytanie 37: Przykłady wyzwań wynikających z czynników wymienionych powyżej

Przykłady ilustrują złożone wyzwania związane z narzędziami cyfrowymi i dynamiką międzypokoleniową w miejscu pracy. Wyzwania te wynikają z połączenia zmian technologicznych, różnic w biegłości cyfrowej między grupami wiekowymi oraz różnych poziomów wsparcia instytucjonalnego w zakresie adaptacji do nowych systemów. Razem wskazują one na szersze napięcie w wielu zespołach i organizacjach przechodzących transformację cyfrową.

Innym wspólnym tematem jest brak równowagi w kompetencjach cyfrowych między pokoleniami. Młodszy pracownicy często czują się bardziej komfortowo eksperymentując z nowymi technologiami i wdrażając je, co może prowadzić do podziału pracy, w którym młodszy pracownicy zgłaszają się na



ochotnika lub oczekuje się od nich obsługi zadań cyfrowych. Chociaż może to zapewnić krótkoterminową funkcjonalność, wzmacnia również nierówny podział umiejętności i może sprawić, że starsi koledzy poczną się wykluczeni, zawstydzeni lub mniej docenieni. Przykładowo, niektórzy starsi pracownicy czuli się wykluczeni z procesu transformacji cyfrowej, podczas gdy inni byli całkowicie pomijani przy wprowadzaniu oprogramowania do współpracy lub platform cyfrowych.

Kilka przykładów wskazuje na frustrację wśród młodszych lub bardziej zaawansowanych cyfrowo członków zespołu, gdy ich pomysły lub narzędzia są odrzucane przez bardziej tradycyjnie myślących menedżerów lub współpracowników. Jeden z uczestników opisał odmowę menedżera dotyczącą przyjęcia nowego oprogramowania z wyrażeniem „stary sposób nadal działa”, co spowodowało opóźnienia i załamanie ducha współpracy. Taki opór ze strony liderów może być szczególnie demotywujący, ponieważ zniechęca do innowacji i spowalnia postępy całej grupy.

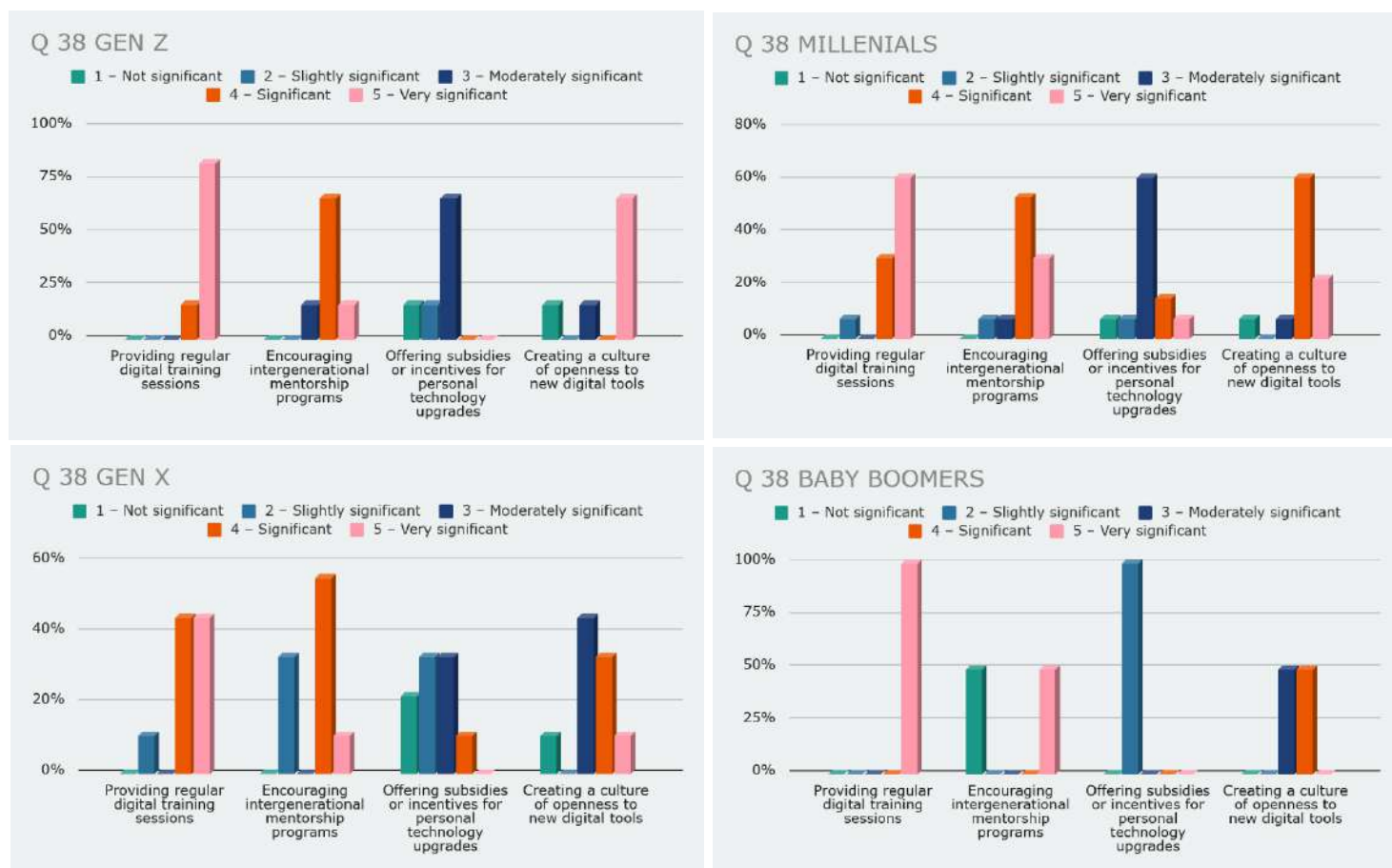
Przykłady te pokazują jednak również wartość wzajemnego wsparcia i ukierunkowanych szkoleń. W wielu przypadkach młodszy lub bardziej doświadczony koledzy udzielali nieformalnych wskazówek, pomagając starszym pracownikom w poruszaniu się po narzędziach takich jak platformy do składania wniosków sądowych, cyfrowe tachografy czy systemy fakturowania. Wysiłki te często pomagały w rozwiązywaniu krótkoterminowych problemów i sprzyjały międzypokoleniowemu uczeniu się, ale także podkreślały brak formalnych struktur wsparcia w wielu miejscach pracy. Indywidualne wsparcie informatyczne i zaplanowane sesje szkoleniowe okazały się przydatne tam, gdzie zostały wdrożone, wskazując, że wsparcie instytucjonalne jest kluczem do udanej transformacji cyfrowej.

Niektóre przykłady wskazują również na zewnętrzne lub związane z klientem implikacje tych wyzwań. Jeden z uczestników zauważył, że starsi klienci czasami wolą pracować ze starszymi pracownikami, zakładając, że są oni bardziej kompetentni w praktycznych zadaniach. Wprowadza to kolejną warstwę złożoności, w której adaptacja cyfrowa musi być zrównoważona z utrzymaniem osobistej relacji i zaufania, szczególnie w rolach opartych na usługach. Sugeruje to, że transformacja cyfrowa jest nie tylko wyzwaniem wewnętrznym, ale także wpływa na sposób, w jaki firmy kontaktują się ze swoimi klientami i społecznościami.

Podsumowując, powyższe przykłady wspólnie pokazują, że chociaż narzędzia cyfrowe mają na celu zwiększenie wydajności i współpracy, ich sukces zależy w dużej mierze od kompleksowego wdrożenia i odpowiedniego wsparcia. Najbardziej efektywne zespoły to te, które uznają różnice w biegłości cyfrowej nie jako bariery, ale jako możliwości wzajemnego uczenia się. Sprostanie tym wyzwaniom wymaga nie tylko rozwiązań technicznych - takich jak szkolenia i wsparcie - ale także zmian kulturowych, które doceniają wszystkich członków zespołu w równym stopniu i promują współodpowiedzialność za transformację cyfrową.

Pytanie 38: Skuteczność strategii zmniejszania nierówności cyfrowych w miejscu pracy

Uczestniczące pokolenia zostały poproszone o ocenę następujących czynników: Zapewnianie regularnych szkoleń cyfrowych, Zachęcanie do międzypokoleniowych programów mentorskich, Oferowanie dotacji lub zachęt do aktualizacji technologii osobistych, Tworzenie kultury otwartości na nowe narzędzia cyfrowe. Spośród tych czynników wszystkie pokolenia wydają się uważać „Zapewnianie regularnych sesji szkoleniowych” za najważniejsze.



Pytanie 39: Przykłady inicjatyw mających na celu zmniejszenie nierówności cyfrowej

Poniżej znajduje się podsumowanie odpowiedzi udzielonych przez uczestników na temat inicjatyw mających na celu zmniejszenie nierówności cyfrowej i ich skuteczności.

Podane przykłady podkreślają szereg inicjatyw - zarówno formalnych, jak i nieformalnych - wdrożonych w celu zmniejszenia przepaści cyfrowej między pokoleniami w miejscu pracy. Ogólnie rzecz biorąc, najskuteczniejsze strategie koncentrowały się na wsparciu rówieśniczym, mentoringu i nieformalnych środowisk uczenia się.

1. Sesje szkoleniowe prowadzone przez rówieśników
 - Zwiększone zaufanie do technologii cyfrowych i lepsze wdrażanie narzędzi,
 - Często określane jako udane lub umiarkowanie udane,
 - Zachęcały do współpracy i zmniejszały luki komunikacyjne.
2. Mentoring międzypokoleniowy
 - Wspierał onboarding i promował wzajemną wymianę wiedzy,
 - Działał najlepiej, gdy był zintegrowany z bieżącymi procedurami.
3. Sesje szkoleniowe i krótkie programy szkoleniowe
 - Formalne i nieformalne sesje, podczas których pracownicy uczyli się nawzajem lub byli instruowani, na przykład na temat nowych narzędzi,



- Opisywane jako „zaskakująco skuteczne” i „dobrze przyjęte”,
- Przydatne do wprowadzania koncepcji, ale często brakowało dalszych działań,
- Frekwencja była czasami niespójna, zwłaszcza wśród starszych pracowników, co ograniczało sukces,
- Zapewniało środowisko uczenia się bez presji.

4. Komunikacja (również zinstytucjonalizowana)

- Biuletyny i aktualizacje wewnętrzne dostarczające informacji o nowych narzędziach.
- Zapewnienie wszystkim dostępu do pomocy w razie potrzeby.
- przyczynił się do zmniejszenia stresu i promowania cyfrowej integracji.

Podsumowując, podczas gdy większość inicjatyw odniosła umiarkowany sukces, nieformalne wsparcie rówieśnicze, systemy kumpelskie i pary mentorskie okazały się najbardziej praktycznymi i pozytywnie przyjętymi podejściami do niwelowania pokoleniowej przepaści cyfrowej. Ich sukces w dużej mierze zależał od spójności, dostępności czasu i chęci pracowników z różnych pokoleń do angażowania się we wzajemne uczenie się.

