



MYCo

Meet Your Colleague

Podsumowanie badań nad różnicami pokoleniowymi

Organizacja: LABC srl

Państwo: Włochy



**Co-funded by
the European Union**

Partnerzy



E&D
Knowledge
Consulting



Centrum Wsparcia
Edukacji
i Przedsiębiorczości



assist
international



Spis treści

1. Informacje ogólne	3
2. Kultura i pokolenia	9
3. Komunikacja międzypokoleniowa - Zapobieganie konfliktom i zarządzanie nimi	25
4. Różnice w podejściu do pracy	49
5. Nierówność cyfrowa	61
6. Różnorodność pokoleniowa z intersekcyjnego punktu widzenia	69



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/>

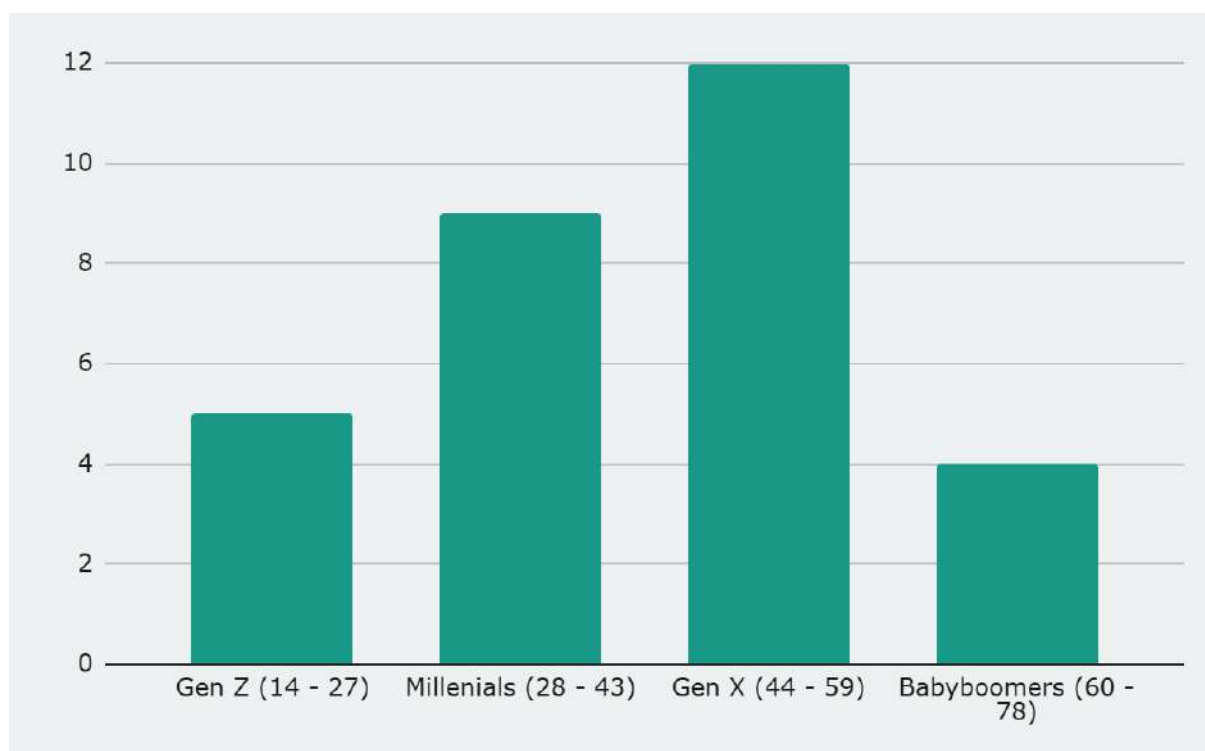
1. Informacje ogólne

Podział próby według generacji (Q1)

Każde pokolenie jest reprezentowane w próbie 30 uczestników badania we Włoszech.

40% próby należy do pokolenia X.

30% próby należy do Millenialsów, a najmłodsze pokolenie (Gen Z) i najstarsze pokolenie (Babyboomers) stanowią po około 15%.



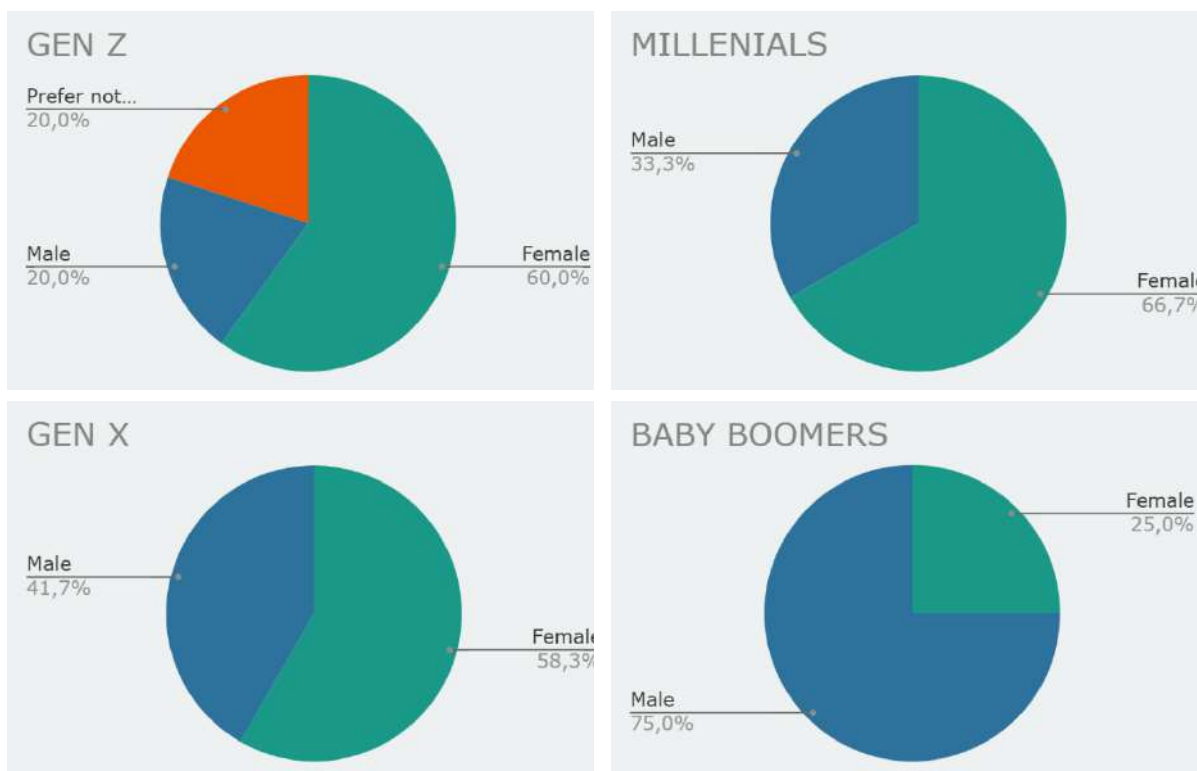
Podział próby według płci (Q2)

Jeśli chodzi o płeć, próba deklaruje, że około 60% stanowią kobiety, a 40% mężczyźni.

Poniższe wykresy pokazują rozkład próby według płci.

Dla wszystkich pokoleń z wyjątkiem Baby Boomers obserwujemy, że próba składa się głównie z kobiet. Pokolenie Baby Boomers przełamuje ten trend, z trzema czwartymi próby składającymi się z mężczyzn, co można przypisać faktowi, że było to pokolenie, w którym wiele kobiet zrezygnowało z pracy po urodzeniu dzieci, decydując się poświęcić wyłącznie opiece nad dziećmi.

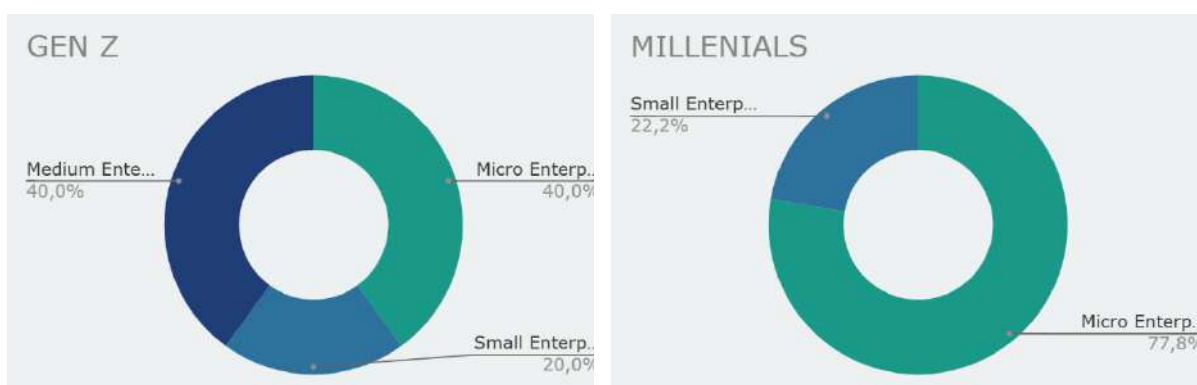
Tylko jeden z respondentów nie zadeklarował swojej płci i należy do młodszego pokolenia, które z pewnością czuje się bardziej komfortowo w tej kwestii.

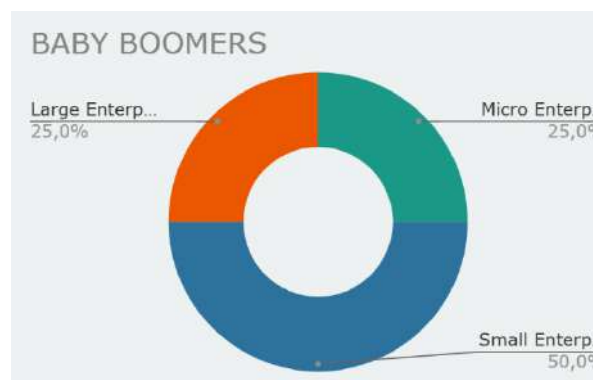
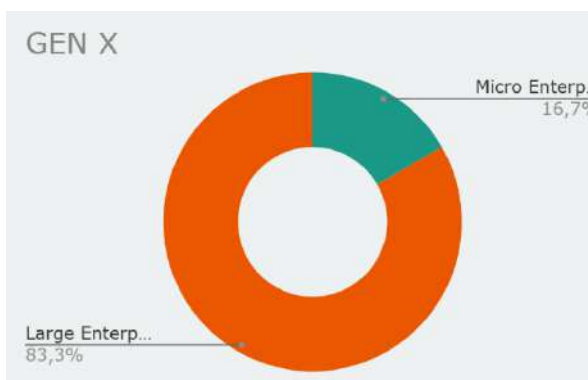


Podział próby według wielkości firm, dla których pracują (Q3)

Analizowana jako całość próba jest rozłożona na wszystkie wielkości firm, z wyraźną przewagą mikroprzedsiębiorstw i dużych firm. Jest to zgodne z analizą rynku pracy, która pokazuje wzrost samozatrudnienia lub pracy freelancerów i identyfikuje pewne nisze uprzywilejowanych osób nadal związanych starymi umowami.

Poniższe wykresy pokazują podział na pokolenia.





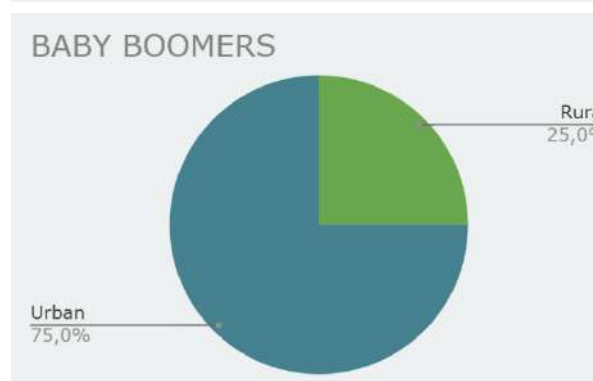
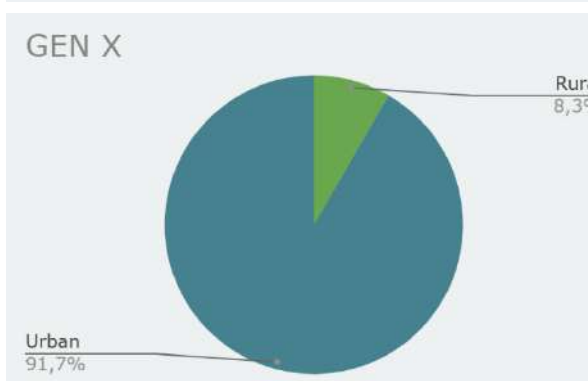
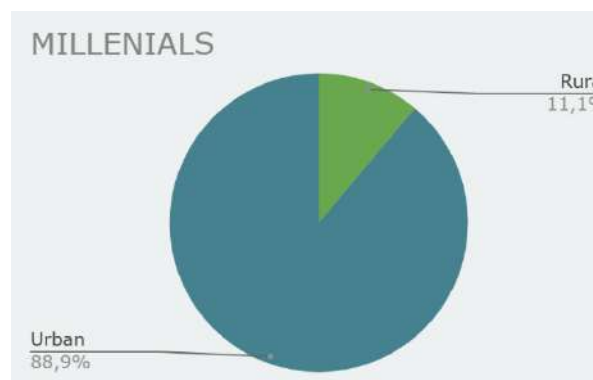
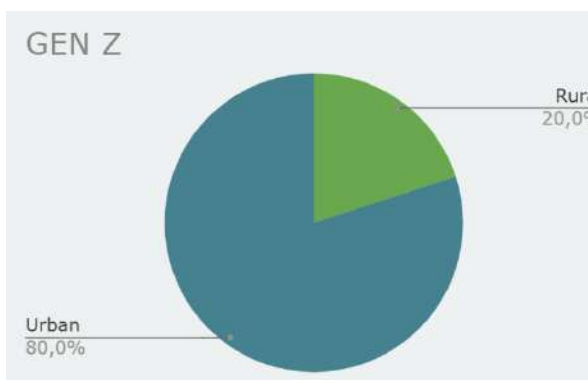
Najciekawszym wnioskiem jest to, że duże przedsiębiorstwa są reprezentowane w próbie wyłącznie przez starsze pokolenia, z wyraźną przewagą pokolenia X nad pokoleniem wyżej demograficznego. Odkrycie to jest zgodne z krajowymi statystykami, które wskazują, że ze względu na powtarzające się kryzysy gospodarcze i pomimo polityki pomagającej młodym ludziom wejść na rynek pracy, duże firmy od wielu lat ograniczają pozyskiwanie nowych zasobów ludzkich, co skutkuje starzeniem się siły roboczej.

Mikro i małe przedsiębiorstwa zatrudniają głównie młodsze i starsze pokolenia, być może dlatego, że są mniej konkurencyjne pod względem wynagrodzeń.

Średnie firmy w próbie docelowej reprezentowane są tylko przez pokolenie Z.

Rozkład próby według lokalizacji firm, dla których pracują (Q4)

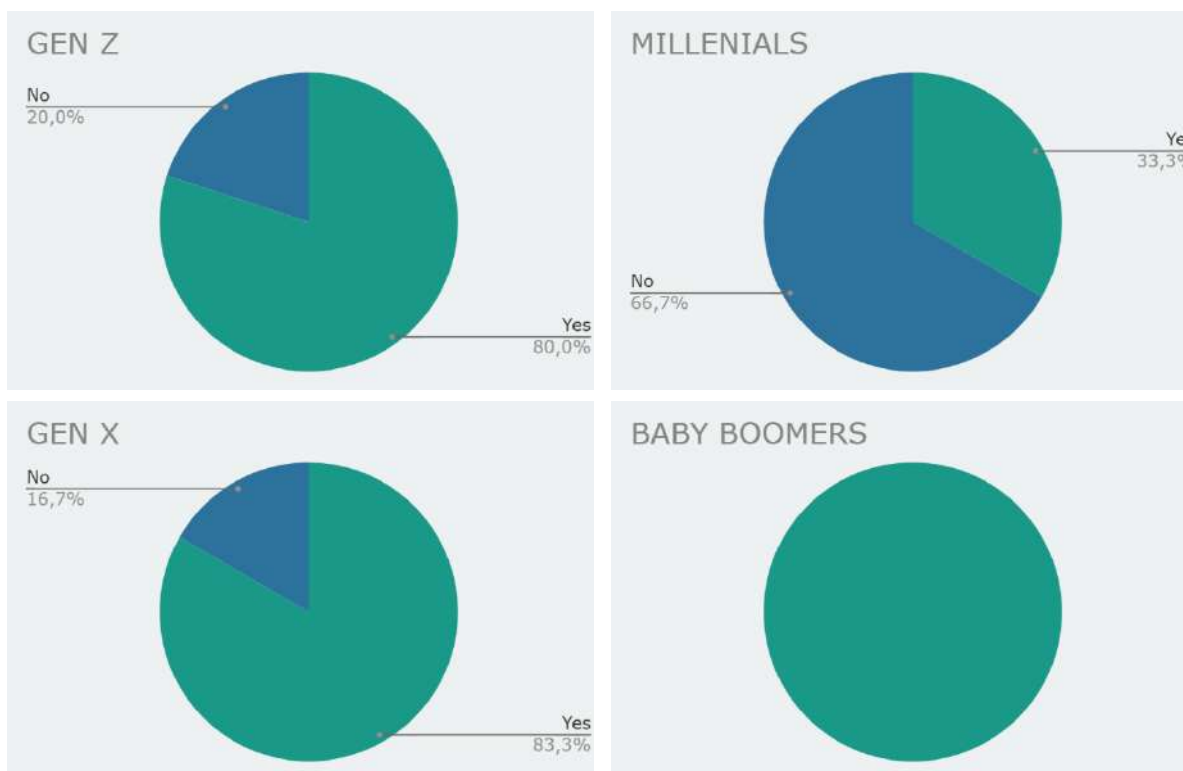
Ponad 86% próby pracuje dla organizacji z siedzibą w środowisku miejskim. Ta przewaga kontekstu miejskiego jest również potwierdzona na poziomie poszczególnych pokoleń, przy czym co najmniej trzy czwarte próby pracuje w firmach z siedzibą w mieście.



Rozkład próby według sektora, w którym działają firmy, dla których pracują (Q5)

70% próby pracuje dla organizacji działających w kontekście międzynarodowym.

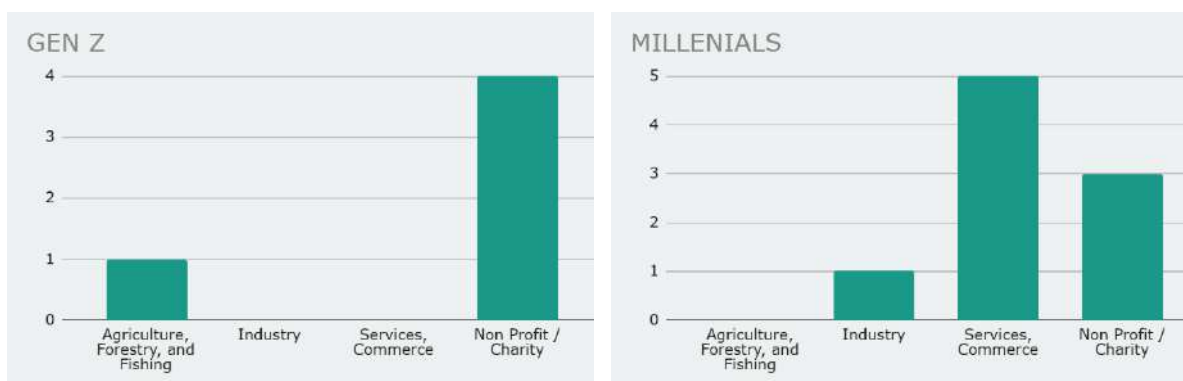
Liczbę tę należy rozpatrywać w odniesieniu do wysokiej częstości występowania w próbie przedstawicieli Pokolenia X, z których większość jest zatrudniona w dużych firmach, dla których prowadzenie działalności w zglobalizowanym kontekście jest niezbędne.

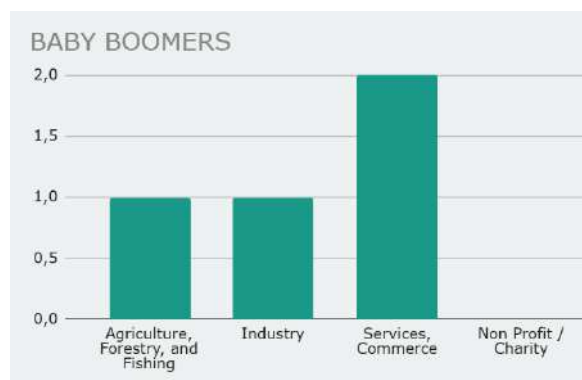
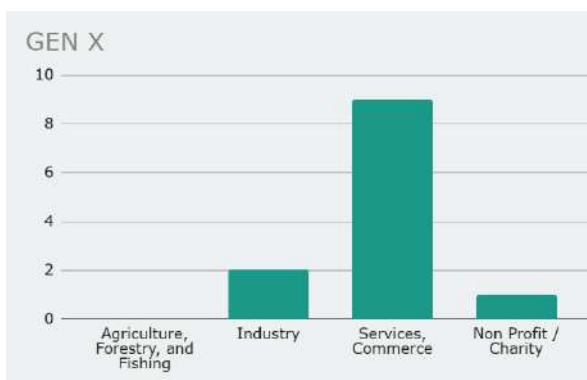


Podział próby według sektora produktów, w którym działają firmy, dla których pracują (Q6)

Ponad połowa próby pracuje w sektorze usług/handlu, podczas gdy pozostała część obejmuje 26,67% zatrudnionych w sektorze non-profit, 13,33% w przemyśle i tylko 6,67% w rolnictwie, leśnictwie i rybołówstwie.

Poniższe wykresy wyraźnie pokazują, że firmy z sektora usług/handlu są najliczniej reprezentowane w badanej próbie.

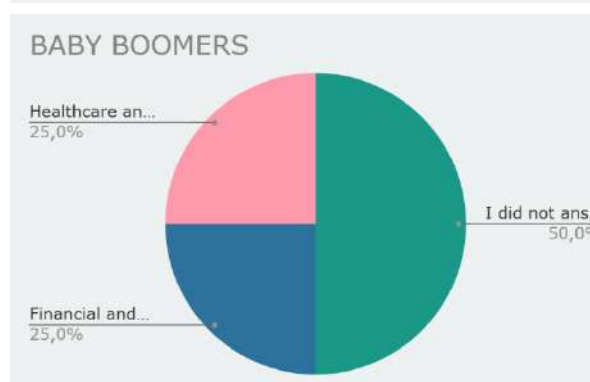
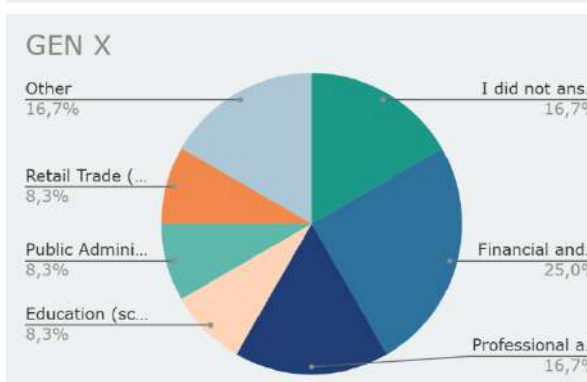
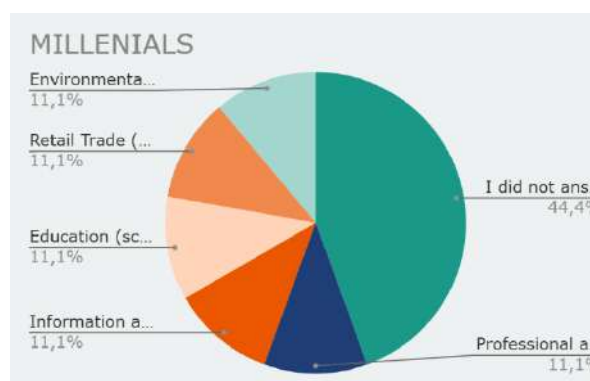
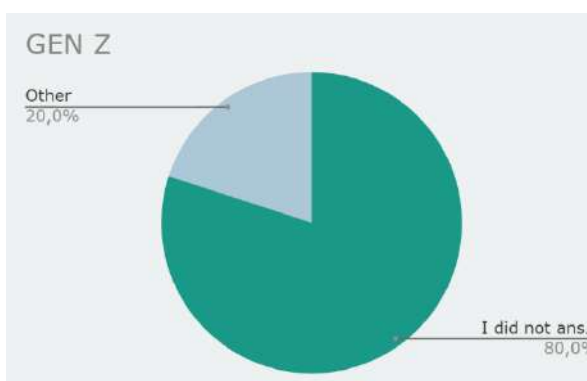




Podział próby, która wskazała podsektory usług/handlu (Q7)

16 uczestników, którzy wskazali na usługi i handel, jest podzielonych między usługi finansowe i ubezpieczeniowe, prawne i informatyczne oraz inne, z wyłączeniem turystyki i logistyki, kultury i handlu hurtowego.

Poniższe wykresy ilustrują szczegółowy rozkład członków każdego pokolenia pracujących w sektorze usług/handlu.

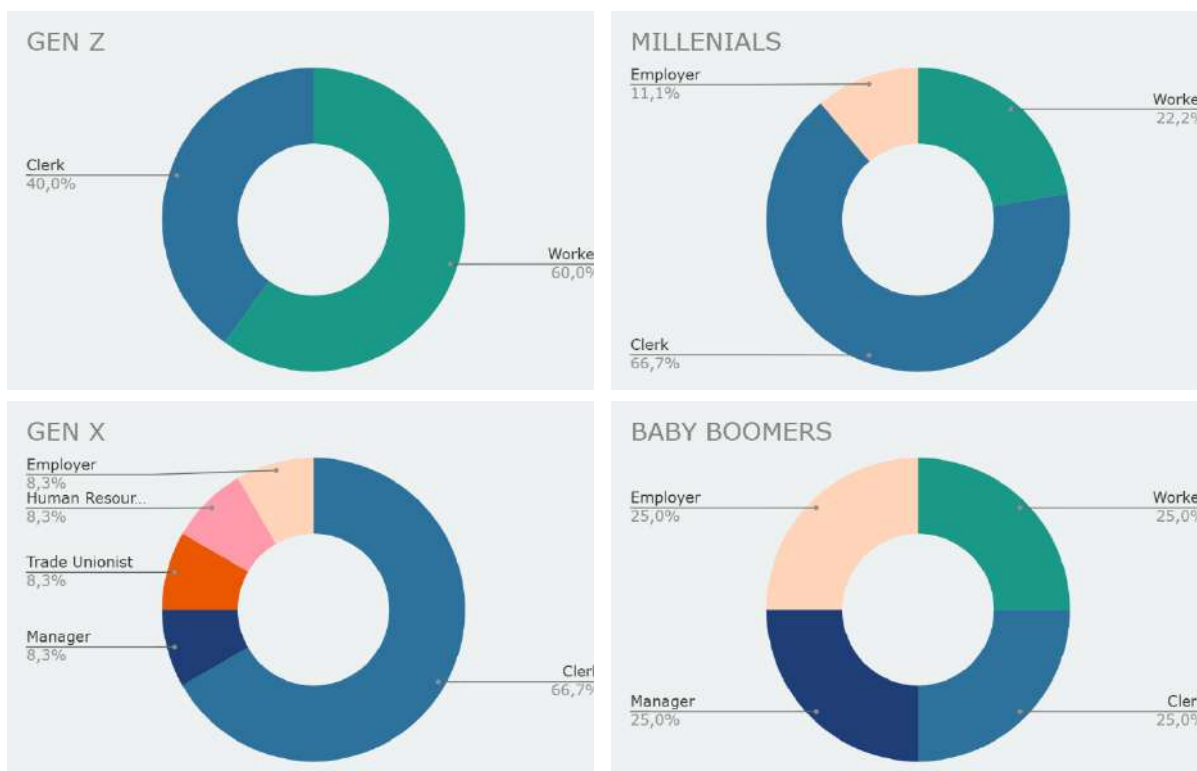


Podział próby według roli w firmach (Q8)

Jeśli chodzi o role, 20% to pracownicy fizyczni, 56,67% to pracownicy biurowi, liderzy związków zawodowych stanowią 6,67%, podczas gdy zasoby ludzkie i członkowie związków zawodowych mają tylko po jednym przedstawicielu. Tylko trzech uczestników badania określiło się jako pracodawcy.



Na podział ról między pokoleniami ma wpływ doświadczenie i staż pracy, które we Włoszech są nadal bardzo ważnymi czynnikami w dostępie do odpowiedzialnych stanowisk w organizacji.



2. Kultura i pokolenia

Ocena wpływu środowisk kulturowych innych niż własne na współpracę międzypokoleniową w miejscu pracy (Q9)

Poniższa grafika przedstawia poziom wpływu odmiennego pochodzenia kulturowego na współpracę międzypokoleniową w miejscu pracy, w zależności od próby.

Dla ponad 70% wpływ jest wysoki lub bardzo wysoki, średni dla 23%, podczas gdy tylko 1 z uczestników wskazał niski. Żaden z uczestników nie wykluczył możliwości takiego wpływu.

Poniższe wykresy przedstawiają dane zebrane dla każdego pokolenia.



Przykłady sytuacji, w których widoczne były międzypokoleniowe różnice kulturowe (Q10)

Poniżej znajdują się główne tematy, które wyłoniły się z narracyjnych odpowiedzi na prośbę o podanie konkretnych przykładów tego, jak różnice międzykulturowe między pokoleniami stały się widoczne w miejscu pracy.

Organizacja pracy

Uczestnicy podkreślali wyraźne różnice międzykulturowe między pokoleniami, szczególnie w odniesieniu do stylów komunikacji i organizacji pracy. Zasadnicza różnica pojawiła się między pokoleniem wyżu demograficznego a młodszymi pokoleniami: starsi pracownicy często



postrzegają pracę jako centralną część swojej tożsamości, akceptują długie godziny pracy i cenią stabilność zatrudnienia, podczas gdy młodsze pokolenia stawiają na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz dobre samopoczucie.

Zaangażowanie w globalne sprawy zbiorowe

Pokolenie Z i Millenialsi wykazują mniejsze zainteresowanie kwestiami związanymi z pracą zbiorową, koncentrując się raczej na sprawach globalnych, takich jak zmiany klimatyczne.

Style komunikacji w miejscu pracy

Preferencje komunikacyjne również się różnią: starsze pokolenia przywiązują większą wagę do interakcji twarzą w twarz, podczas gdy młodsze pokolenia czują się bardziej komfortowo w relacjach cyfrowych i online.

Zaangażowanie

Niektóre firmy produkcyjne zgłaszały trudności w angażowaniu młodszych pokoleń, które są mniej wrażliwe na tradycyjne strategie lojalności wobec marki i bardziej zmotywowane wartościami takimi jak etyka i zrównoważony rozwój.

Różnorodność jako wartość

Pomimo przepaści pokoleniowej, młodzi uczestnicy podkreślali wartość różnorodności kulturowej jako źródła wzbogacenia. Podczas gdy doświadczenie pozostaje szanowanym źródłem autorytetu, umiejętności cyfrowe oznaczają znaczną lukę: tylko część pokolenia X w pełni przystosowała się do narzędzi cyfrowych, podczas gdy biegłość cyfrowa jest bardziej rozpowszechniona wśród młodszych kohort.

Wyzwania, które mistrz napotyka w swojej organizacji, gdy współpracują ze sobą różne pokolenia z różnych środowisk kulturowych (Q11)

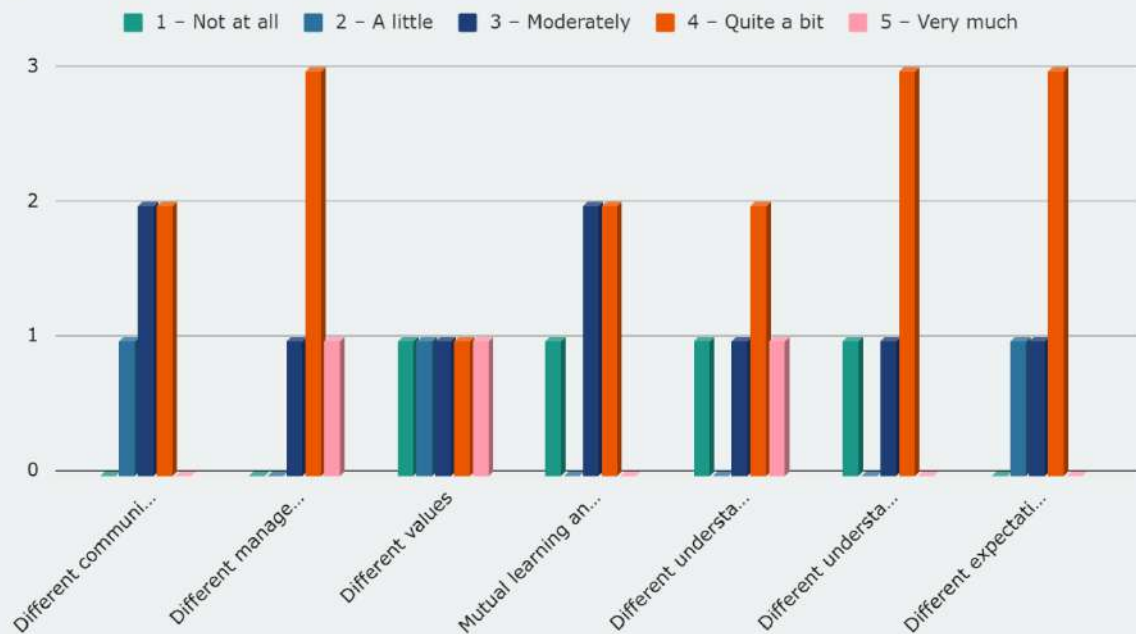
Poniższe wykresy pokazują ocenę próby docelowej, w podziale na pokolenia, wyzwań stojących przed ich organizacjami, gdy współpracują ze sobą różne pokolenia z różnych środowisk kulturowych.

Wszystkie poruszone kwestie (różne style komunikacji, różne style zarządzania, różne wartości, wzajemne uczenie się i dzielenie się wiedzą, różne rozumienie czasu, różne rozumienie priorytetów, różne oczekiwania) są uznawane za kluczowe.