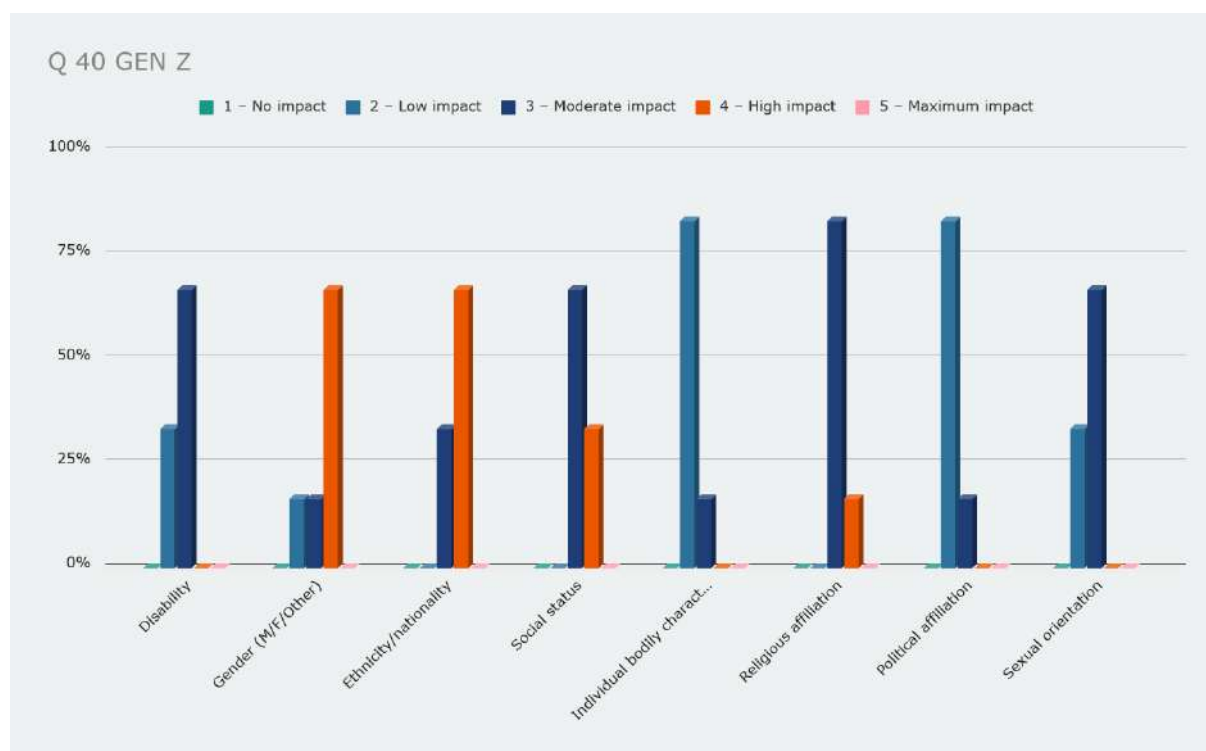
6. Różnorodność pokoleniowa z intersekcyjnego punktu widzenia

Pytanie 40: Czynniki wzmacniające dyskryminację i asymetrię relacyjną między różnymi pokoleniami w środowisku zawodowym?

Czynniki, które pokolenia musiały ocenić, były następujące:

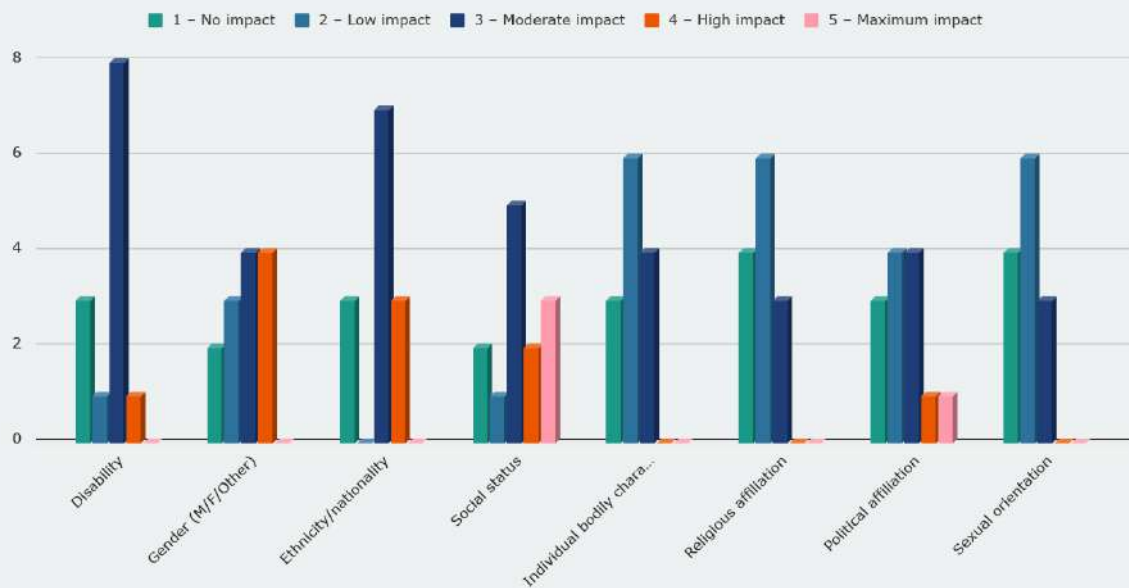
- Niepełnosprawność Płeć (K/M/inne)
- Pochodzenie etniczne/narodowość
- Status społeczny
- Indywidualne cechy ciała
- Przynależność religijna
- Przynależność polityczna
- Orientacja seksualna

Dla wszystkich analizowanych pokoleń „Status społeczny” wydawał się być czynnikiem wzmacniającym wpływ. Pokolenie Z, mileniałsi i pokolenie X również ocenili „płeć” i „pochodzenie etniczne/narodowość” jako mające (wysoki) wpływ.

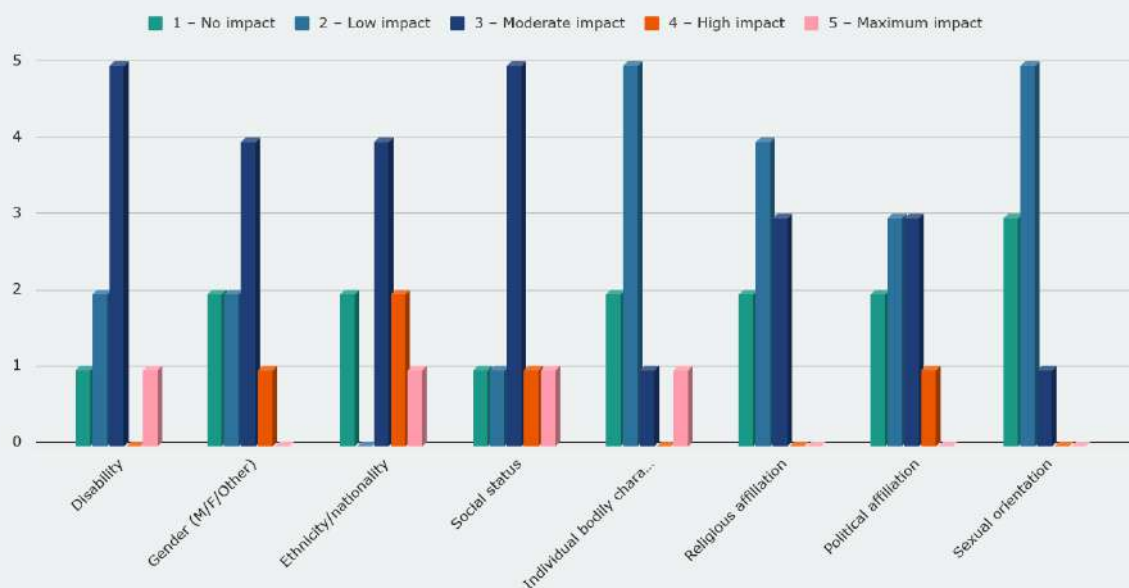


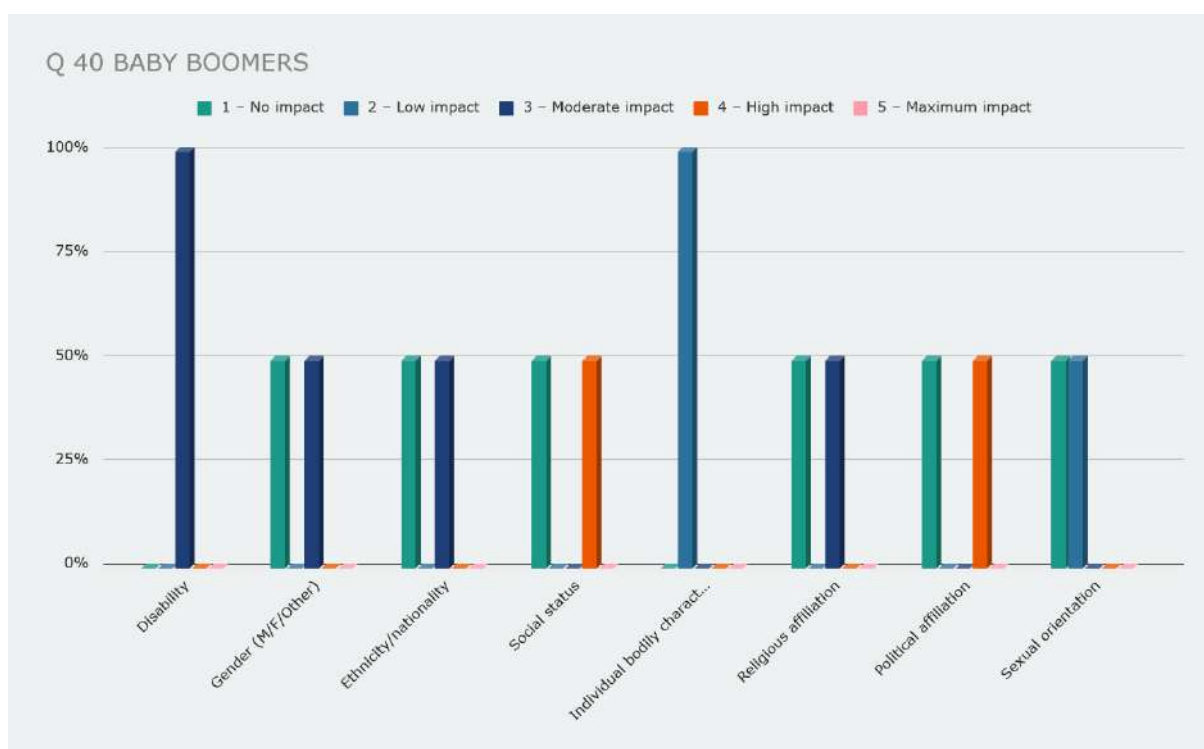


Q 40 MILLENNIALS



Q 40 GEN X





Pytanie 41: Opisy niepokojących sytuacji, w których jeden lub więcej czynników (intersekcjonalnych) potęguje trudności w relacjach między osobami należącymi do różnych pokoleń

Przykłady oferują jasny i zniuansowany obraz tego, w jaki sposób czynniki intersekcjonalne, takie jak płeć, pochodzenie etniczne, język, niepełnosprawność, orientacja seksualna i pochodzenie imigranckie, mogą potęgować trudności w relacjach między osobami należącymi do różnych pokoleń w miejscu pracy. Wyzwania te często pojawiają się nie tylko z powodu różnic pokoleniowych, ale także dlatego, że różnice te krzyżują się z założeniami i uprzedzeniami dotyczącymi tożsamości i norm społecznych.

Jednym z powtarzających się tematów jest uprzedzenie ze względu na płeć, zwłaszcza w połączeniu z postawami pokoleniowymi. Starsi koledzy zgłaszali przestarzałe komentarze na temat ról kobiet w przywództwie lub urlopów macierzyńskich, ujawniając tradycyjne poglądy, które mogą podważyć wiarygodność i autorytet młodszych profesjonalistek. W jednym przypadku kobieta została odrzucona jako „zbyt emocjonalna” podczas stresującej fazy przywództwa - przykład tego, jak stereotypy związane z płcią krzyżują się z autorytetem pokoleniowym, podważając legitymację kobiet do pełnienia ról przywódczych. W innych przypadkach niektórzy starsi pracownicy nie rozumieli tożsamości i terminologii LGBTQ+, czasami wypowiadając niestosowne lub lekceważące uwagi. Chociaż komentarze te nie zawsze miały być szkodliwe, stwarzały sytuacje, które wymagały mediacji lub interwencji ze strony młodszych pracowników, którzy często czuli się bardziej komfortowo, zajmując się bezpośrednio kwestiami tożsamości. Ten pokoleniowy kontrast w świadomości i otwartości na różnorodne tożsamości ilustruje wyzwania związane z utrzymaniem inkluzywnej kultury pracy, gdy zrozumienie i postawy są bardzo zróżnicowane.



Upředzenia etniczne i językowe są również głównym czynnikiem powodującym napięcia pokoleniowe. Wiele przykładów opisywało młodszych pracowników o imigranckim pochodzeniu, którzy byli pomijani, przeszkadzani lub subtelnie wykluczani z procesu decyzyjnego. Pracownicy ci, często bardzo zdolni i wykwalifikowani, byli czasami odrzucani jako „nieprofesjonalni” ze względu na ich akcent lub zakładany brak dopasowania kulturowego. W takich sytuacjach starsi koledzy (pokolenie X lub Baby Boomers) zdawali się nosić ukryte upředzenia, które prowadziły do wykluczających zachowań - czasem świadomie, czasem nie. Dynamika ta powodowała widoczny dyskomfort, utrudniała współpracę i sprzyjała poczuciu wyobcowania dotkniętych nią osób.

Niepełnosprawność i potrzeby związane z zakwaterowaniem dodawały kolejną warstwę do tarć międzypokoleniowych. W jednej z relacji starszy kolega określił dostosowanie miejsca pracy młodszeo niepełnosprawnego współpracownika jako „specjalne traktowanie”, ujawniając brak świadomości lub empatii dla praktyk integracyjnych. Choć dział HR w końcu interweniował, epizod ten pozostawił trwałe napięcie, pokazując, jak brak zrozumienia zmieniających się standardów równości może zakłócić spójność w miejscu pracy.

W kilku przykładach wygląd młodszych pracowników (np. tatuaże) był surowo oceniany przez starszych klientów lub kolegów, odzwierciedlając upředzenia estetyczne i kulturowe, które wpływają na postrzeganie profesjonalizmu. Podobnie, młodszym pracownikom czasami odmawiano odpowiedzialności lub kwestionowano ich umiejętności ze względu na wiek, wygląd lub pochodzenie, potęgując ich poczucie marginalizacji.

Jednak pośród tych napięć były też małe, ale znaczące wysiłki na rzecz integracji. W jednym przypadku starszy stażem pracownik o imieniu Klaus zwrócił uwagę na izolację młodszeo współpracownika-imigranta i podjął kroki w celu włączenia go do społeczności, pomagając złagodzić podziały w miejscu pracy. Takie akty integracji - choć nie systemowe - podkreślają potencjał jednostek do odgrywania ról pomostowych między pokoleniami i tożsamościami.

Podsumowując, przytoczone przykłady pokazują, że trudności w relacjach międzypokoleniowych rzadko wynikają z samego wieku. Zamiast tego często nasilają się, gdy podziały pokoleniowe przecinają się z normami płci, upředzeniami kulturowymi, barierami językowymi, świadomością niepełnosprawności i ewoluującymi wartościami społecznymi.

Pytanie 42: Skłonność pokoleń do wyrażania określonych opinii dotyczących czynników dyskryminacji krzyżowej

Poniższe wykresy pokazują, w jakim stopniu cztery analizowane pokolenia uważają, że inni wyrażają zgodę na następujące stwierdzenia. Poproszono ich o skomentowanie własnego pokolenia i trzech pozostałych w odniesieniu do:

Zdanie 1 Jeśli jesteś niepełnosprawny, twoja praca nie jest autentyczna.

Zdanie 2 Jeśli jesteś kobietą, musisz priorytetowo traktować swój wygląd fizyczny, a następnie macierzyństwo, i dopiero wtedy możesz mieć nadzieję na karierę, o ile nie jest już za późno.

Zdanie 3 Imigrant nie ma takich samych możliwości jak osoba urodzona w tym kraju.

Zdanie 4 Możesz być mężczyzną lub kobietą, nie ma innych możliwości.

Zdanie 5 Osoby z nadwagą są niegodne zaufania; nie potrafią nawet kontrolować siebie.

Zdanie 6 Muzułmanie zbyt różnią się od nas, nie ma sensu próbować ich zrozumieć.

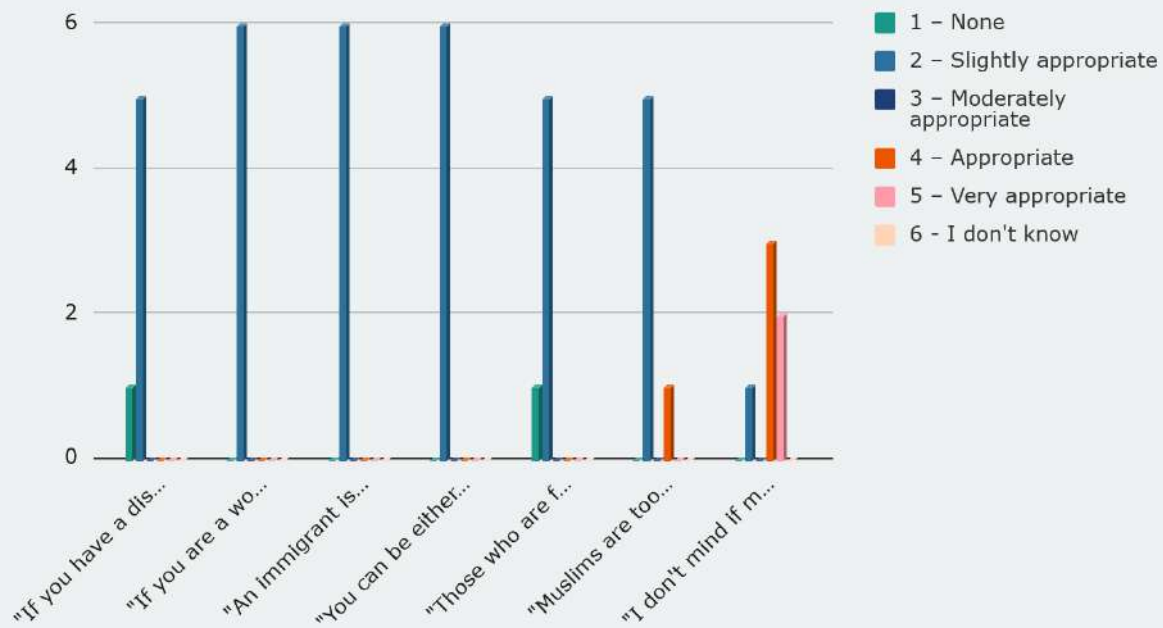
Zdanie 7 Nie obchodzi mnie, czy mój kolega jest gejem, o ile dobrze wykonuje swoją pracę.

Pokolenie Z

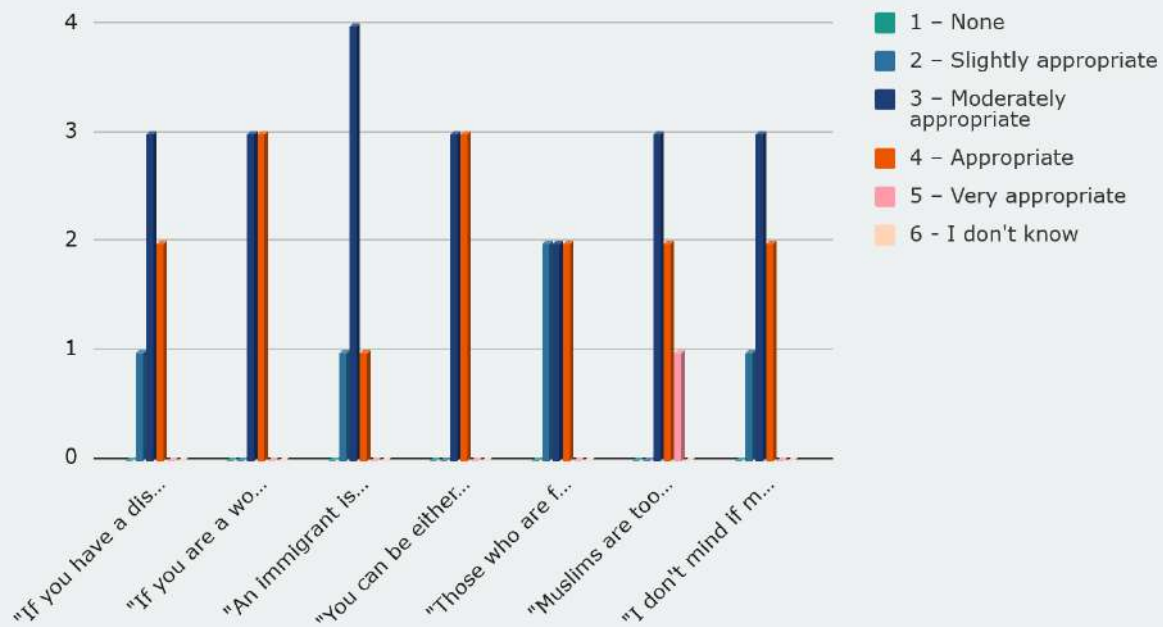
Z wykresów wynika, że pokolenie Z i mileniałsi mają podobne podejście do tego, co wydaje się być właściwym stwierdzeniem. W oczach pokolenia Z im starsi ludzie, tym częściej wypowiadają zdania o charakterze dyskryminacyjnym.