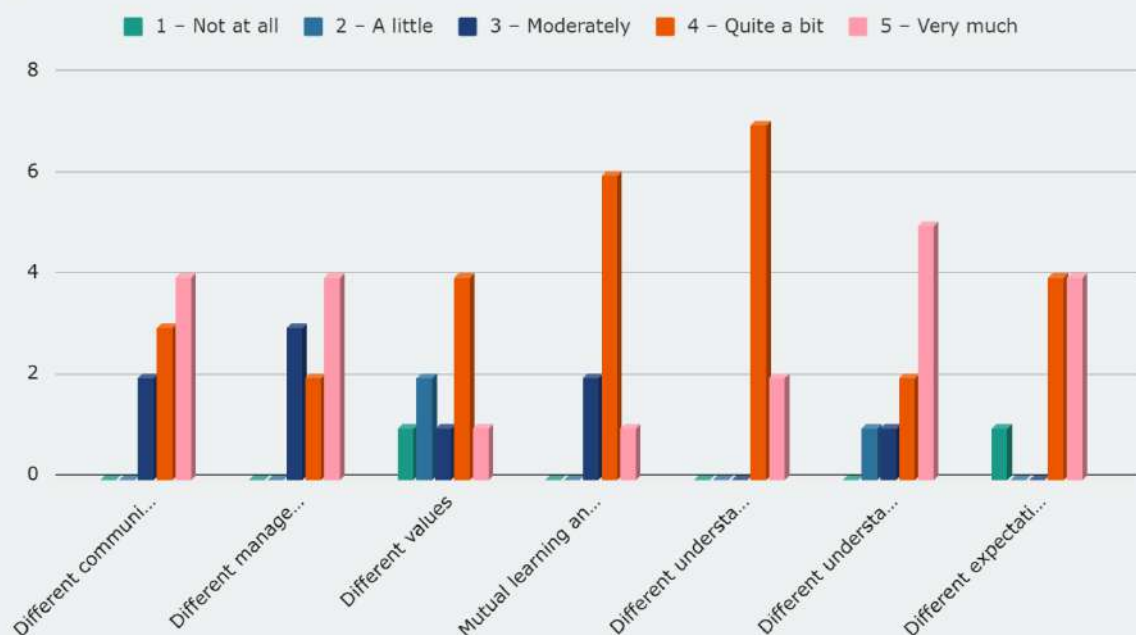
Opcje do oceny są następujące:

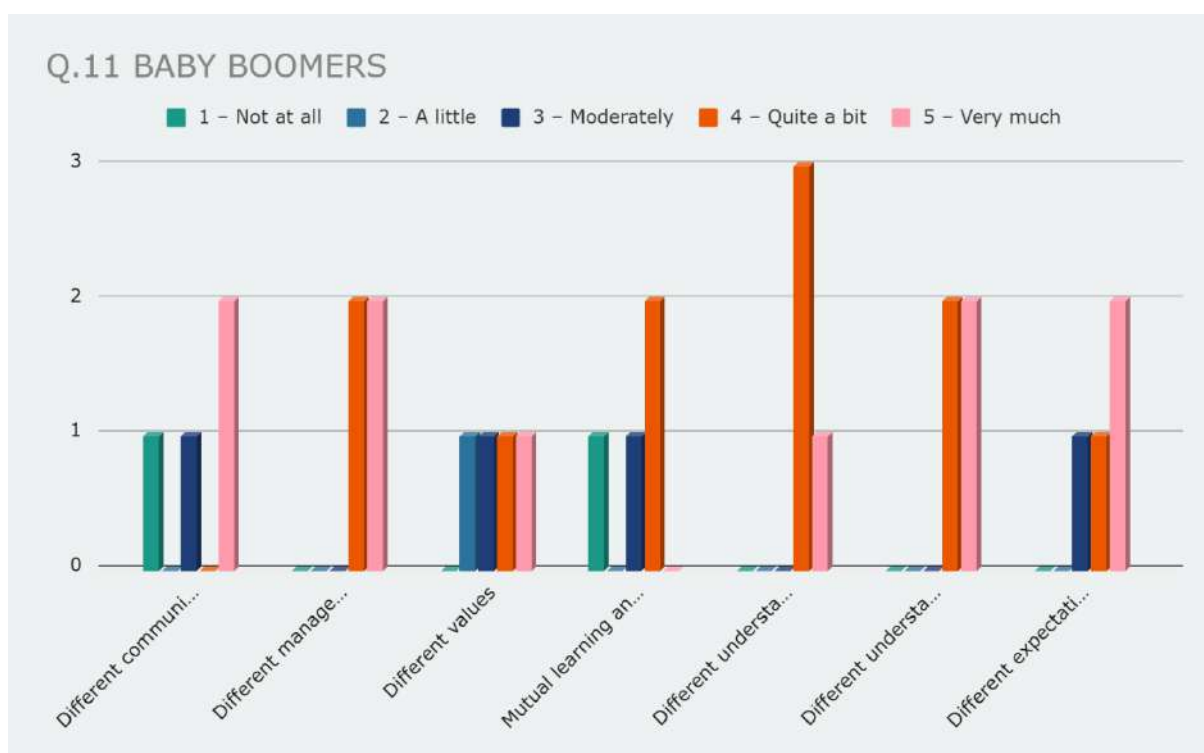
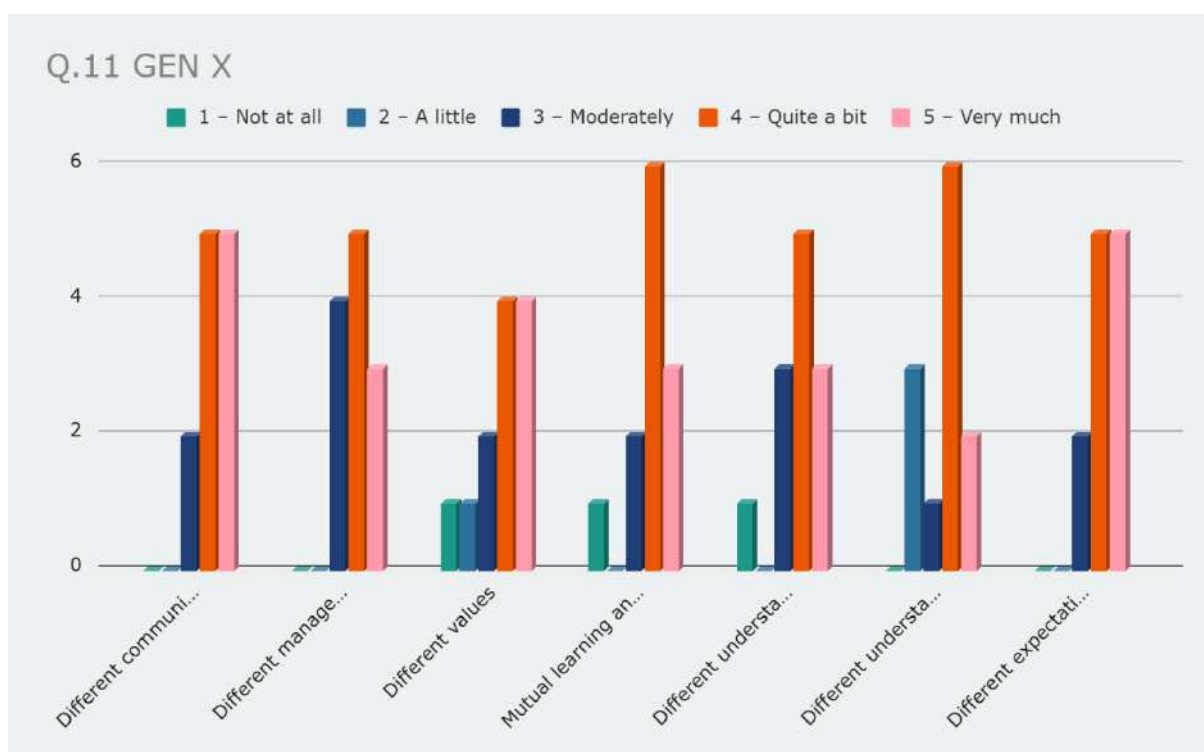
- Różne style komunikacji
- Różne style zarządzania
- Różne wartości
- Wzajemne uczenie się i dzielenie się wiedzą
- Różne rozumienie czasu
- Różne rozumienie priorytetów
- Różne oczekiwania

Q.11 GEN Z



Q.11 MILLENIALS





Analiza danych w podziale na pokolenia (Generacja Z, Millenialsi i Generacja X) ujawnia znaczące różnice w postrzeganiu głównych wyzwań organizacyjnych.

Pokolenie Z ocenia krytyczne kwestie mniej surowo niż starsze pokolenia. Kwestie podkreślane jako istotne obejmują takie aspekty, jak różne style zarządzania, rozumienie



czasu i priorytetów. Ogólne wrażenie jest takie, że problemy są postrzegane mniej intensywnie.

Millenialsi wykazują większą polaryzację: wyzwania są postrzegane jako bardziej istotne, szczególnie w zakresie wzajemnego uczenia się, zarządzania czasem i różnych oczekiwań. Grupa ta wydaje się być bardziej świadoma i zaangażowana w debatę pokoleniową.

Pokolenie X wyraźnie dostrzega znaczenie wyzwań, które są rozłożone na prawie wszystkie kategorie, szczególnie pod względem stylów komunikacji, zarządzania, wartości i oczekiwań. Sugeruje to bardziej ustrukturyzowane i głębsze postrzeganie trudności związanych ze współpracą międzypokoleniową i międzykulturową.

Osoby z wyżu demograficznego wykazują dużą wrażliwość na zmiany we wzorcach komunikacji i wartościach organizacyjnych, co prawdopodobnie wynika z długiej kariery zawodowej i ugruntowanej perspektywy.

Podsumowując, wraz ze wzrostem wieku wzrasta świadomość wyzwań organizacyjnych, podczas gdy pokolenie Z wydaje się mieć bardziej ograniczone lub mniej krytyczne spojrzenie na ten problem. Najbardziej krytycznymi kategoriami dla wszystkich pokoleń pozostają zarządzanie, wartości, oczekiwania i zrozumienie priorytetów.

Konkretne przykłady wyzwań wymienionych w pytaniu 11 (Q12)

Uczestnicy podkreślili kilka wyzwań wynikających z różnic międzypokoleniowych i międzykulturowych w miejscu pracy.

Style komunikacji

Nieporozumienia często wynikają z różnych **stylów komunikacji**, przy czym młodszy ludzie mają tendencję do bycia bardziej zwięzłymi i emocjonalnie oderwanymi, co może być sprzeczne z oczekiwaniami starszych kolegów.

Wzorce pracy

Preferencje dotyczące pracy zdalnej dodatkowo komplikują współpracę, co widać w przypadkach, w których pracownicy musieli zostać przeniesieni z powodu oczekiwań klientów wymagających osobistej interakcji.

Zarządzanie i style hierarchiczne

Style zarządzania i hierarchii również się różnią; starsze pokolenia mają tendencję do większego szacunku dla struktur hierarchicznych, często podejmując się zadań, które wykraczają poza ich zdefiniowane role.

Wartości i priorytety

Jednocześnie wartości i priorytety znacznie się różnią: starsi pracownicy koncentrują się na bezpieczeństwie pracy i długoterminowym zatrudnieniu, podczas gdy młodszy koledzy priorytetowo traktują autonomię, mobilność zawodową i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Postrzeganie czasu i pilności



Różnice w postrzeganiu czasu i pilności powodują tarcia, takie jak korzystanie z kalendarzy cyfrowych w porównaniu z kalendarzami papierowymi lub różne opinie na temat tego, co stanowi pilną sprawę.

Oczekiwania

Jest to ściśle związane z oczekiwaniami, gdzie starsze pokolenia mogą postrzegać młodszych pracowników jako szukających szybkich nagród bez proporcjonalnego wysiłku.

Wreszcie, odpowiedzi wskazują, że etap życia odgrywa kluczową rolę, szczególnie w przypadku osób w wieku 30-40 lat, które mogą przedkładać rodzinę nad rozwój zawodowy, podkreślając złożoność zarządzania zespołami wielopokoleniowymi.

Poniżej znajdują się komentarze dotyczące podejścia do różnic kulturowych.

Ogólnie rzecz biorąc, istnieje powszechne przekonanie, że młodsze pokolenia mają bardziej uważne podejście do różnic kulturowych, ponieważ są bardziej "przyzwyczajone" i edukowane od dzieciństwa do koncepcji integracji. Millenialsi wykazują wrażliwość na tę kwestię, a pokolenie Z jest przyzwyczajone do kontaktów z ludźmi z różnych kultur od dzieciństwa.

Dla niektórych trudno jest odpowiedzieć bez generalizowania. Wrażliwość zależy przede wszystkim od jednostki i jej osobistych doświadczeń. Z pewnością młodsze pokolenia są przyzwyczajone do podróżowania, wymiany kulturowej i kwestionowania własnego punktu widzenia w porównaniu ze starszymi pokoleniami.

Według badanej próby kontekst społeczny ma duży wpływ na podejście do różnic kulturowych.

Nie ma pokolenia, które ma optymalne podejście; z pewnością bycie starszym wskazuje na mniejszą elastyczność. Jest to raczej kwestia wieku niż pokolenia.

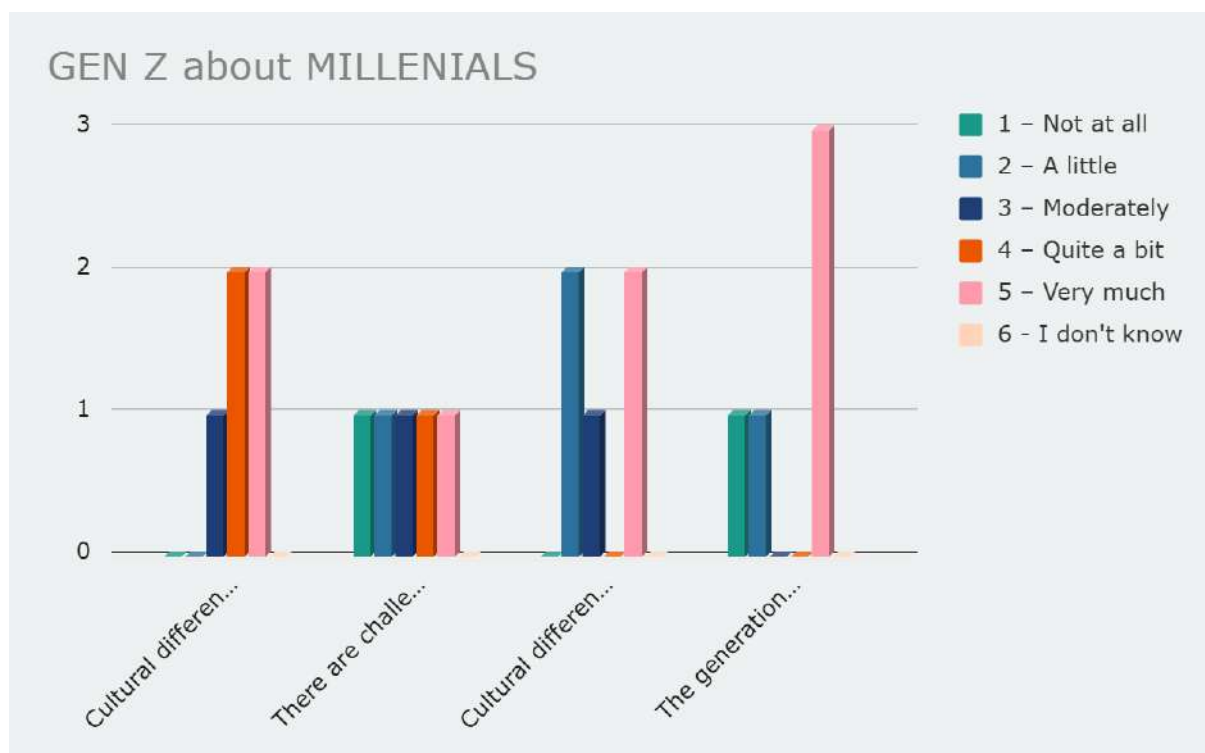
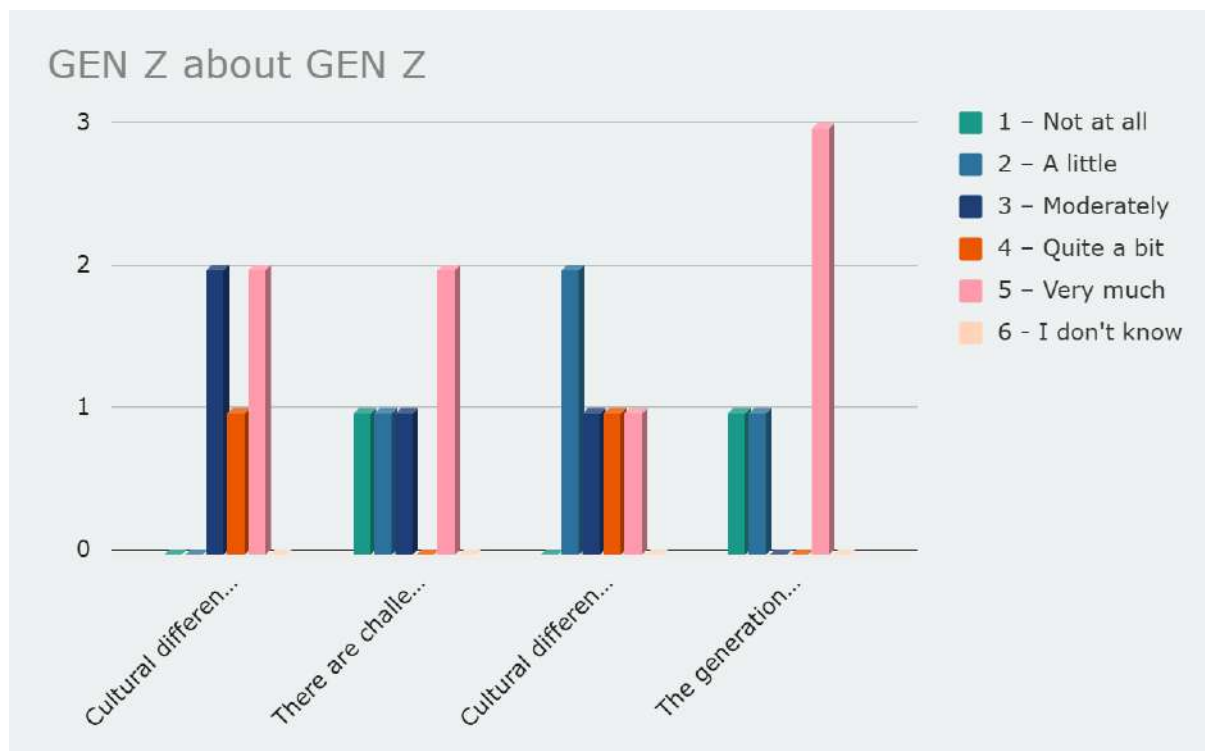
Ocena postrzegania różnic kulturowych w miejscu pracy według pokolenia (Q13)

Poniższe wykresy pokazują, jak bardzo każde pokolenie uważa pewne stwierdzenia za ważne.

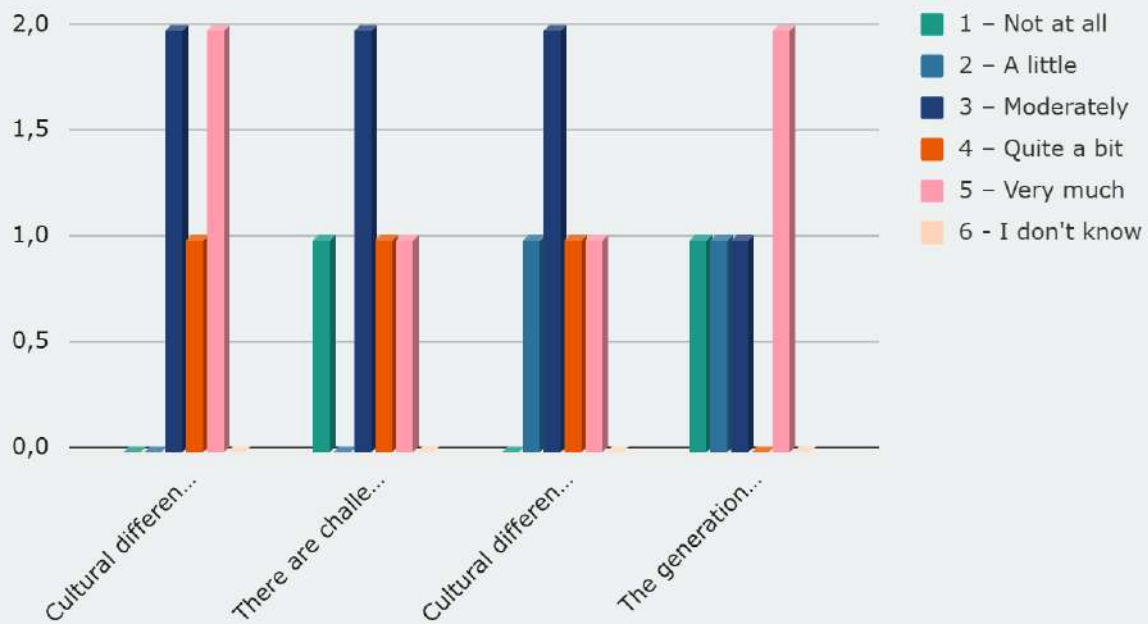
Oceniane stwierdzenia to:

- Różnice kulturowe są postrzegane jako okazja do współpracy.
- Istnieją trudności w zrozumieniu lub zaakceptowaniu różnic kulturowych.
- Różnice kulturowe silnie wpływają na sposoby pracy i komunikacji.
- Pokolenie nie dostrzega żadnych różnic kulturowych.

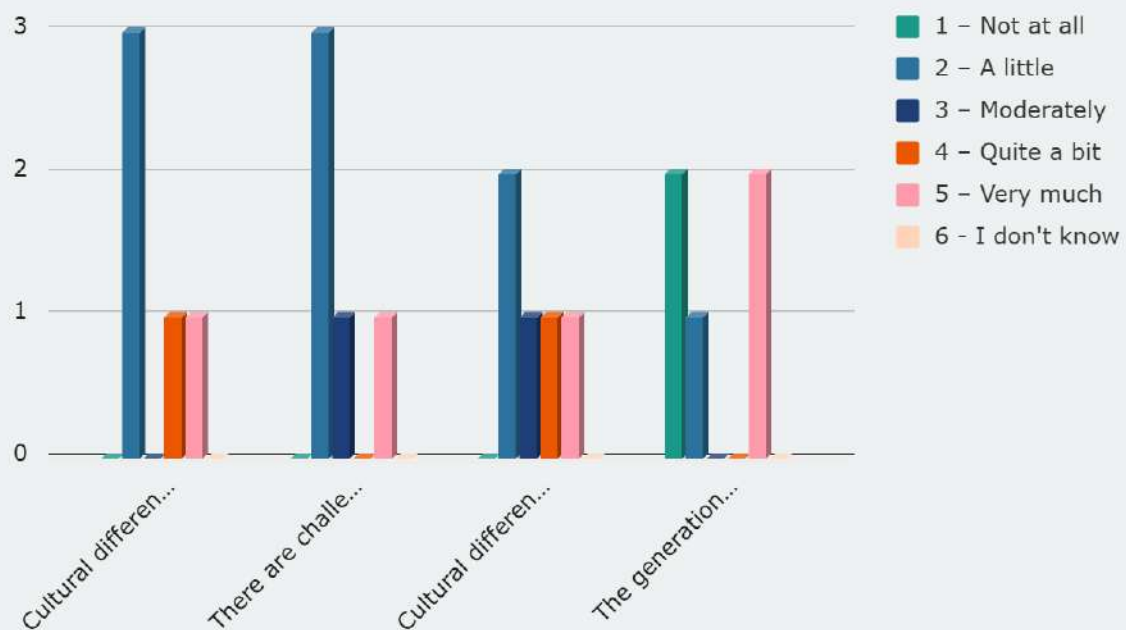
GEN Z o każdym pokoleniu



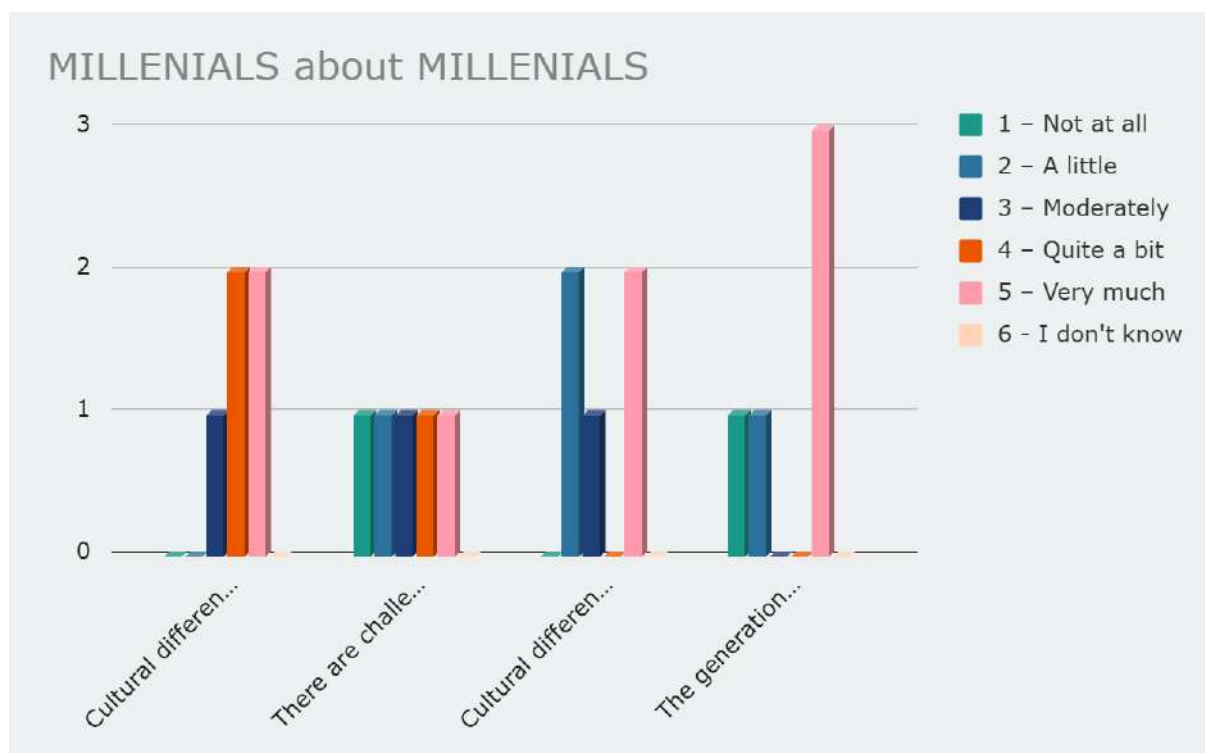
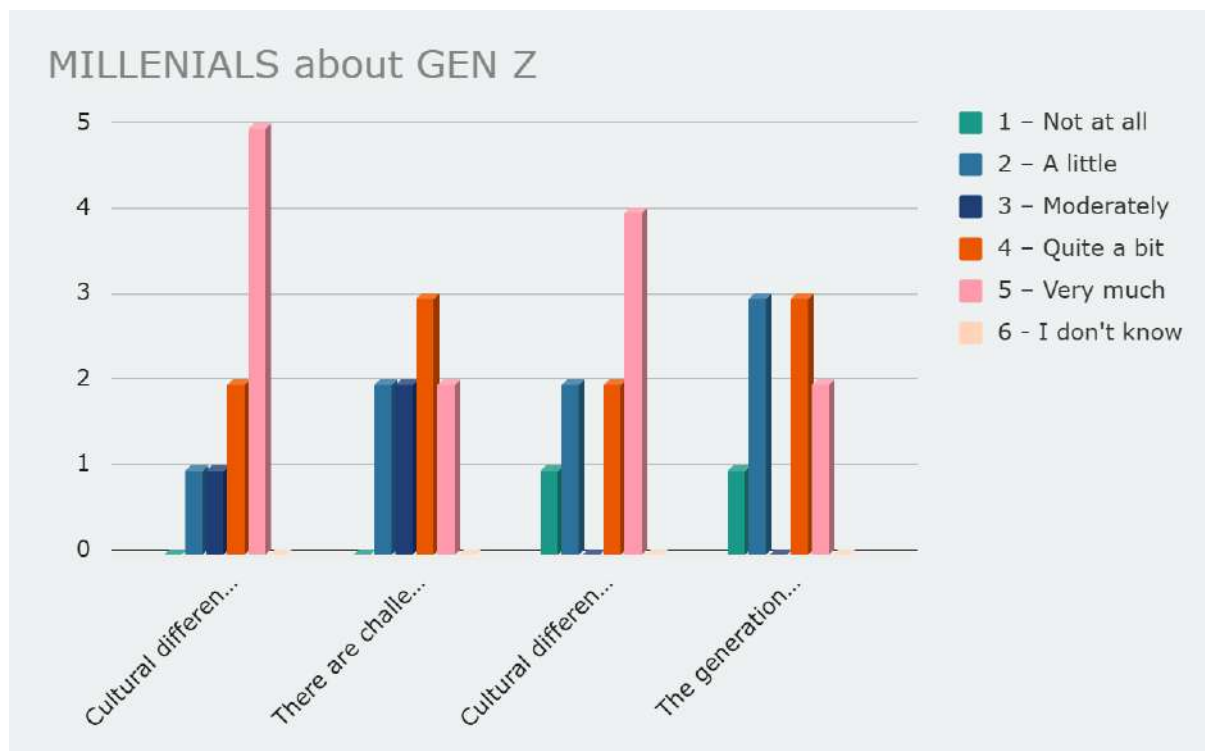
GEN Z about GEN X



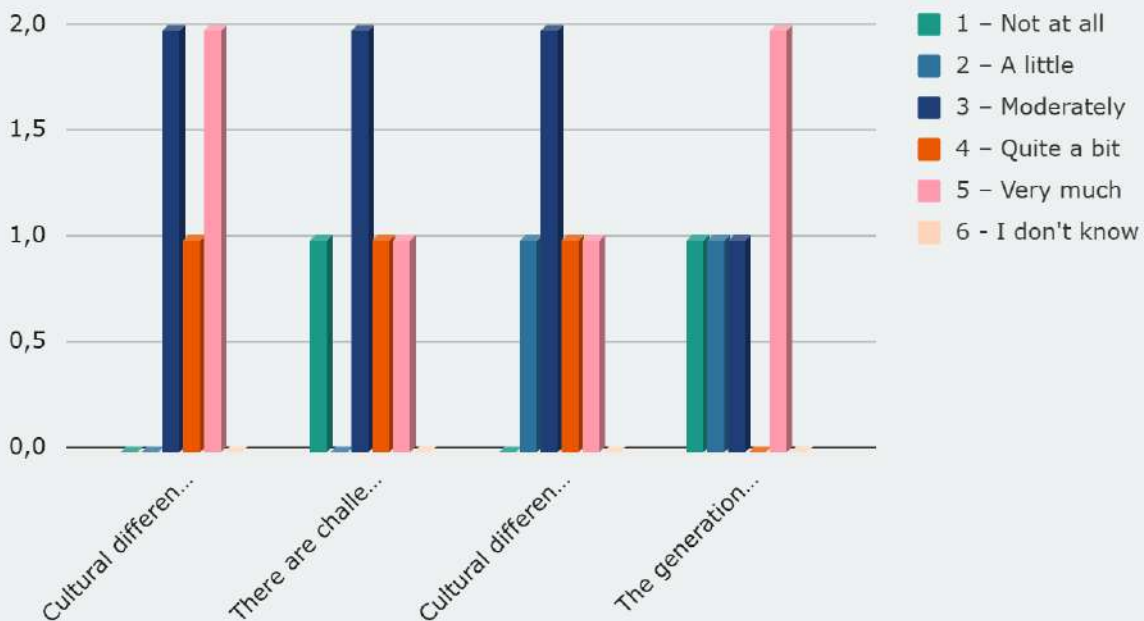
GEN Z about BABY BOOMERS



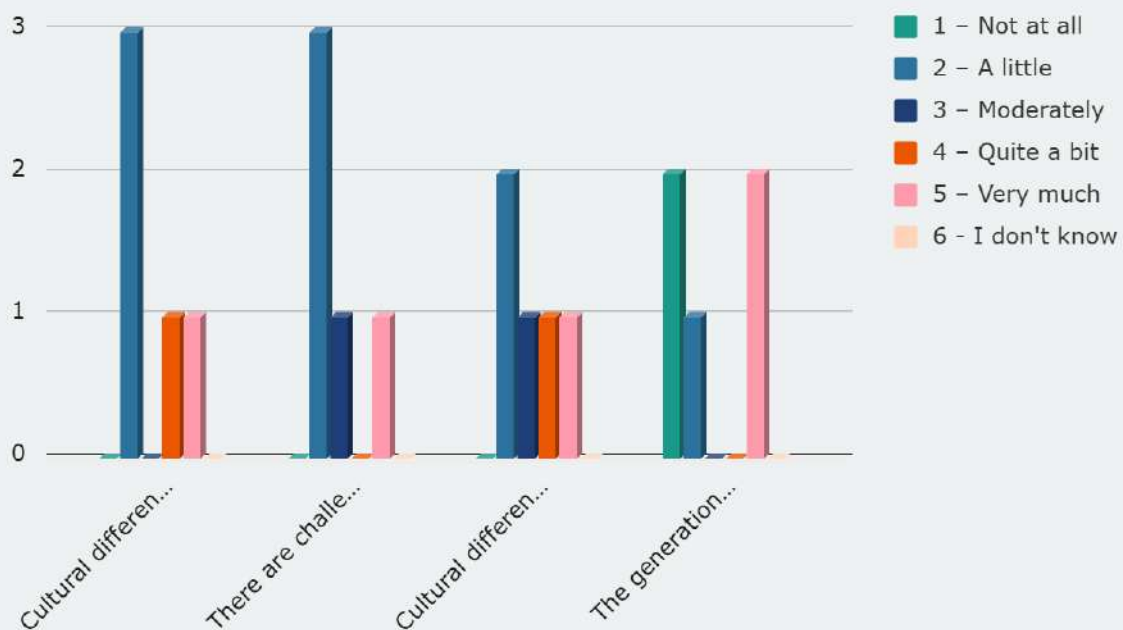
MILLENNIALSI o każdym pokoleniu



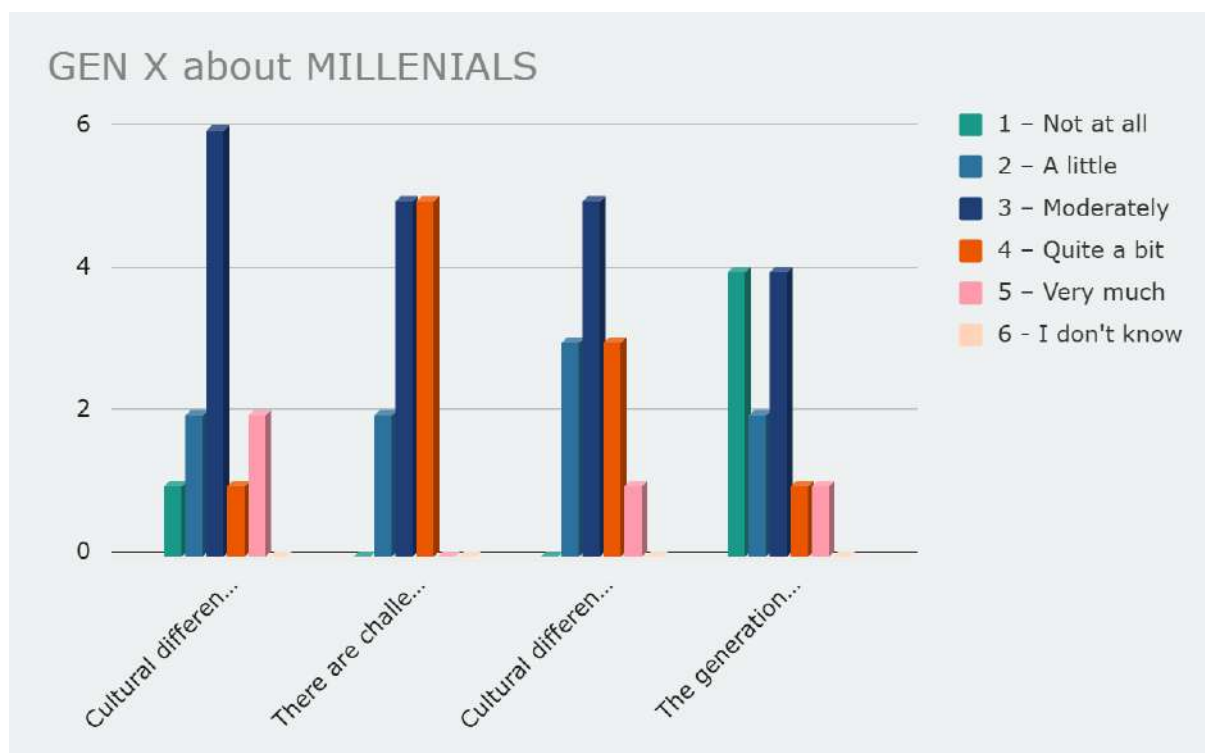
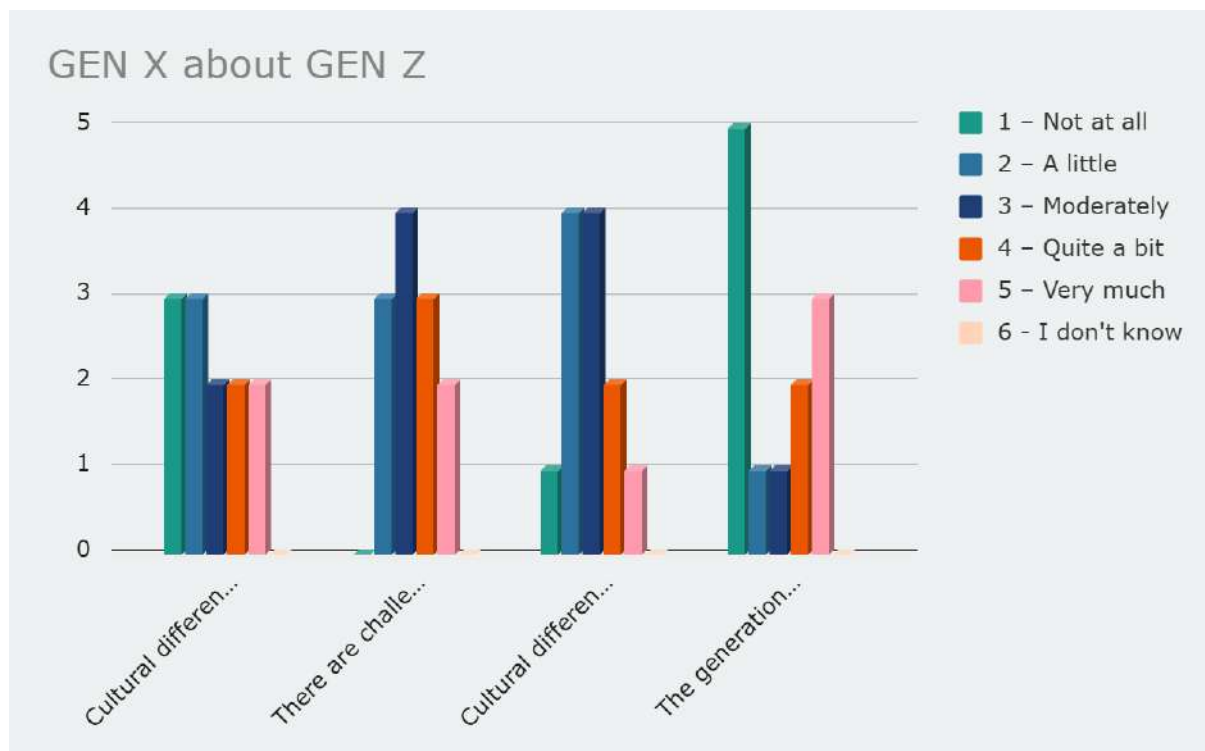
MILLENNIALS about GEN X