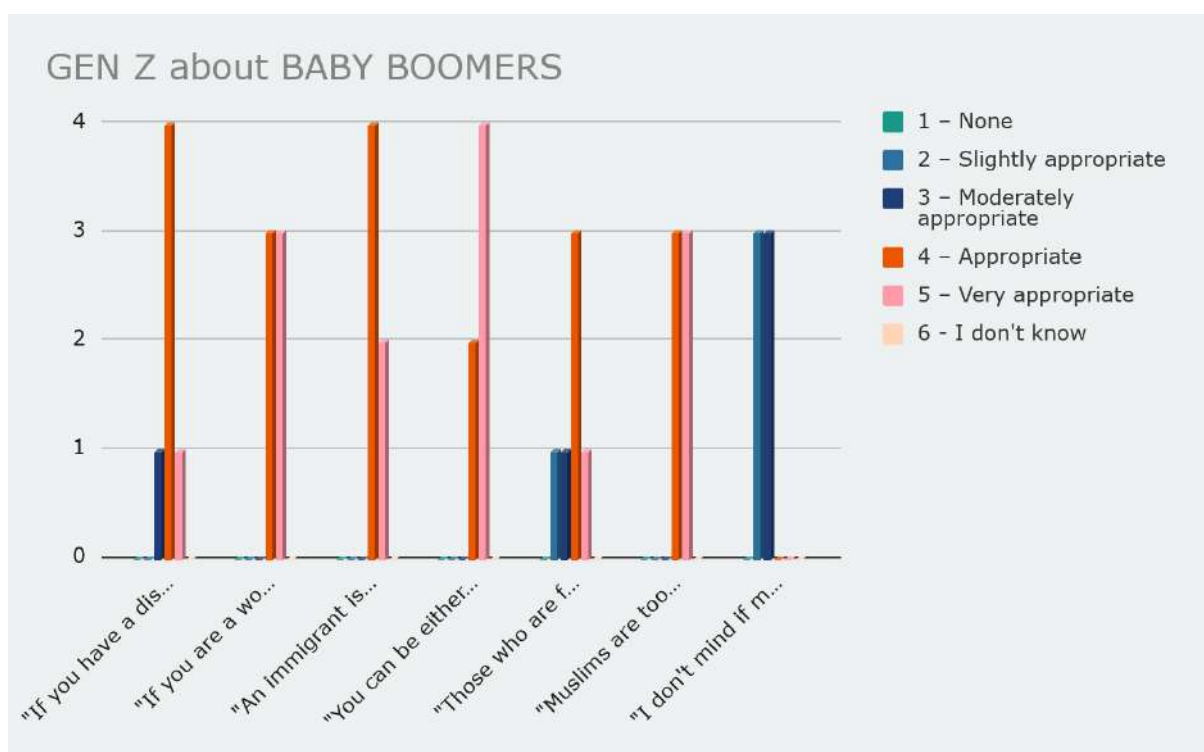


GEN Z about MILLENIALS



GEN Z about GEN X

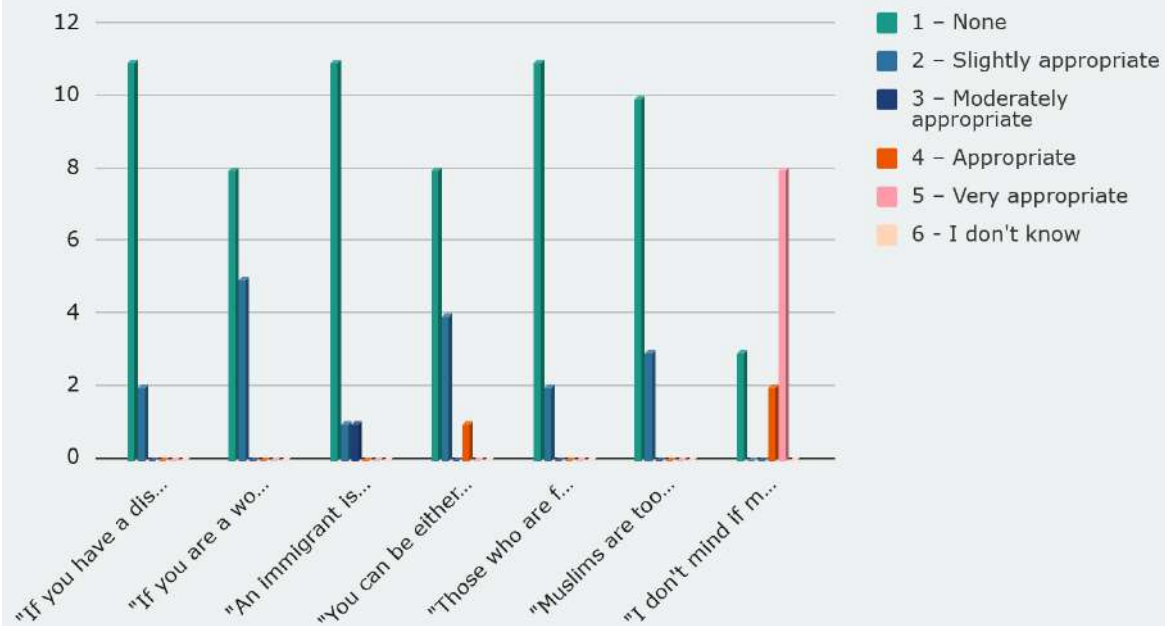




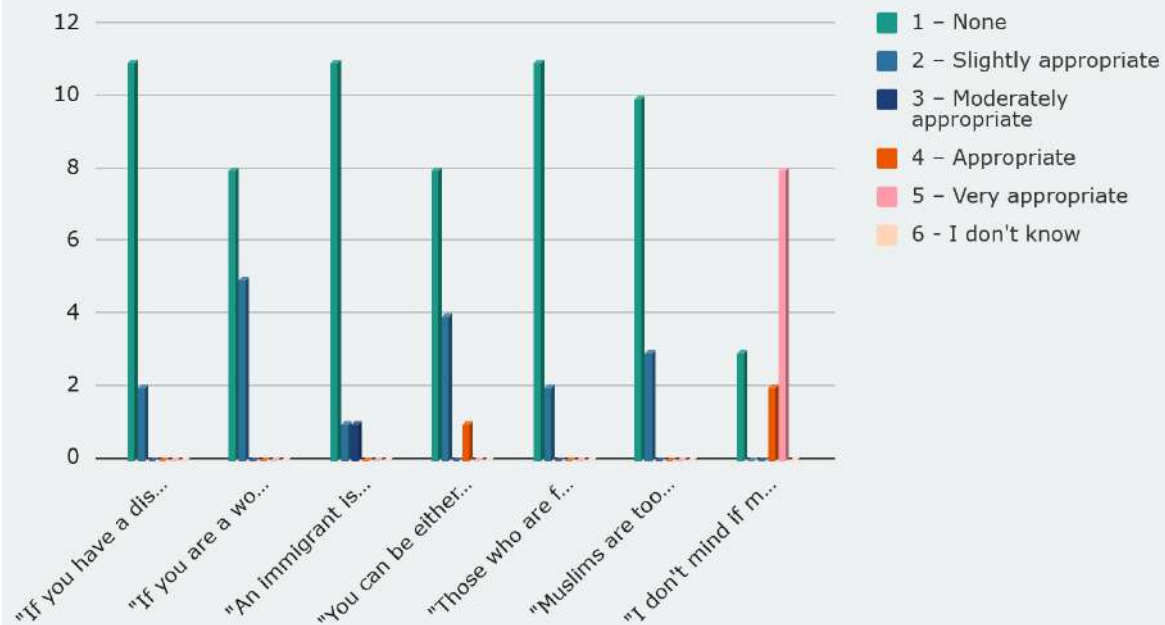
Millennials

Porównując cztery pokolenia, warto zauważyć, że millennialsi, choć przyznają, że mają „nieco odpowiednie” opinie, postrzegają pokolenie Z jako mniej dyskryminujące niż oni sami. Ich opinia jest zatem podobna do tego, co pokolenie Z powiedziało o pokoleniach. Millennialsi postrzegają pokolenie X jako znacznie bardziej dyskryminujące niż oni sami, a pokolenie wyższego demograficznego jako pokolenie, które najczęściej wypowiada się w sposób nieodpowiedni.