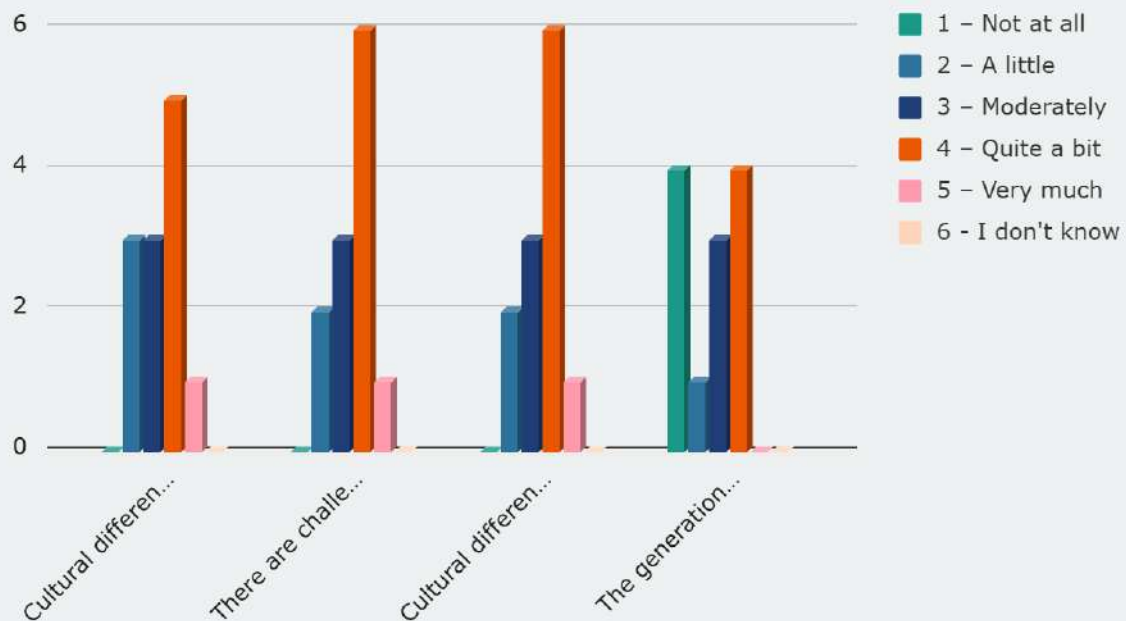
MILLENNIALS about BABY BOOMERS



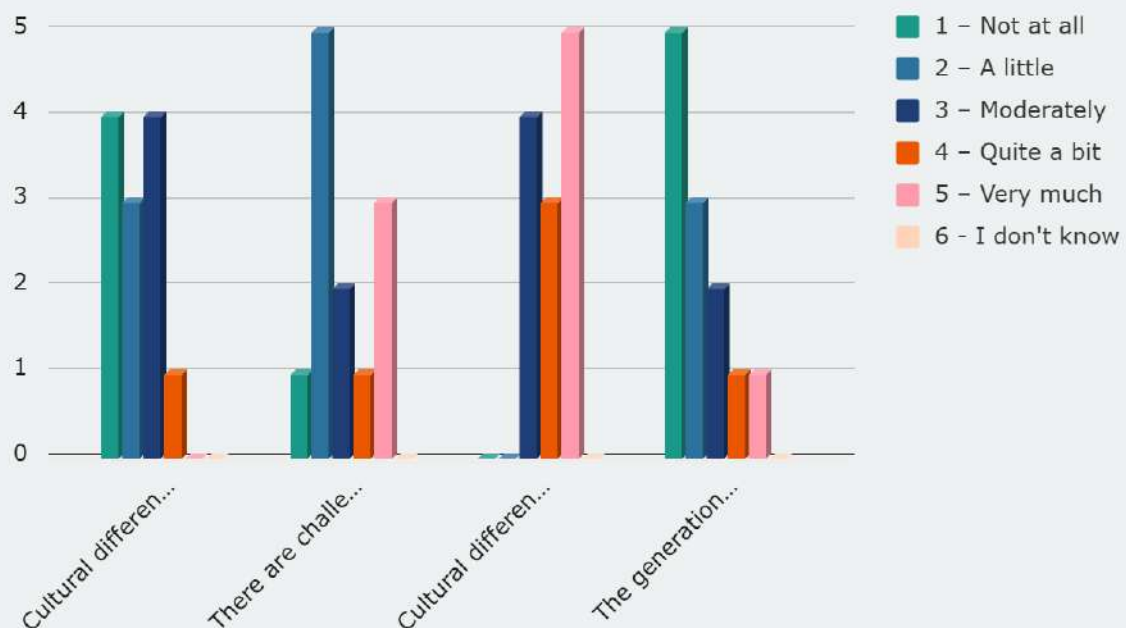
GEN X o każdym pokoleniu



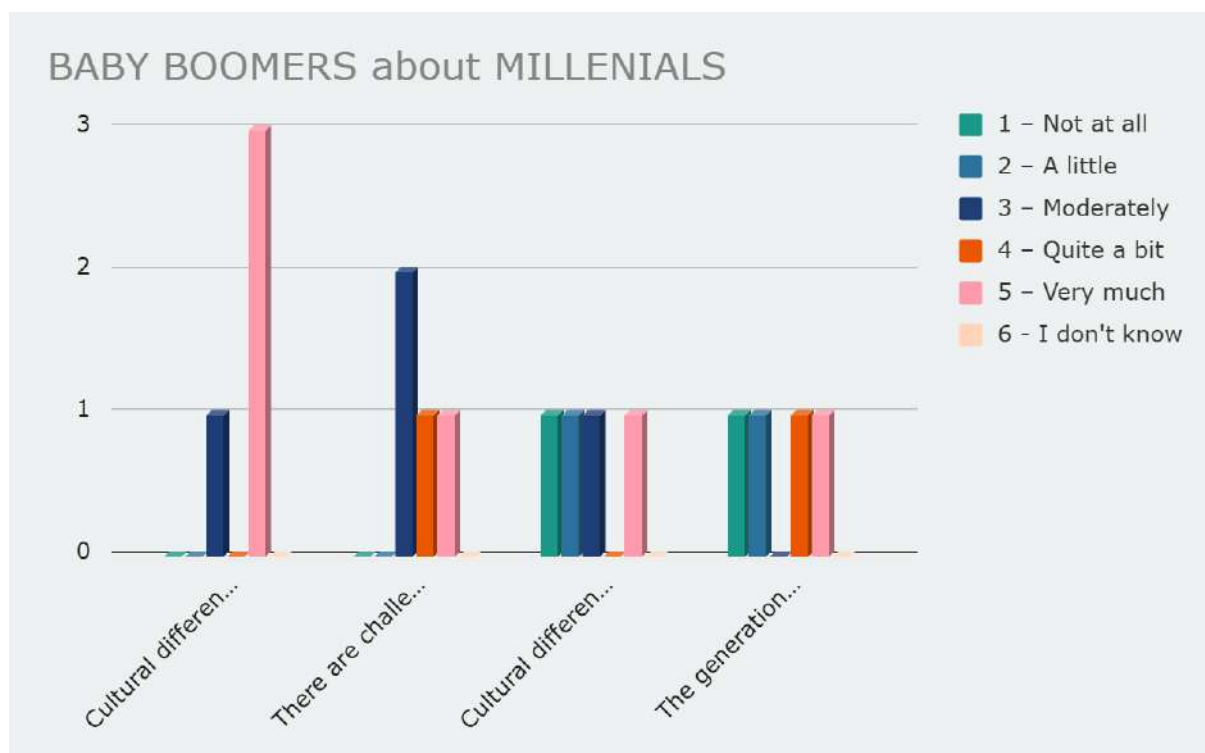
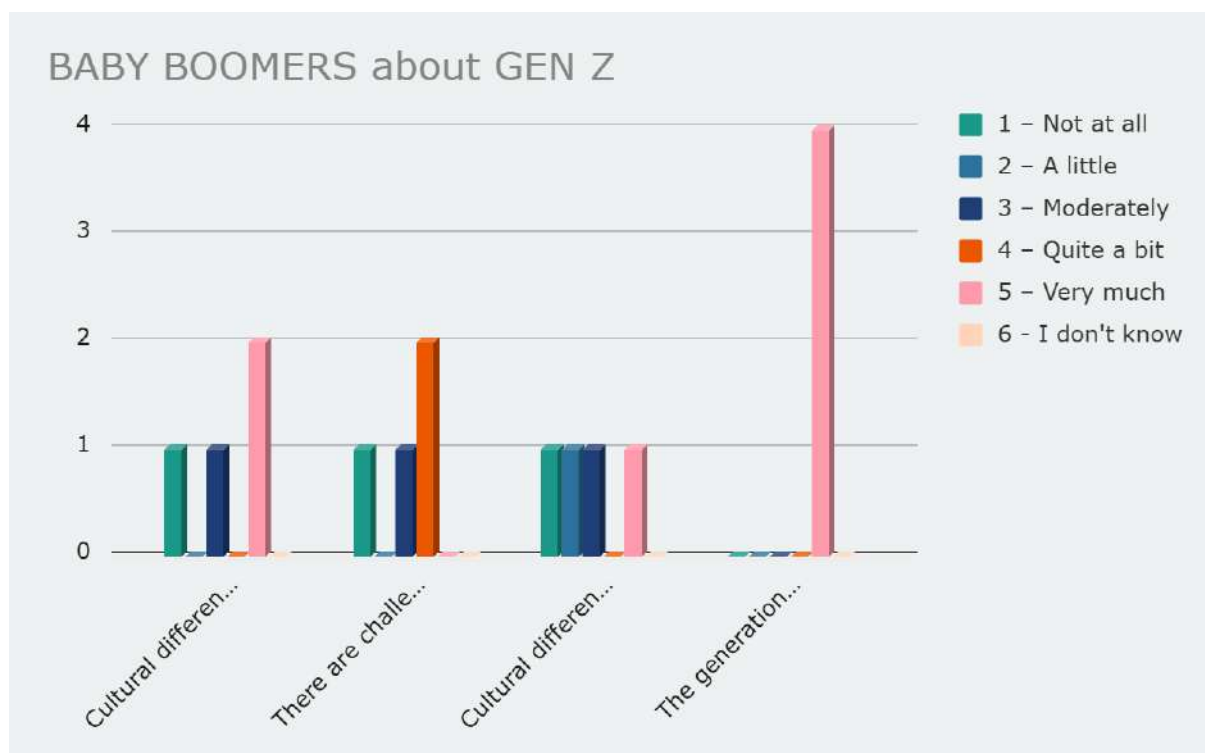
GEN X about GEN X



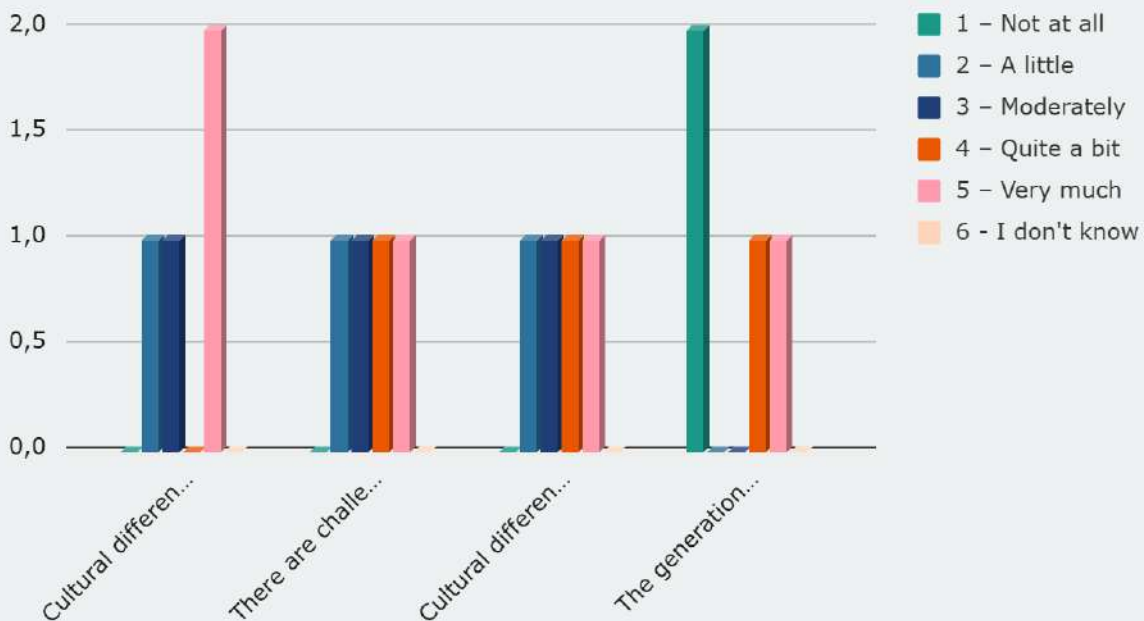
GEN X about BABY BOOMERS



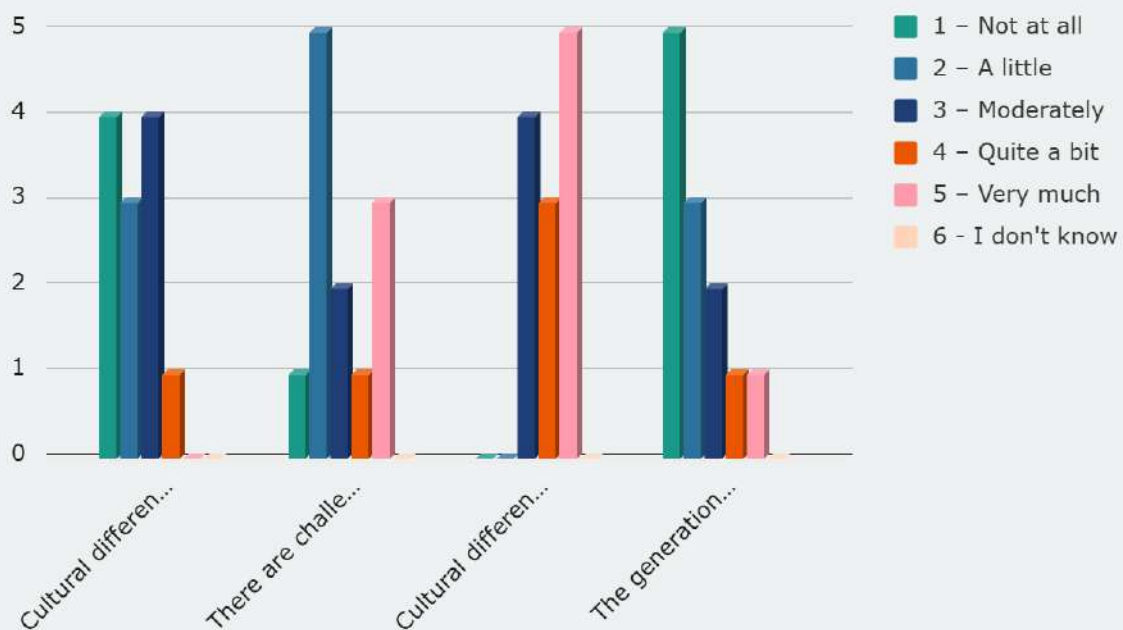
BABYBOOMERS o każdym pokoleniu



BABY BOOMERS about GEN X



BABY BOOMERS about BABY BOOMERS





Ocena pokolenia w odniesieniu do najlepszego podejścia do różnic kulturowych i opis motywacji (Q14)

Poproszeni o komentarz na temat tego, które pokolenie ma najlepsze podejście do różnic kulturowych, podkreślili powszechne przekonanie, że młodsze pokolenia - zwłaszcza pokolenie Z i milenialsi - mają bardziej otwarte i naturalne podejście do różnic kulturowych.

Pokolenie Z

Według próby jest to pokolenie najczęściej wymieniane jako otwarte i integracyjne, dzięki połączeniu wpływowych czynników kulturowych, takich jak:

- Przyzwyczajenie do różnorodności od dzieciństwa, dzięki coraz bardziej wielokulturowym kontekstom szkolnym i społecznym.
- Większa ekspozycja na globalną komunikację i media społecznościowe, co znormalizowało różnorodność kulturową.
- Ukryta tolerancja wobec różnic, które nie są postrzegane jako przeszkoda, ale jako część codziennego życia.

Millennialsi

Zgodnie z badaną próbą, Millennialsi są postrzegani pozytywnie, często na równi z pokoleniem Z. Powody podane na poparcie tego są następujące:

- Bogate doświadczenie w podróżach, mobilności międzynarodowej i wymianach kulturowych.
- Tendencja do traktowania różnorodności jako zasobu, a nie problemu.
- Zdolność do akceptowania różnic w sposób świadomy i zorganizowany.

Pokolenie X

Rzadziej wspominany niż poprzednie generacje, ale jeśli już, to opisywany jako:

- Obdarzeni doświadczeniem i świadomością, zdolni do zarządzania różnorodnością dzięki swojej pozycji pośredniej między młodszymi i starszymi pokoleniami.
- Elastyczni i pragmatycznie włączający, zwłaszcza w miejscu pracy.