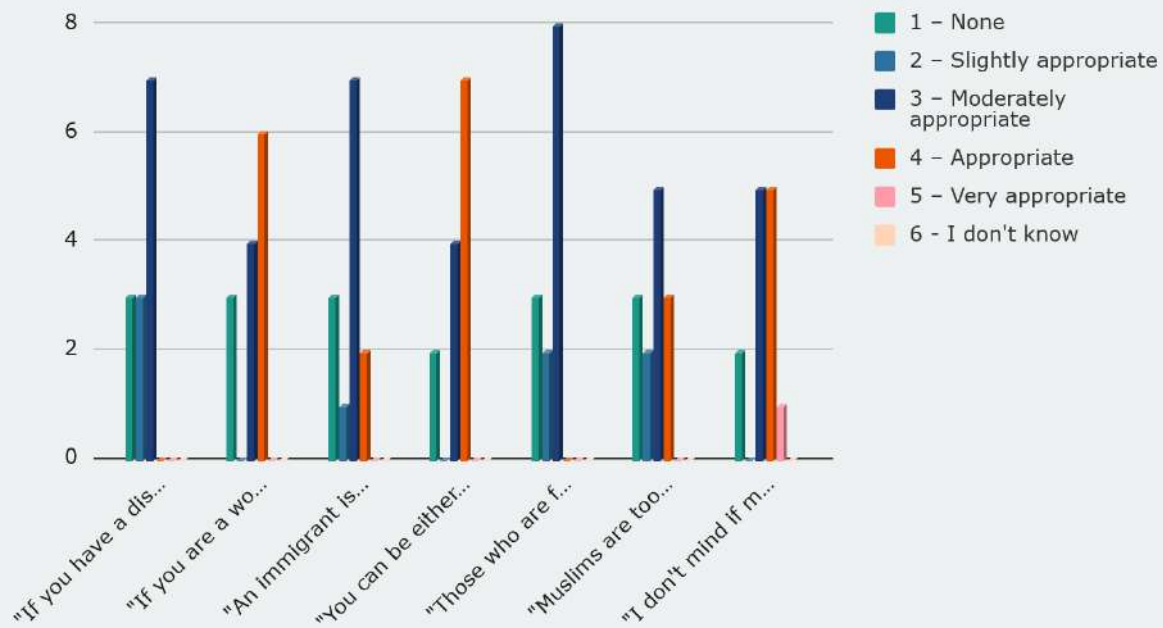
MILLENIALS about GEN Z



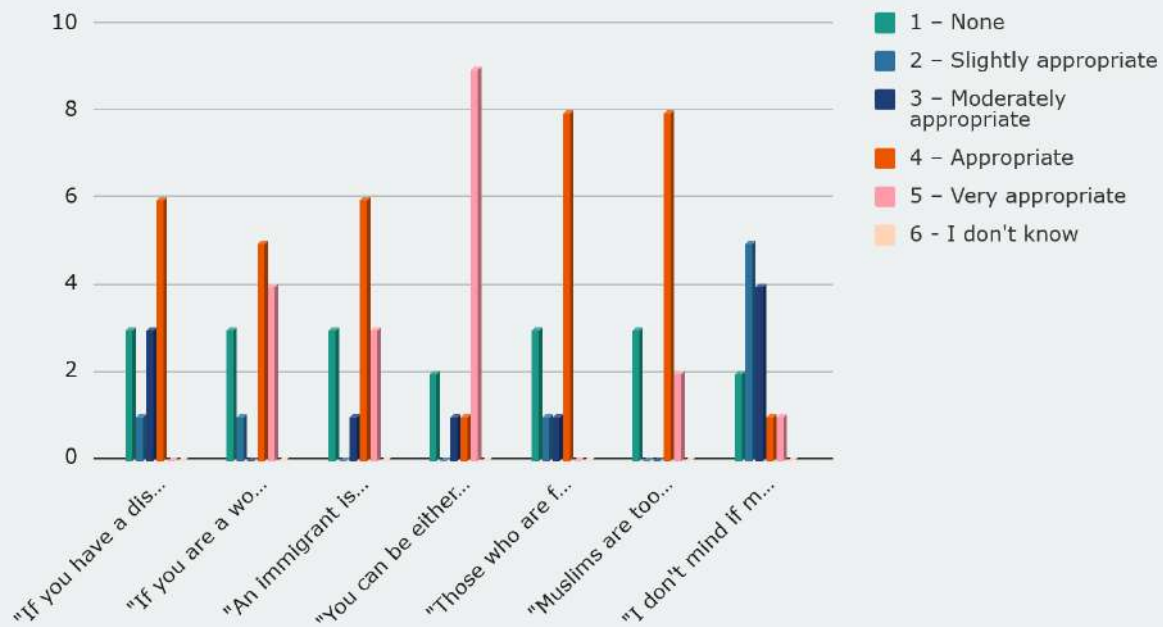
MILLENIALS about GEN Z



MILLENNIALS about GEN X

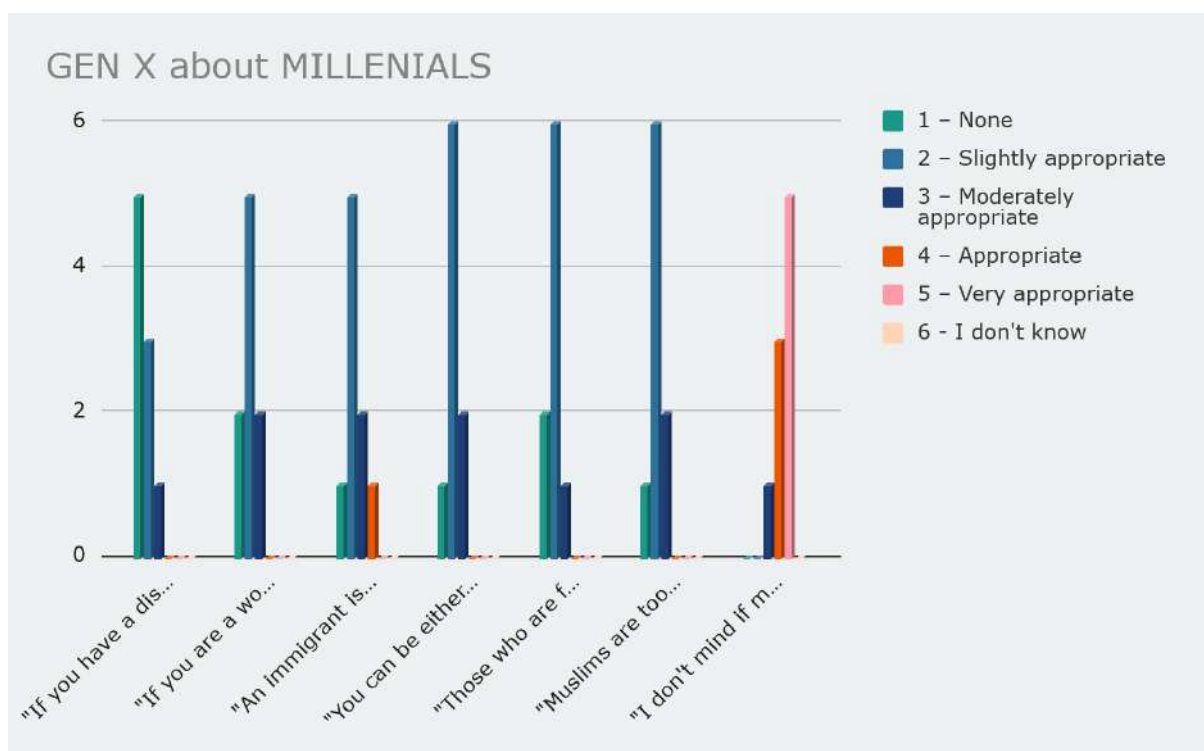


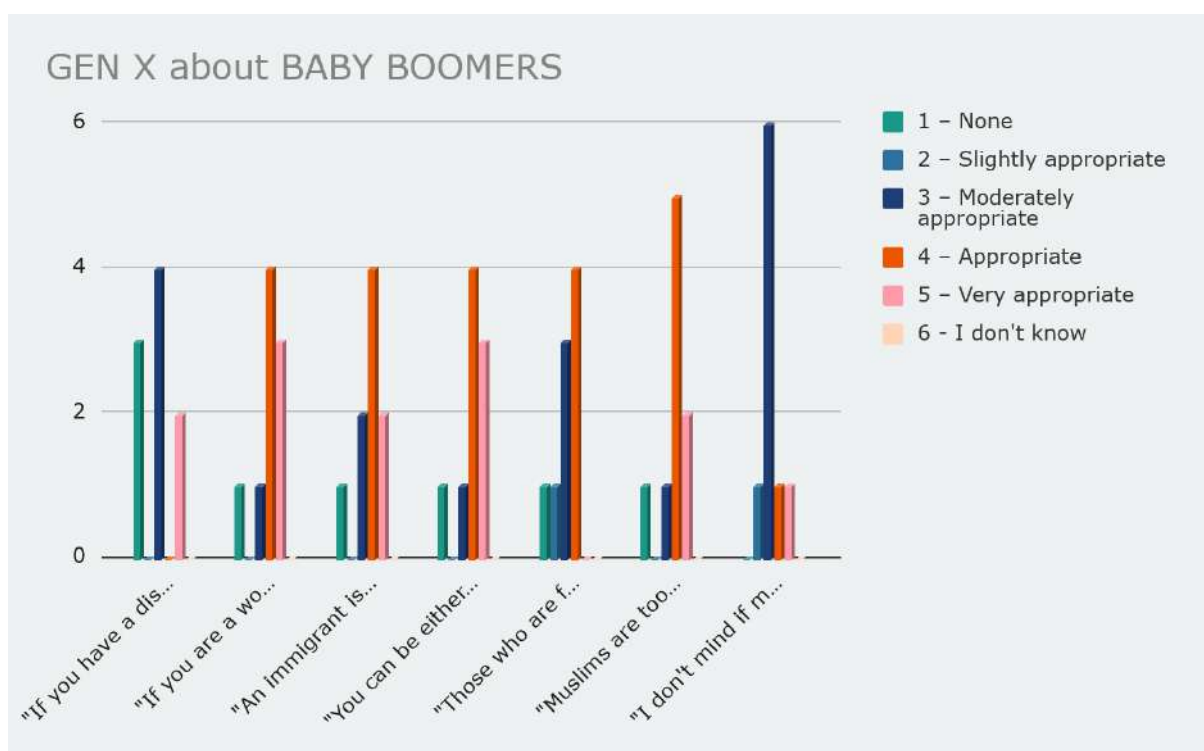
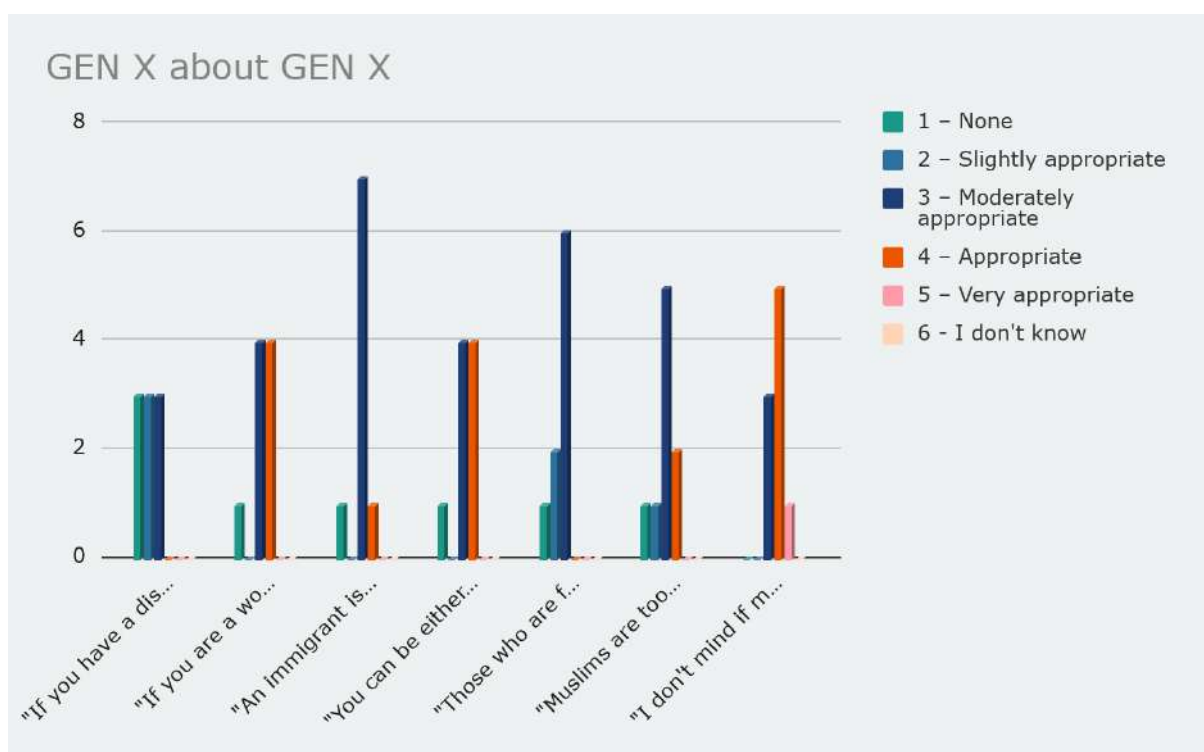
MILLENNIALS about BABY BOOMERS



Gen X

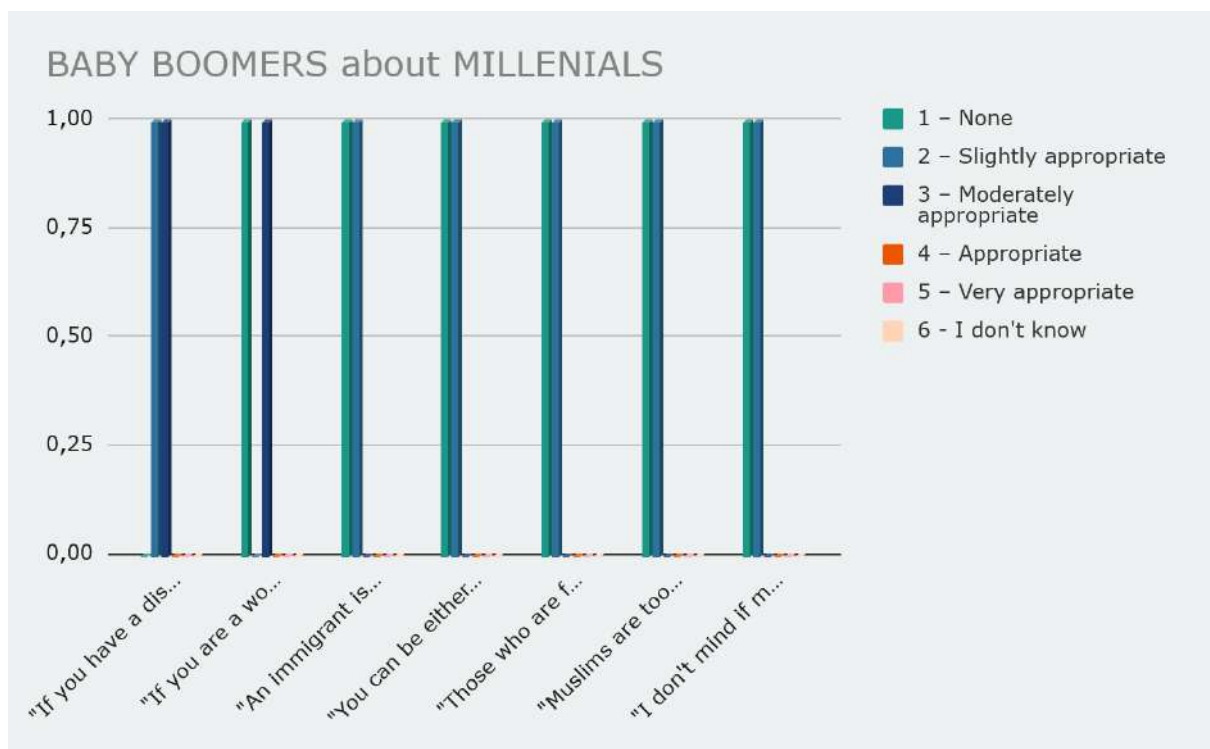
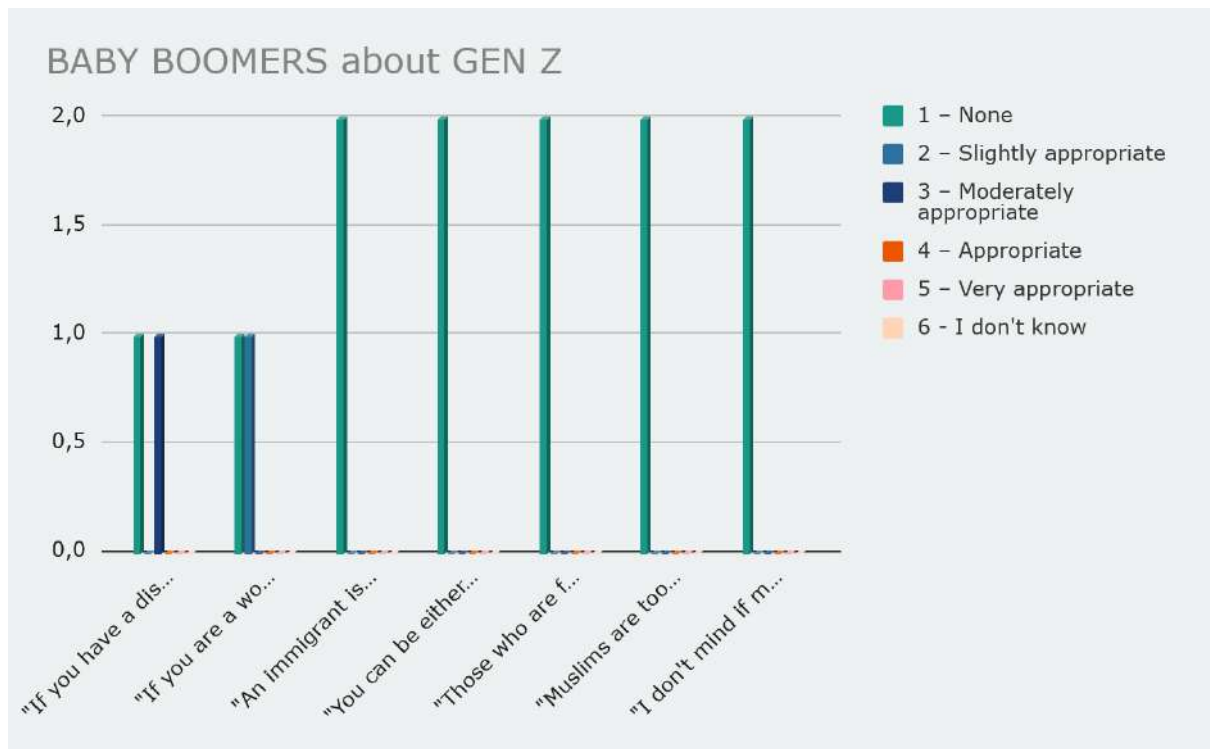
Jeśli chodzi o stosowność wypowiedzi, pokolenie X wydaje się uważać, że pokolenie Z i mileniałsi wypowiadają się w sposób bardziej stosowny niż oni sami. Pokolenie wyżu demograficznego wydaje się być bardziej skłonne do wypowiadania się w sposób dyskryminujący.

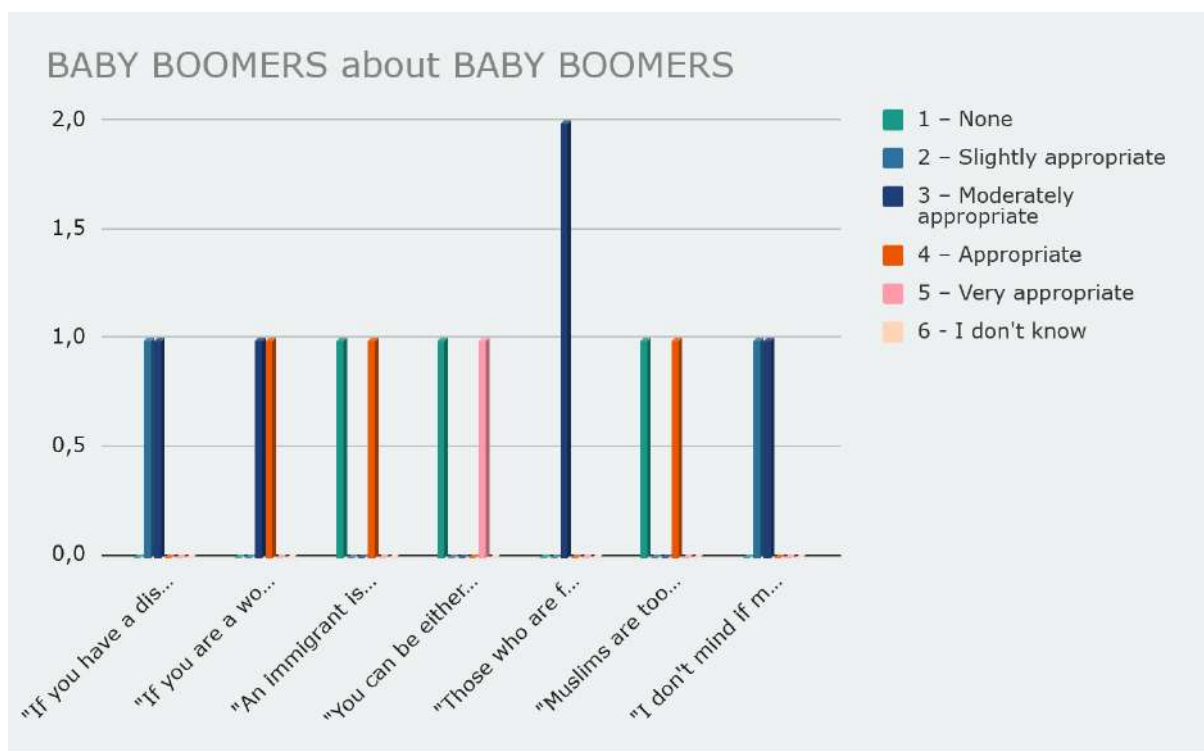
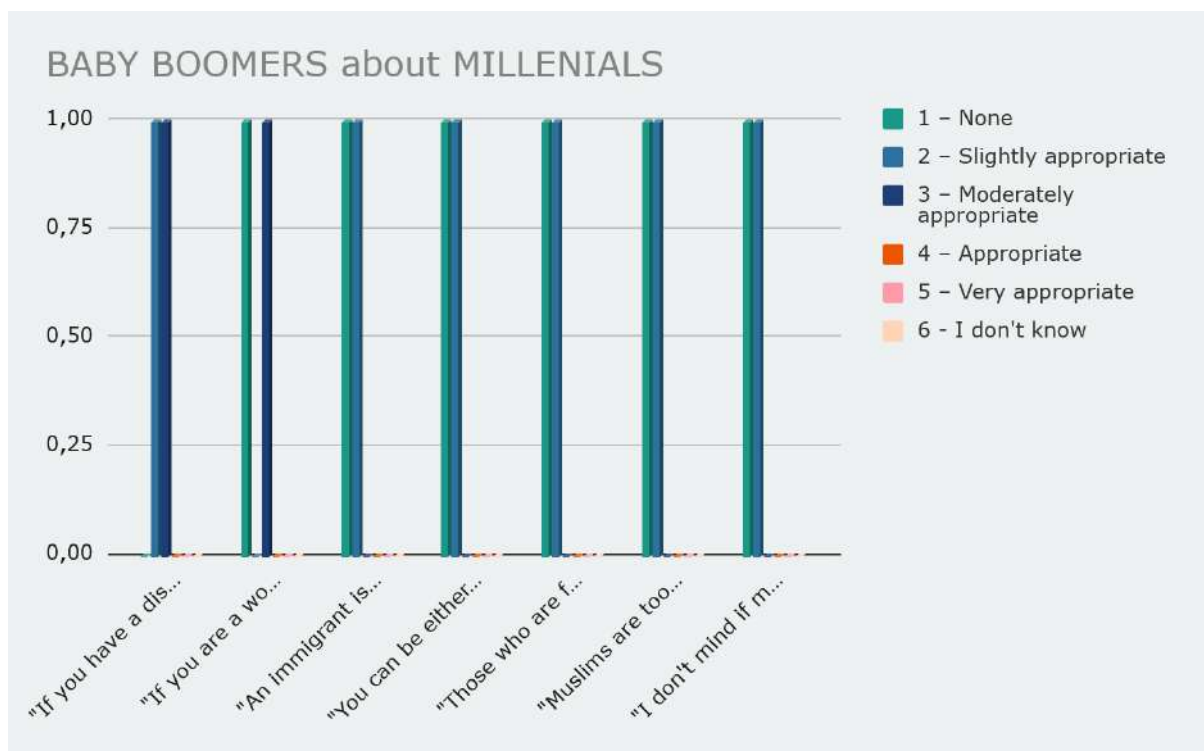




Pokolenie wyżu demograficznego

Pokolenie wyżu demograficznego nie ocenia własnego pokolenia i innych pokoleń w sposób znacząco różniący się od tego, jak oceniają je inne pokolenia i osoby spoza nich.