Wyż demograficzny

Pokolenie to rzadko jest wspominane w pozytywnym świetle. Kiedy się o nim wspomina, często kojarzone jest z bardziej sztywnym lub problematycznym podejściem do różnorodności kulturowej, czasami z powodów związanych raczej z wiekiem niż pokoleniem.

Interesującym odkryciem jest to, że badani w wielu odpowiedziach dystansowali się od uogólnień, podkreślając, że podejście do różnic kulturowych zależy od jednostek, ich osobistych doświadczeń i kontekstu społecznego, a nie od przynależności pokoleniowej. Niektórzy uczestnicy wskazywali, że czynniki takie jak wykształcenie, środowisko pracy i otwartość na dialog mają większy wpływ niż wiek.

Pojawiły się również ambiwalentne lub krytyczne opinie, przy czym niektórzy twierdzili, że młodzi ludzie uważają różnorodność za coś oczywistego, niekoniecznie ją rozumiejąc lub dogłębnie badając.



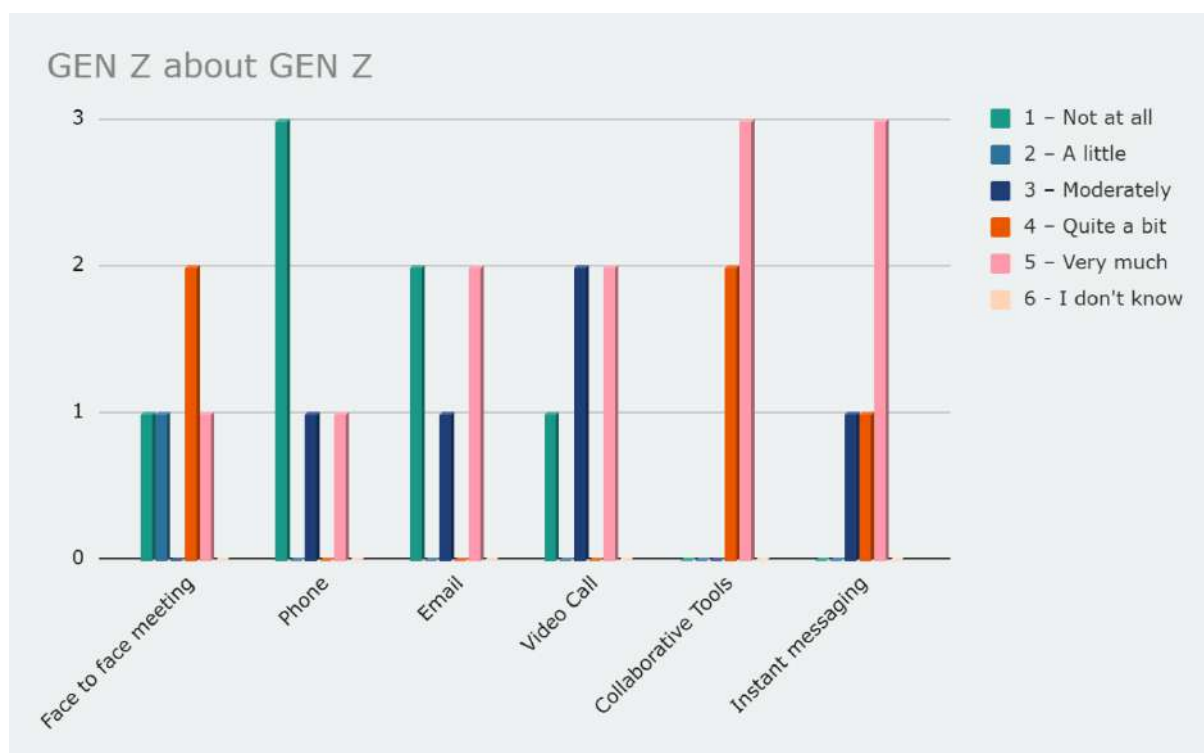
Ogólnie rzecz biorąc, istnieje wspólne przekonanie, że młodsze pokolenia (Gen Z i Millennials) są ogólnie lepiej przygotowane i bardziej predysponowane do radzenia sobie z różnicami kulturowymi w naturalny, integracyjny i otwarty sposób, aczkolwiek ze świadomością, że taka postawa nie jest jednolita i zależy w dużej mierze od kontekstu indywidualnego i społecznego.

3. Komunikacja międzypokoleniowa - Zapobieganie konfliktom i zarządzanie nimi

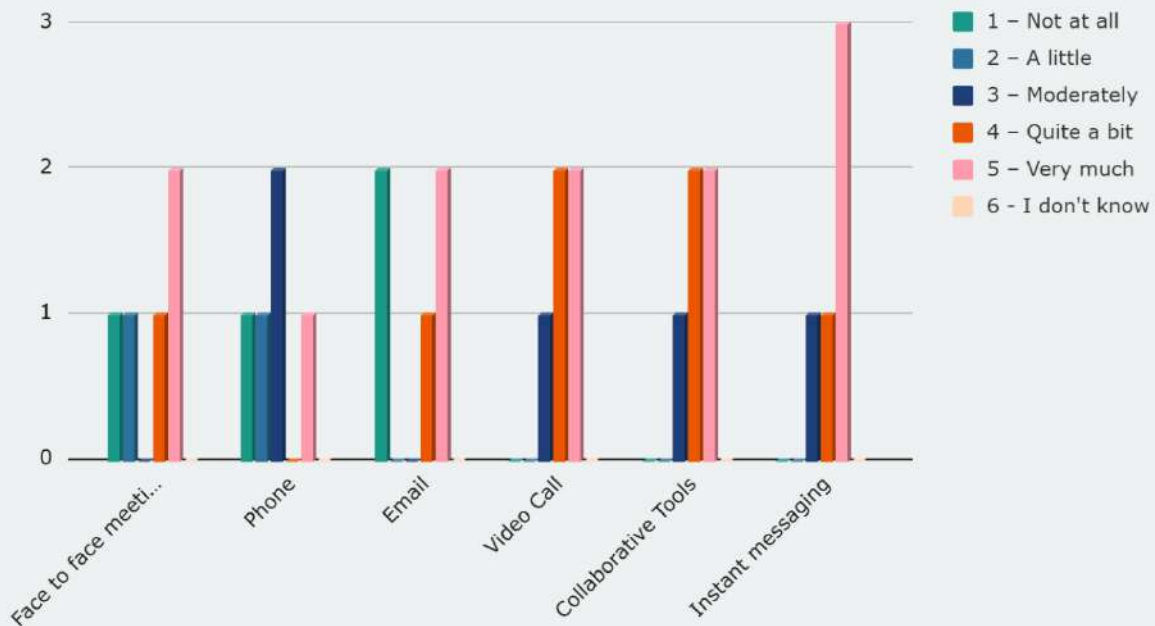
Ocena oparta na doświadczeniu w zakresie znaczenia różnych sposobów komunikacji dla każdego pokolenia (Q15)

Poziom istotności różnych sposobów komunikacji w zawodzie dla każdego pokolenia
podsumowano na poniższych wykresach.