Pytanie 43: Przykłady zaobserwowanych lub doświadczonych wypowiedzi o charakterze dyskryminacyjnym



Zebrane przykłady ujawniają wzorzec dyskryminujących wypowiedzi pojawiających się w miejscu pracy na przestrzeni pokoleń, przy czym jako podstawę uprzedzeń często podaje się płeć, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną i wygląd. Chociaż dyskryminujące uwagi nie są charakterystyczne wyłącznie dla jednego pokolenia, wiele przykładów przypisuje takie zachowania osobom starszym – często pokoleniu baby boomers lub pokoleniu X – sugerując, że pewne postawy i normy społeczne wyznawane przez te pokolenia mogą być bardziej odporne na współczesne standardy inkluzywności.

Powracającym tematem jest dyskryminacja ze względu na płeć, często pogłębianą przez pokoleniowe postrzeganie ról i umiejętności. Kilka przykładów opisuje starszych kolegów kwestionujących kompetencje lub autorytet kobiet, zwłaszcza gdy były one młodsze, były matkami lub pracowały w dziedzinach zdominowanych przez mężczyzn. Na przykład komentarze sugerujące, że kobiety z dziećmi nie są zaangażowanymi menedżerkami lub że kobiety nie powinny zajmować stanowisk związanych z mechaniką, odzwierciedlają przestarzałe stereotypy dotyczące płci, które nadal są wyrażane przez niektórych starszych pracowników. Takie stwierdzenia nie tylko umniejszają wartość poszczególnych pracowników, ale także wysyłają szkodliwe sygnały dotyczące tego, czyje wkłady są cennie lub godne zaufania w miejscu pracy.

Ściśle powiązana jest z tym kwestia uprzedzeń związanych z wyglądem i wiekiem, gdzie młodszy pracownicy – zwłaszcza kobiety – są oceniani przez starszych kolegów za swój styl, kolczyki lub ogólne zachowanie. Krytyka ta często maskuje głębsze założenia dotyczące profesjonalizmu i szacunku, oparte na normach starszego pokolenia. W jednym z przykładów strój młodszej członkini zespołu został skrytykowany jako „zbyt swobodny dla kogoś, kto chce być traktowany poważnie”, łącząc założenia dotyczące płci, wieku i klasy społecznej w jednej uwadze, która podważała jej wiarygodność zawodową.

Orientacja seksualna i tożsamość płciowa były również częstym przedmiotem dyskryminacji zakorzenionej w pokoleniowych stereotypach. Kilka przykładów dotyczy pracowników z pokolenia X lub pokolenia wyżu demograficznego, którzy lekceważyli lub wyśmiewali współpracowników LGBTQ+, w tym osoby niebinarne, gejów lub osoby postrzegane jako „ekstrawaganckie”. Komentarze te często wynikały raczej z ignorancji niż bezpośredniej wrogości, ale nadal tworzyły niekomfortowe lub wrogie środowisko pracy. W niektórych przypadkach takie komentarze były formalnie rozpatrywane przez dział kadr lub członków zespołu, co świadczyło o pewnym stopniu odpowiedzialności instytucjonalnej, chociaż milczenie współpracowników było również postrzegane jako przeszkoda w interwencji.

Dyskryminacja ze względu na pochodzenie etniczne, narodowość i język pojawiała się wielokrotnie, zwłaszcza w przypadku młodszych pracowników migrujących lub imigrantów. Starsi współpracownicy często wypowiadali uwagi typu „oni nie rozumieją, jak tu wszystko działa” lub odrzucali pomysły ze względu na akcent lub pochodzenie narodowe. Przykłady te pokazują, jak uprzedzenia pokoleniowe i etniczne mogą się ząbnić, wzmacniając zachowania wykluczające, które marginalizują cenne wkłady i osłabiają spójność zespołu. Reakcje w miejscu pracy były różne: podczas gdy niektóre sytuacje skłaniały do podjęcia bezpośrednich działań, takich jak warsztaty zespołowe lub interwencje współpracowników, inne pozostawały bez odpowiedzi, co wskazuje na niespójność w sposobie radzenia sobie z takimi problemami.

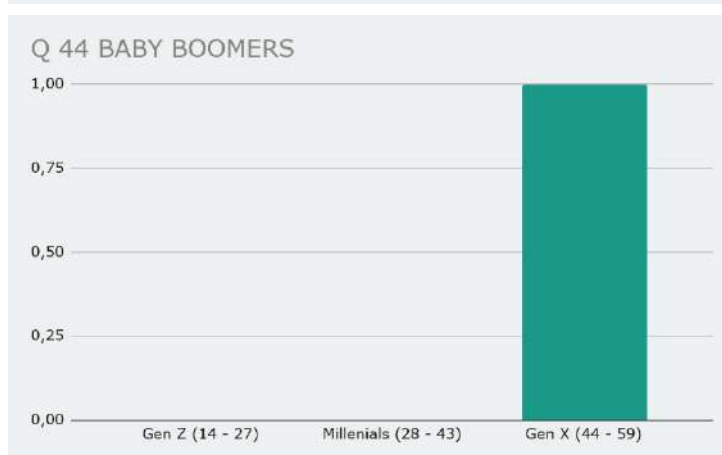
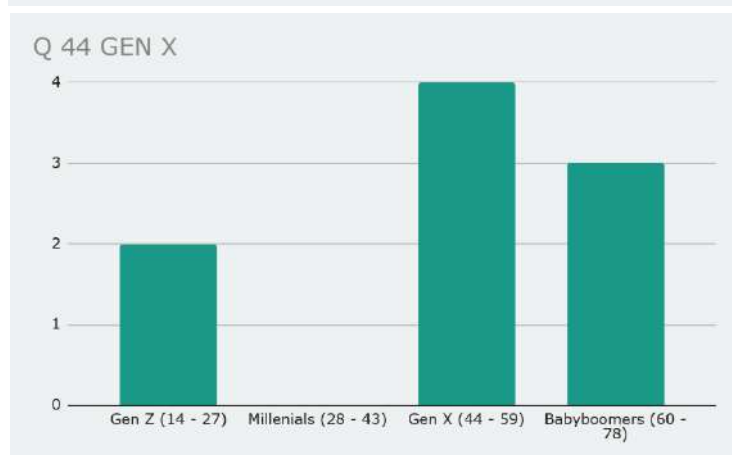
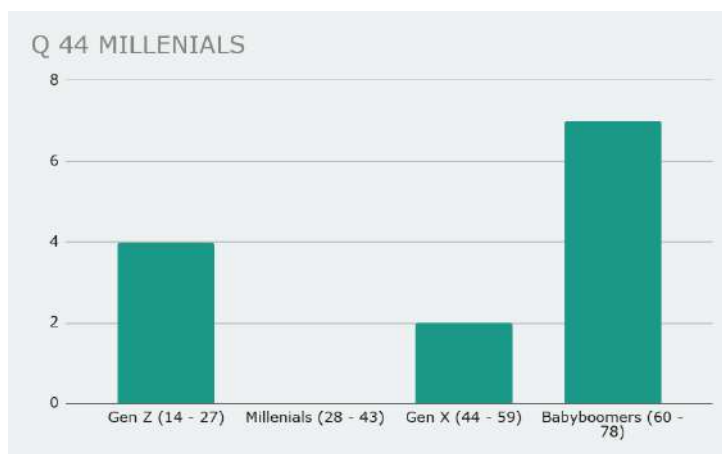
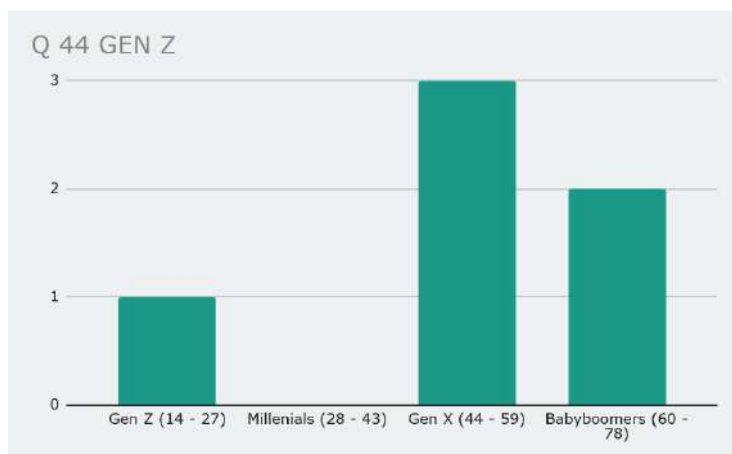


Sytuację dodatkowo komplikują przypadki, w których męskość i role opiekuńcze stały się przedmiotem sporów. W jednym przypadku starszy kolega zasugerował, że młodszemu nauczycielowi nie można powierzyć opieki nad małymi dziećmi, ponieważ „mężczyźni nie mają naturalnych zdolności wychowawczych”, co pokazuje, jak oczekiwania związane z płcią i stereotypy dotyczące wieku mogą się łączyć, ograniczając krąg osób postrzeganych jako odpowiednie do pełnienia określonych ról. W innym przypadku młodsza pielęgniarka miała trudności z wywieraniem autorytetu na starszych lekarzy, co sugeruje, że nierówności władzy związane zarówno z płcią, jak i hierarchią pokoleniową utrzymują się nawet w środowiskach wysoce profesjonalnych.

Nie wszystkie komentarze były otwarcie agresywne; wiele z nich opisywano jako nieprzemyślane lub żartobliwe, ale nadal miały one szkodliwy wpływ. Dyskomfort, jaki wywołały one wśród osób postronnych i osób, których dotyczyły, wskazuje na rosnącą wrażliwość młodszych pokoleń na kwestie integracji i szacunku. Co ciekawe, w wielu przypadkach to młodszy koledzy interweniowali, zwracali uwagę na takie zachowania lub bronili osób, których dotyczyły, co odzwierciedla zmianę norm w miejscu pracy w kierunku większej świadomości i odpowiedzialności.

Podsumowując, przykłady pokazują, że dyskryminujące wypowiedzi często wynikają z głęboko zakorzenionych postaw pokoleniowych, zwłaszcza gdy krzyżują się one z innymi wyznacznikami tożsamości, takimi jak płeć, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna i wygląd. Chociaż nie są one powszechne, takie uprzedzenia częściej przypisuje się starszym pokoleniom, co ujawnia kulturowe opóźnienie w dostosowywaniu się do zmieniających się norm. Obecność zarówno formalnych reakcji, jak i oddolnych interwencji rówieśniczych świadczy o postępie, ale także podkreśla potrzebę dalszej edukacji, jaśniejszych zasad i odważnego przywództwa, aby zapewnić integracyjne i pełne szacunku środowisko pracy dla wszystkich pokoleń.

Pytanie 44: Podział według pokolenia osób wyrażających dyskryminujące komentarze



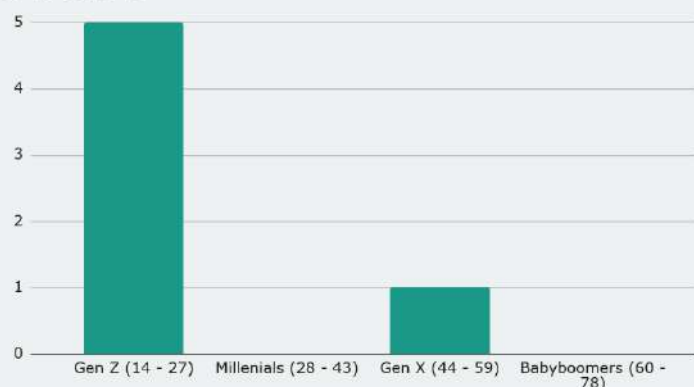
Powszechnie uważa się, że pokolenie X używa języka dyskryminującego, podobnie jak pokolenie wyższego demograficznego, które nie dostrzega tego u siebie. Dziwne jest to, że pokolenie millenialsów nie jest uwzględnione w wykresie.

Co ciekawe, również pokolenie Z, choć z pewnością najbardziej świadome aktów dyskryminacji, również uczestniczy w ich reprodukowaniu.

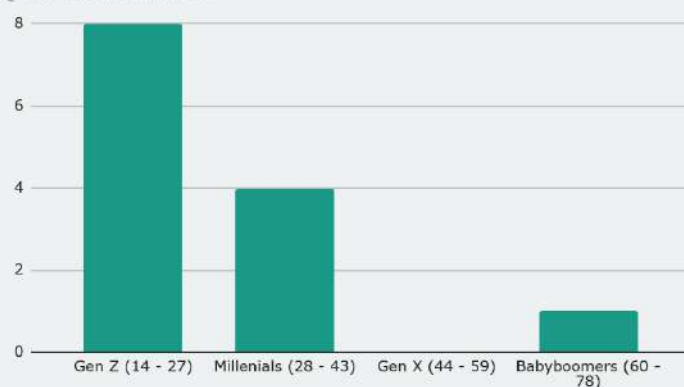
Pytanie 45: Podział według pokolenia osób, które padły ofiarą dyskryminujących komentarzy



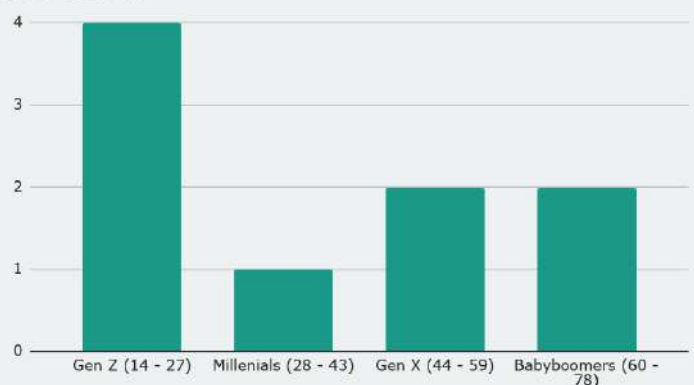
Q 45 GEN Z



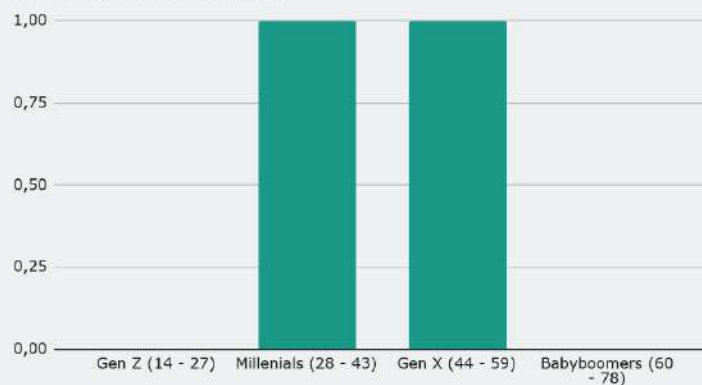
Q 45 MILLENIALS



Q 45 GEN X



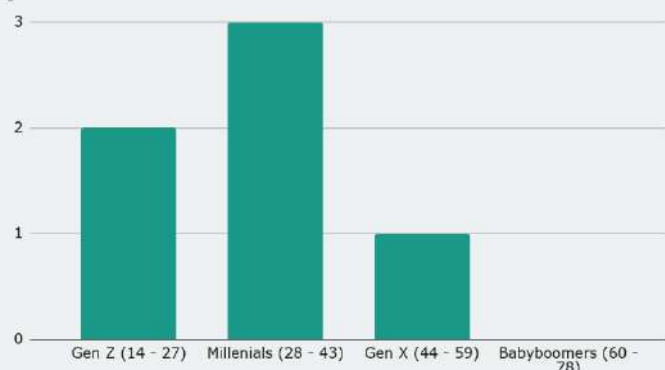
Q 45 BABY BOOMERS



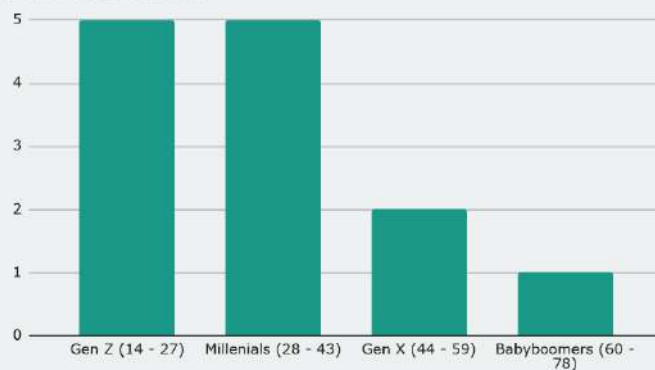
Pytanie 46: Podział według pokolenia osób wspierających ofiary komentarzy dyskryminujących

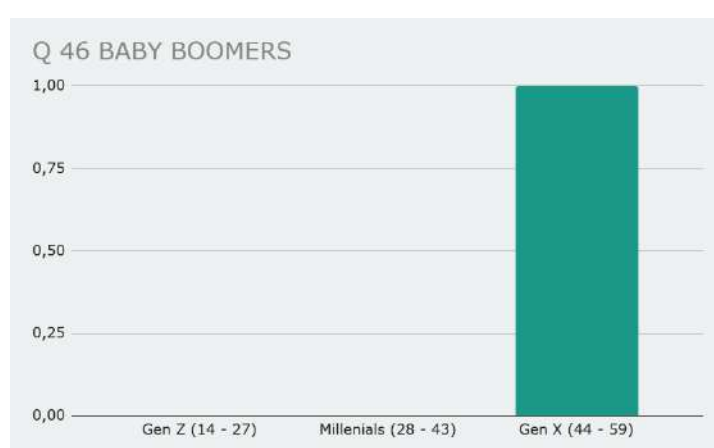
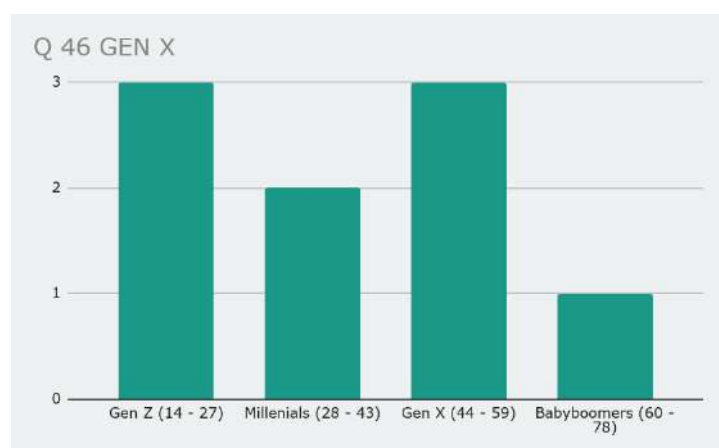
Pozytywną obserwacją jest to, że w postrzeganiu innych wszystkie pokolenia są – w mniejszym lub większym stopniu – zaangażowane we wspieranie innych w trudnych sytuacjach.

Q 46 GEN Z



Q 46 MILLENIALS





Pytanie 47: Najważniejsze czynniki dyskryminujące inne niż wiek

Odpowiedzi na pytanie „Czy w tej sytuacji występowały inne czynniki dyskryminujące oprócz wieku?” wskazują na silną zgodność co do tego, że dyskryminacja ze względu na wiek często była powiązana z innymi formami uprzedzeń.

Płeć była najczęściej wymienianym dodatkowym czynnikiem, a wielu uczestników wskazało, że uprzedzenia lub założenia dotyczące płci odgrywały kluczową rolę w opisywanych przez nich sytuacjach dyskryminacyjnych. Obejmuje to zarówno tradycyjne stereotypy dotyczące płci, jak i uprzedzenia związane z tożsamością płciową.

Jako czynniki przyczyniające się do dyskryminacji wskazano również status społeczny i oceny oparte na wyglądzie, szczególnie w odniesieniu do postrzegania profesjonalizmu, zwłaszcza w przypadku młodszych kobiet lub osób pochodzących ze środowisk marginalizowanych.

Wielokrotnie wymieniano narodowość, pochodzenie etniczne i religię, co pokazuje, że dynamika kulturowa i rasowa często krzyżuje się z uprzedzeniami związanymi z wiekiem, szczególnie w komentarzach dotyczących akcentu, norm pracy lub przynależności.

Kilku respondentów wskazało orientację seksualną jako podstawę dyskryminacji, a komentarze odzwierciedlały dyskomfort lub ignorancję wobec tożsamości LGBTQ+.

Większość uczestników potwierdziła obecność wielu czynników dyskryminacyjnych, ale mniejszość wyraźnie odpowiedziała „nie”, „żadne” lub „nie wiem”. Niektórzy wyrazili również trudności w udzieleniu odpowiedzi na to pytanie ze względu na strukturę kwestionariusza lub ograniczenia czasowe.

Podsumowując, odpowiedzi sugerują, że dyskryminacja ze względu na wiek rzadko występuje w izolacji. Często krzyżuje się ona z uprzedzeniami związanymi z płcią, narodowością, pochodzeniem etnicznym, religią, orientacją seksualną i statusem społecznym, co wskazuje na znaczenie podejścia intersekcyjnego w zwalczaniu dyskryminacji w miejscu pracy.

Podsumowując, w ramach badania przebadano 30 uczestników w Niemczech, aby zbadać dynamikę pokoleniową w miejscu pracy. Zbadano takie aspekty, jak preferencje komunikacyjne, wartości związane z pracą oraz dyskryminacja intersekcyjna. Kluczowe wyniki pokazały, że młodsze pokolenia (pokolenie Z i mileniałsi) preferują elastyczne, oparte na technologii środowiska i komunikację za pośrednictwem



komunikatorów internetowych, podczas gdy starsze pokolenia (pokolenie X i pokolenie wyżu demograficznego) preferują ustrukturyzowane procedury, spotkania twarzą w twarz i formalne kanały komunikacji. Tło kulturowe i nierówności cyfrowe okazały się istotnymi czynnikami wpływającymi na współpracę, często prowadzącymi do nieporozumień lub nieefektywności. Konflikty międzypokoleniowe były często związane z różnymi oczekiwaniami dotyczącymi autorytetu, stylu pracy i profesjonalizmu. Wszystkie pokolenia zgodziły się, że otwarty dialog ma kluczowe znaczenie dla rozwiązywania konfliktów. Status społeczny, płeć i pochodzenie etniczne zostały zidentyfikowane jako czynniki wzmacniające dyskryminację w miejscu pracy. Raport podkreślił potrzebę stosowania praktyk integracyjnych, regularnych szkoleń cyfrowych i mentoringu międzypokoleniowego w celu wypełnienia luk i promowania zrozumienia między grupami wiekowymi.