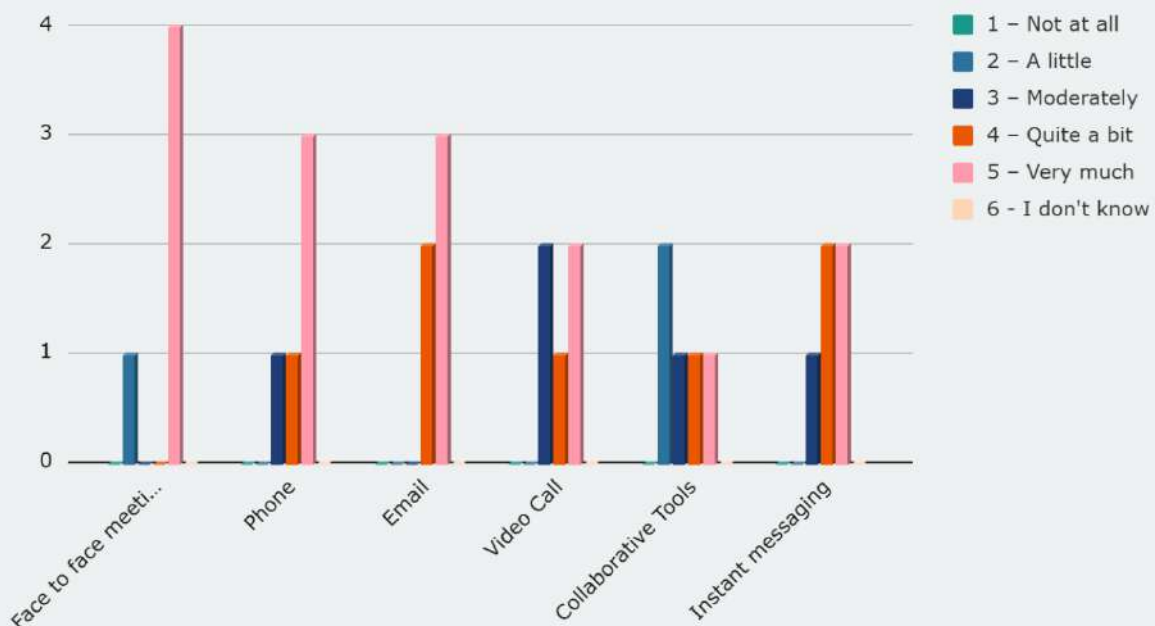
GEN Z o każdym pokoleniu

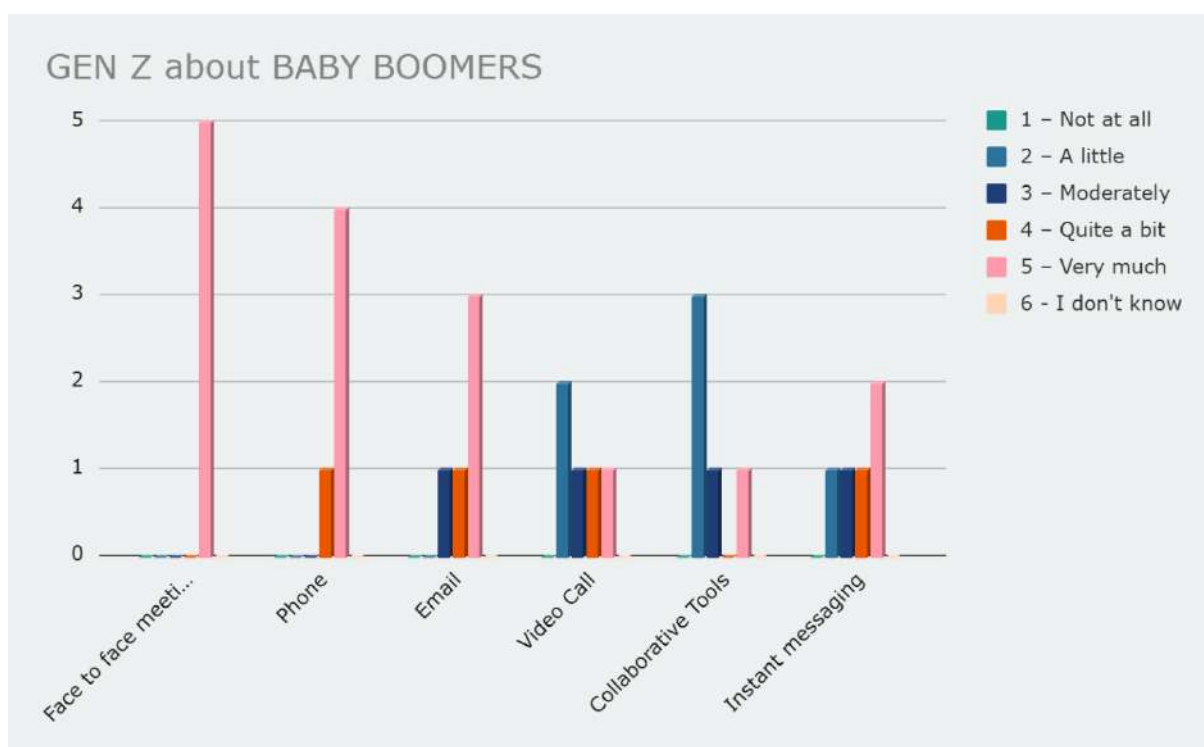


GEN Z about MILLENIALS

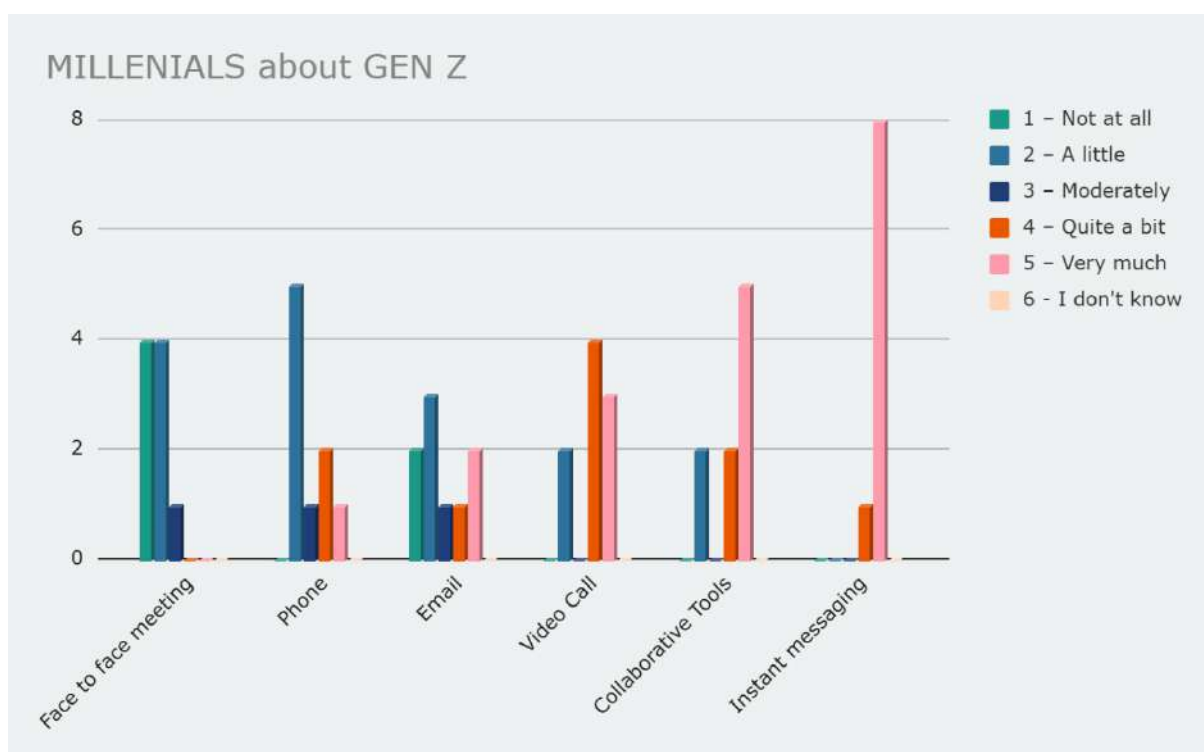


GEN Z about GEN X

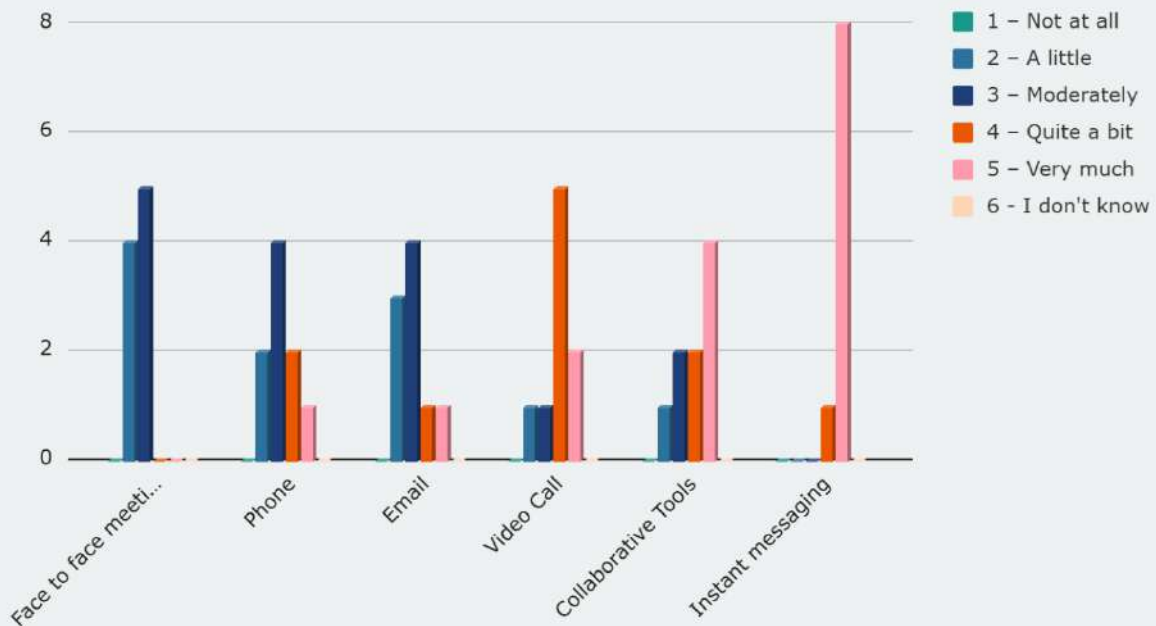




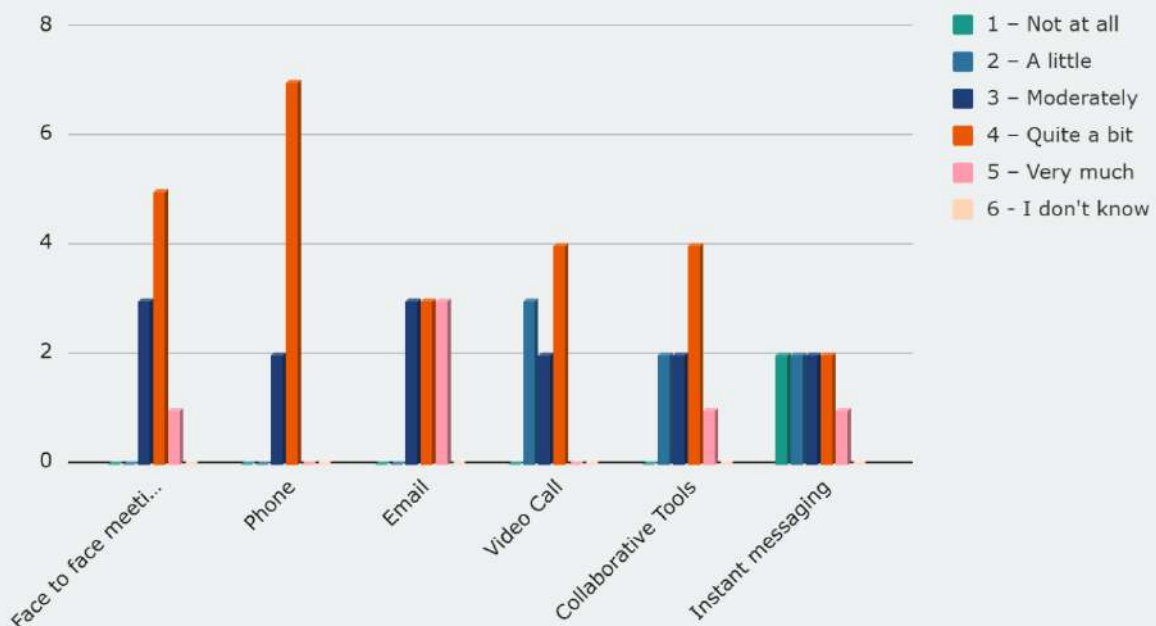
MILLENIALSI o każdym pokoleniu

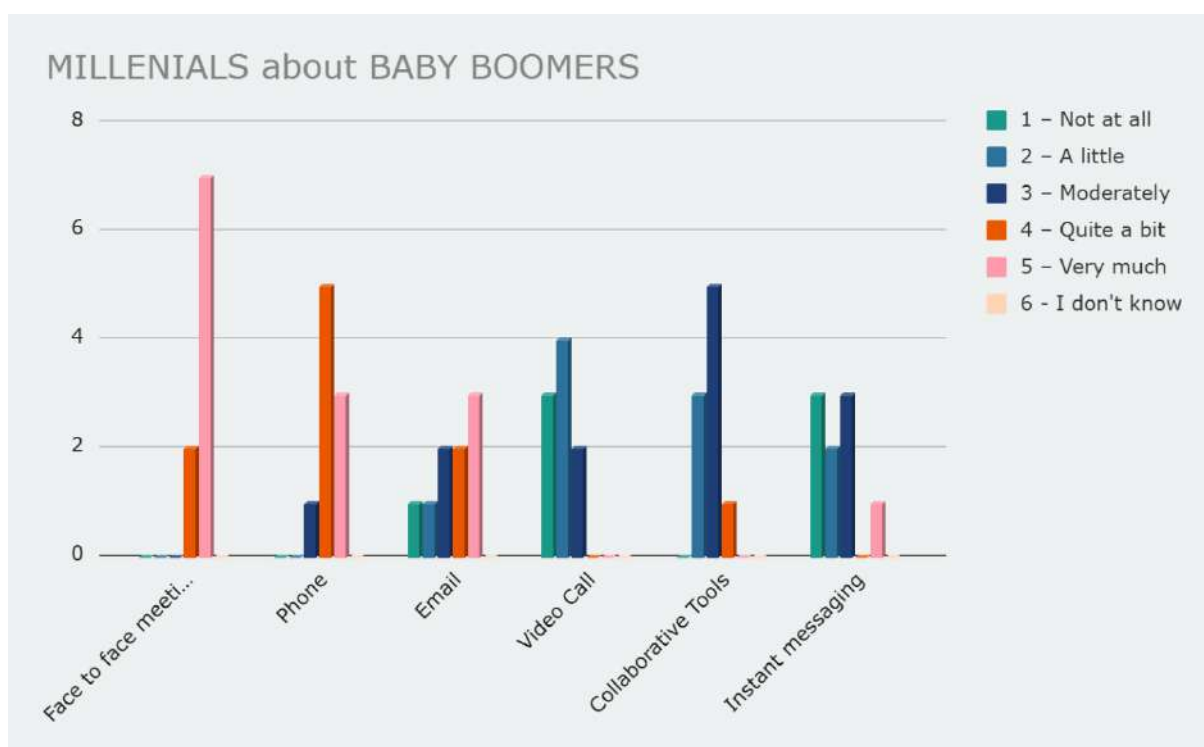


MILLENIALS about MILLENIALS

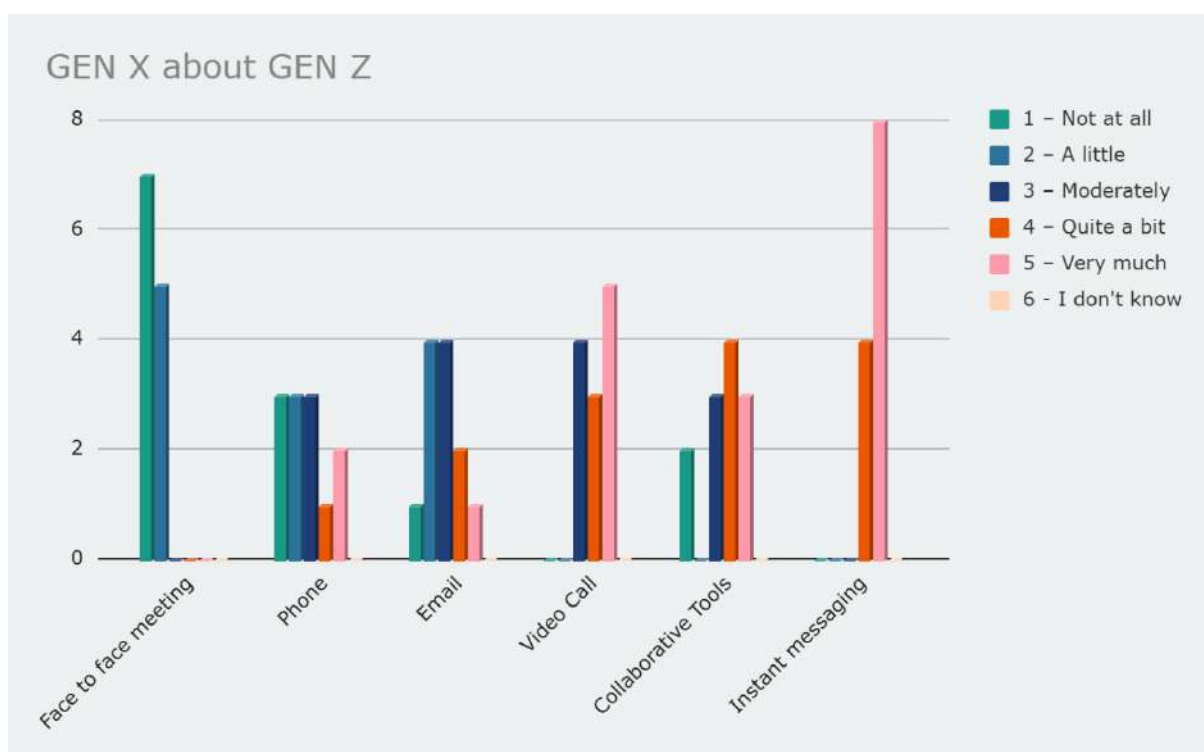


MILLENIALS about GEN X

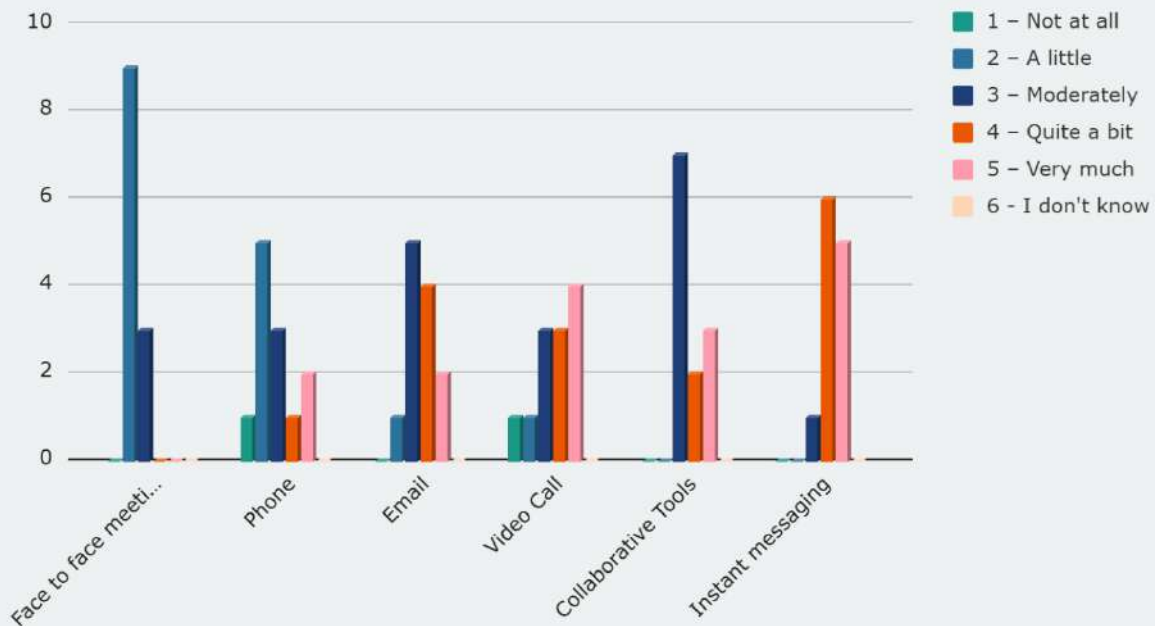




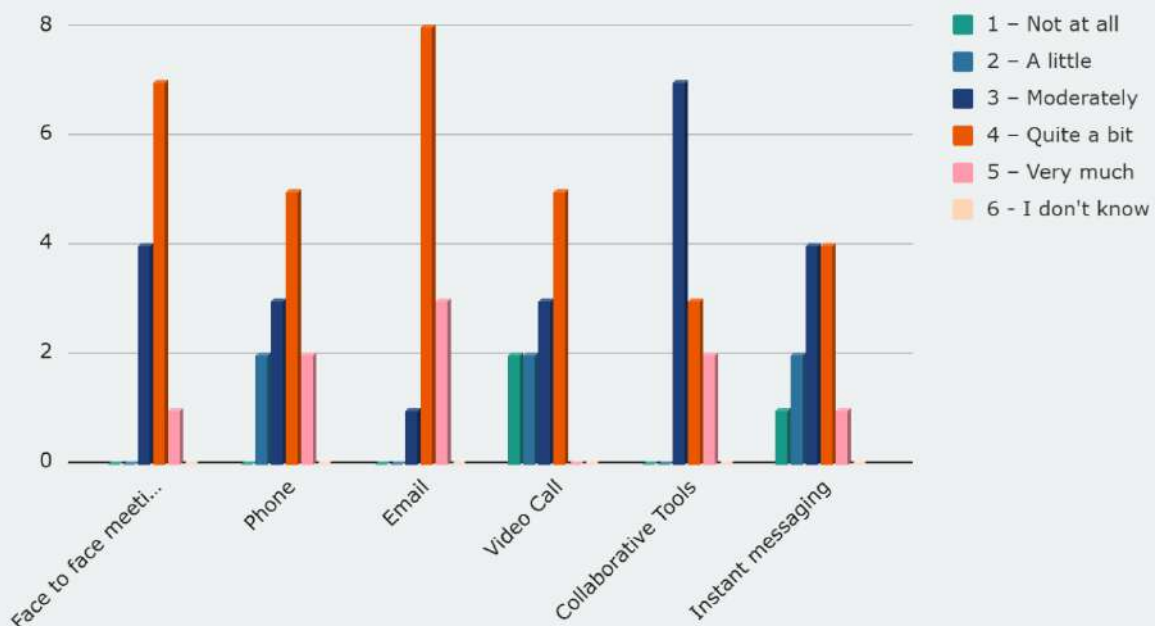
GEN X o każdym pokoleniu

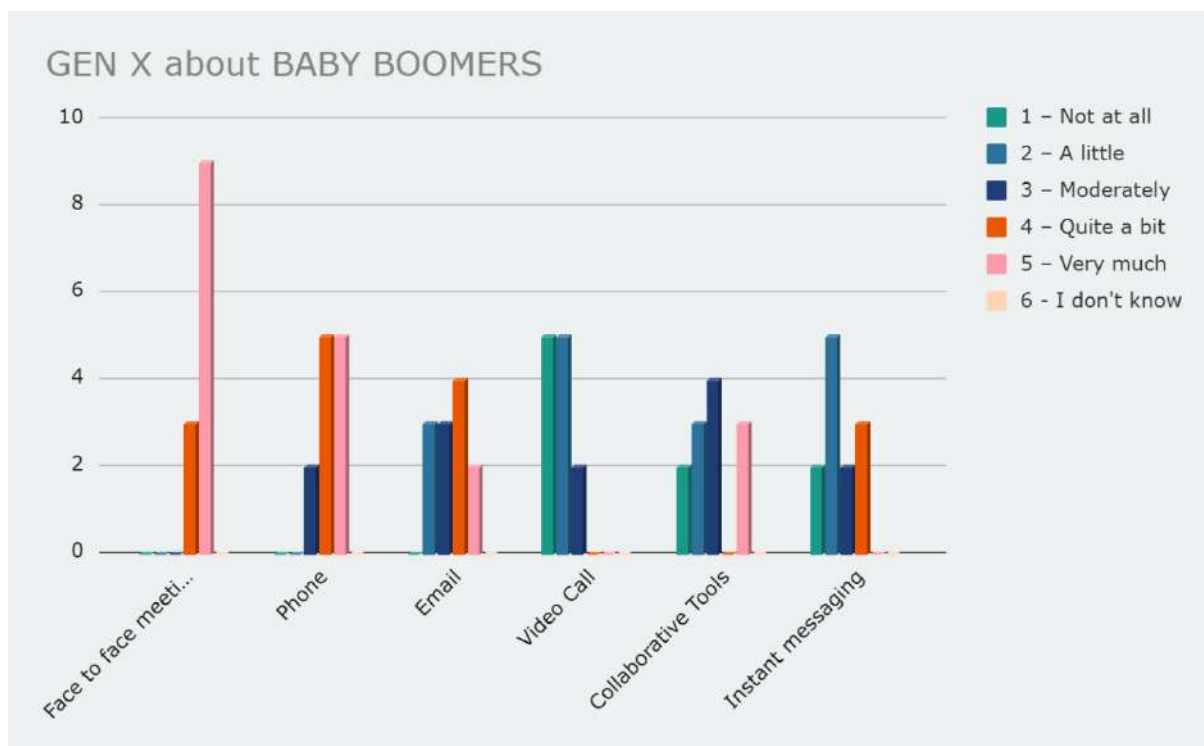


GEN X about MILLENIALS

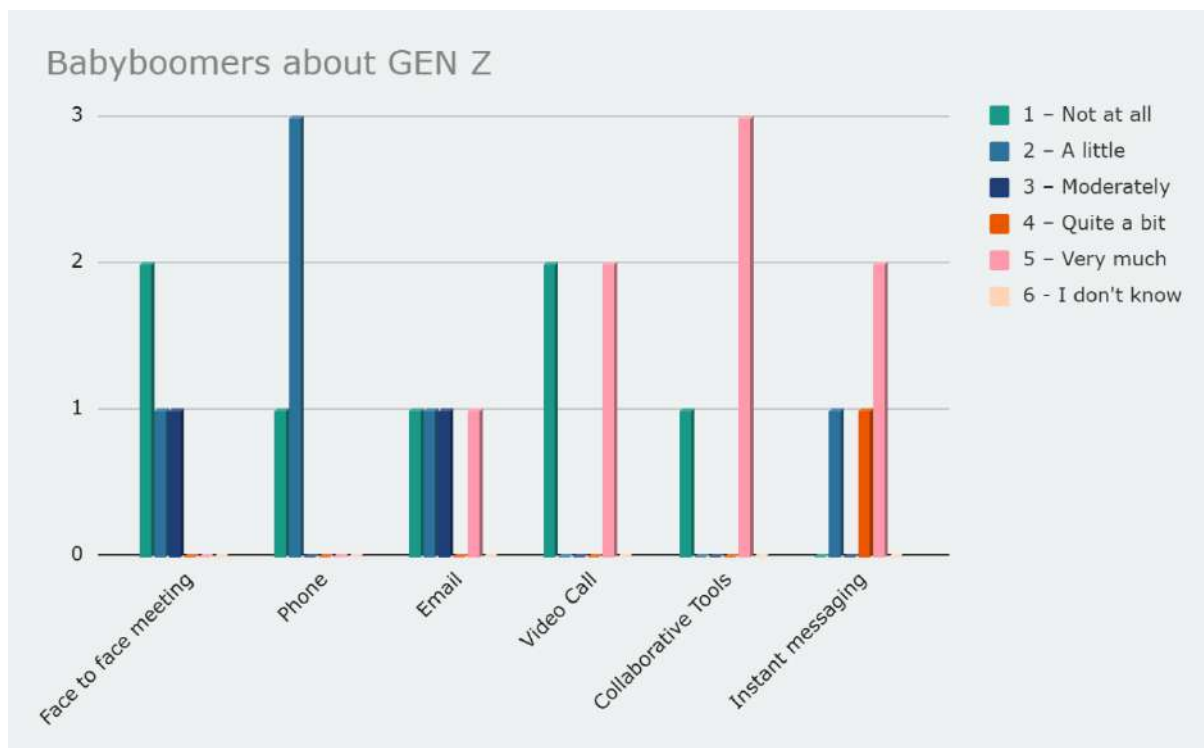


GEN X about GEN X

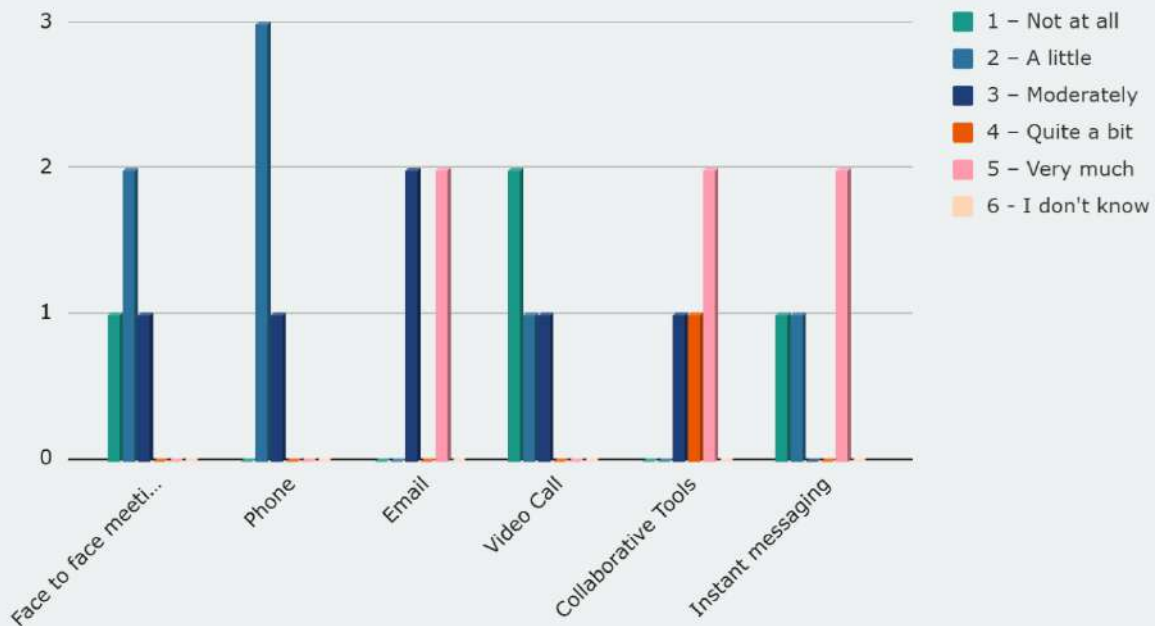




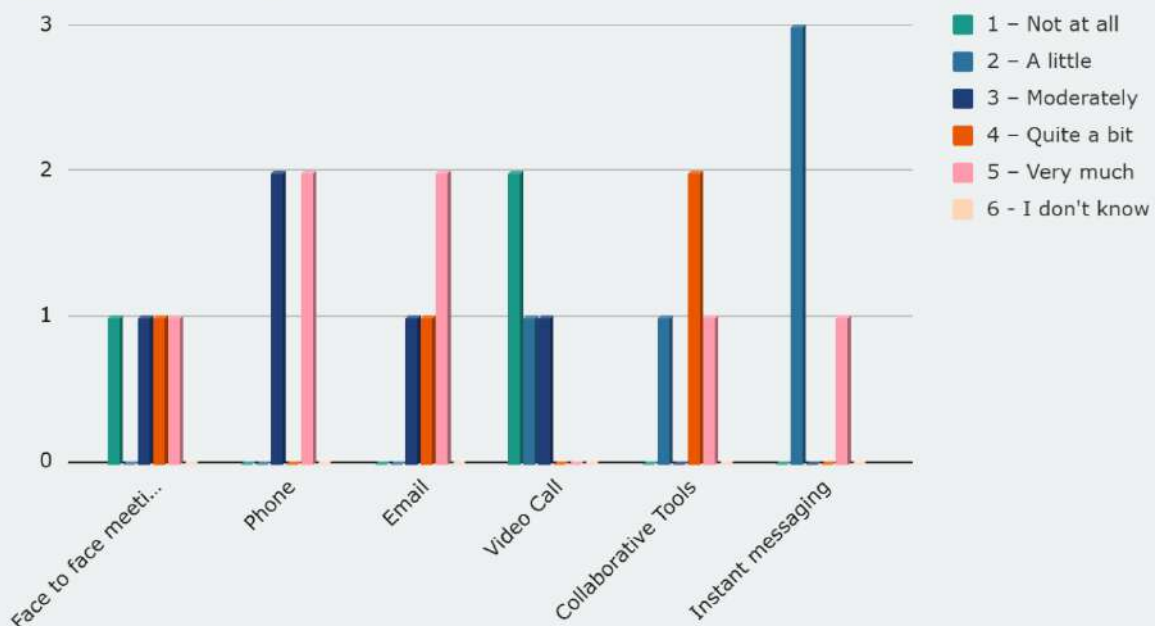
BABYBOOMERS o każdym pokoleniu

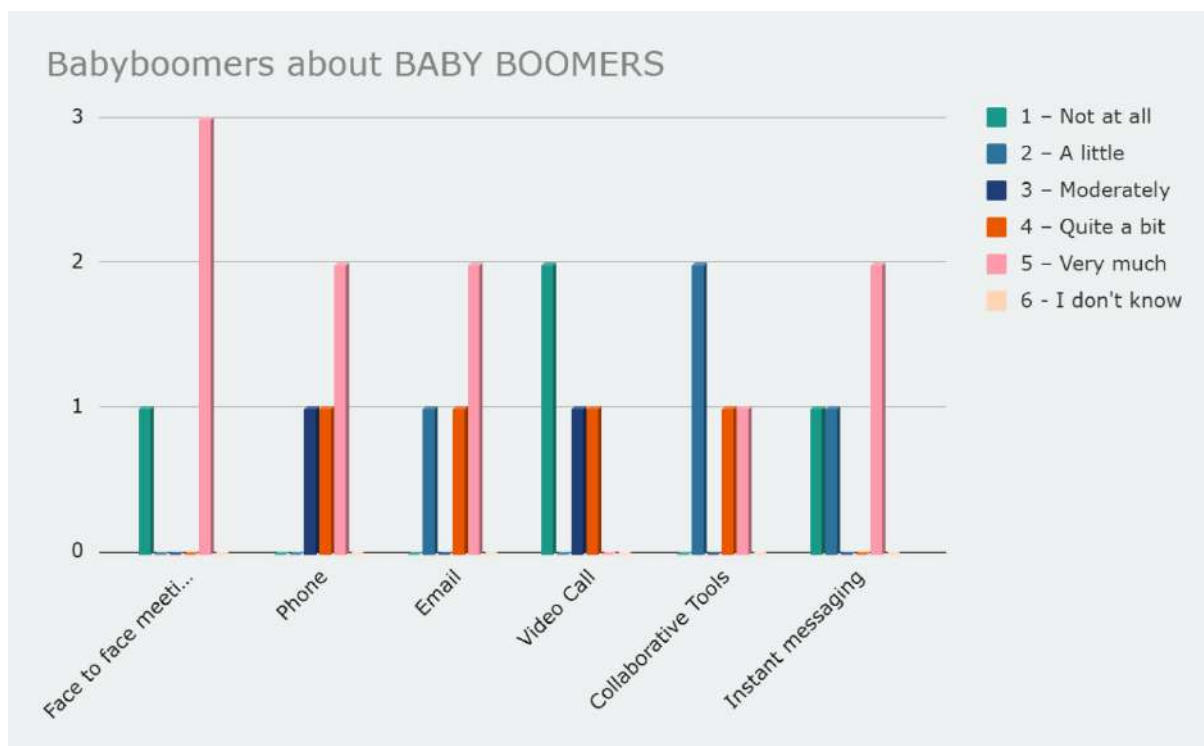


Babyboomers about MILLENIALS



Babyboomers about GEN X





Opis sytuacji, w której preferencje komunikacyjne w miejscu pracy doprowadziły do nieporozumienia (Q16)

Wyczerpujące podsumowanie przykładów podanych przez badanych w odniesieniu do sytuacji nieporozumień w miejscu pracy pokazuje, że różnorodność preferencji komunikacyjnych jest powtarzającym się źródłem nieporozumień.

Główne tematy dotyczące różnorodności międzypokoleniowej, które się pojawiły, są następujące:

Narzędzia i kanały komunikacji

- Komunikatory internetowe, jeśli nie towarzyszy im bezpośrednia dyskusja lub jasny zestaw zasad, prowadzą do nieporozumień dotyczących czasu, obowiązków i celów pracy.
- Istnieją doniesienia o sytuacjach, w których wyłączne korzystanie z wiadomości tekstowych lub wiadomości na platformach nie jest wystarczające do zapewnienia skutecznej komunikacji, powodując codzienne nieporozumienia.
- Niektórzy uczestnicy wskazywali, że komunikacja niewerbalna lub pośrednia (np. czat) utrudnia zrozumienie tonu, prowadząc do nieporozumień niezależnie od wieku.

Różnice pokoleniowe w wyborze kanałów

- Zgłaszano konkretne sytuacje nieporozumień między współpracownikami z różnych pokoleń (np. Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z):
- Starsi koledzy mają tendencję do preferowania bardziej tradycyjnych kanałów, takich jak telefon i komunikacja twarzą w twarz, często oczekując telefonicznego potwierdzenia spotkań.



- Niektórzy nie chcą korzystać z nowych platform cyfrowych lub nie do końca rozumieją ich działanie, co powoduje opóźnienia i zamieszanie.
- Z drugiej strony młodszy koledzy preferują krótkie, szybkie wiadomości, ale czasami twierdzą, że zrozumieli instrukcje, podczas gdy w rzeczywistości to, co produkują, jest niekompletne lub nieodpowiednie.
- Młodszy koledzy mają również tendencję do nieuczestniczenia w zbiorowym podejmowaniu decyzji (np. spotkaniach dotyczących kwestii takich jak praca w niepełnym wymiarze godzin), co delegitymizuje wyniki.

Bariery językowe i kulturowe

- Używanie terminologii technicznej lub slangowej, szczególnie związanej ze światem cyfrowym lub społecznościowym (np. "pin", "błąd 404"), nie zawsze jest zrozumiałe dla starszych pokoleń, tworząc luki w komunikacji.

Kultura organizacyjna i zarządzanie dokumentami

- Pojawiły się rozbieżności we wspólnym zarządzaniu informacjami i dokumentami, ze względu na brak wspólnych praktyk akceptowanych przez menedżerów i pracowników.

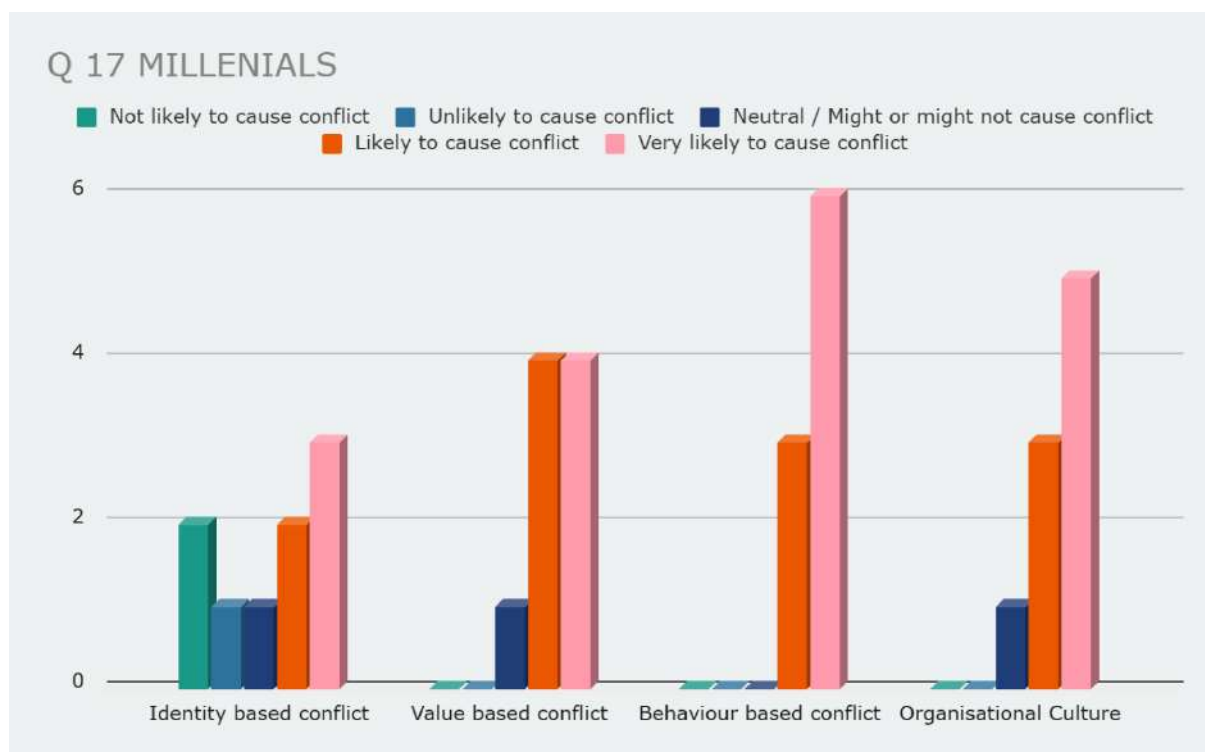
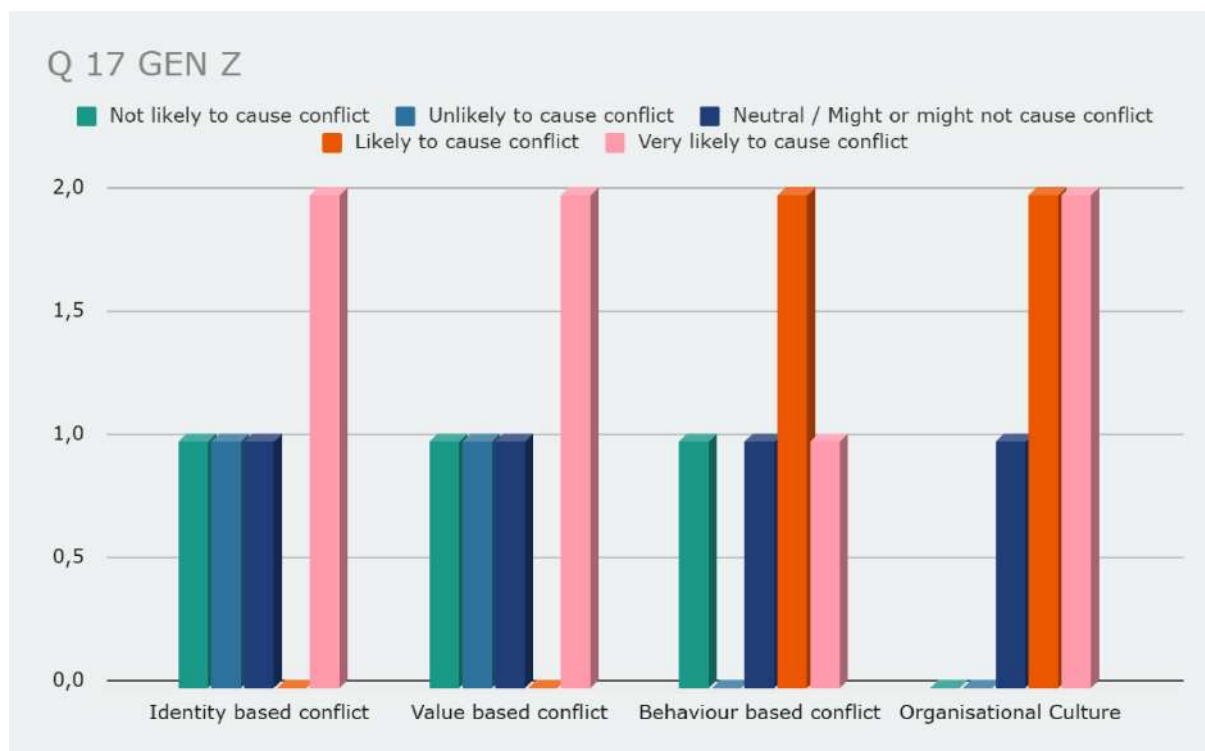
Praktyczne przykłady nieporozumień

- Zamówienia przyjmowane telefonicznie bez potwierdzenia e-mailem.
- Wiadomości zignorowane, ponieważ zostały wysłane na platformy, z których nie wszyscy korzystają.
- Spotkania online komplikowane przez trudności w znalezieniu linków lub narzędzi dostępu.
- Nieporozumienia spowodowane nieoficjalną komunikacją lub komunikacją wysyłaną nieodpowiednimi kanałami (np. media społecznościowe lub WhatsApp w przypadku komunikacji umownej).

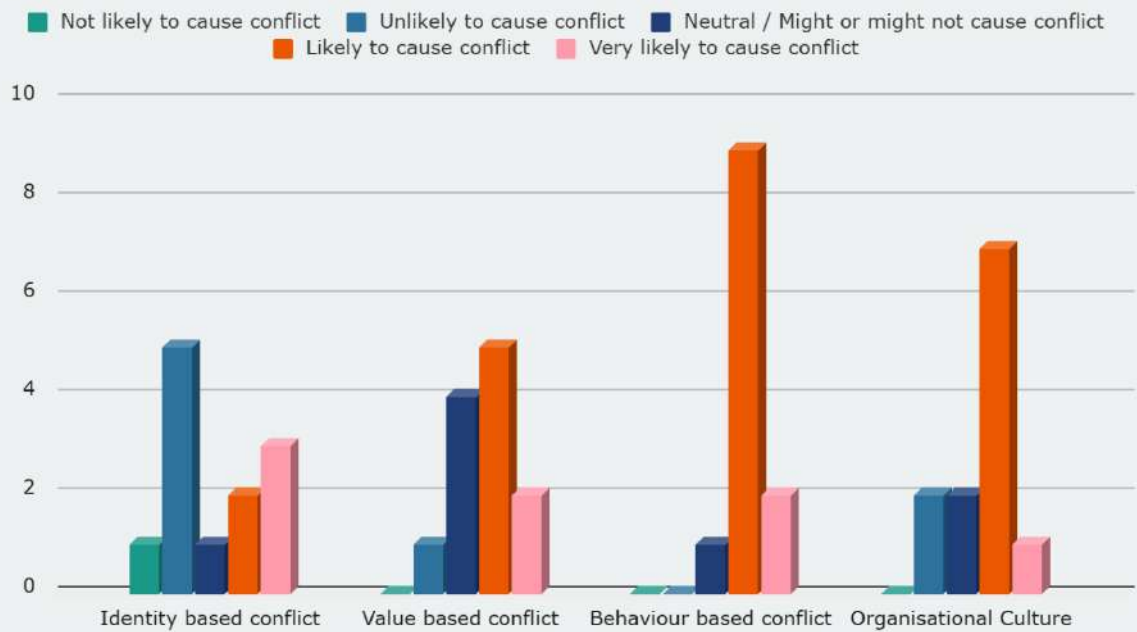
Wyłaniający się obraz potwierdza potrzebę:

- zdefiniować wspólne protokoły komunikacji wewnętrznej;
- szkolenie pracowników w zakresie korzystania z narzędzi cyfrowych;
- zachęcanie do dialogu międzypokoleniowego w celu zniwelowania różnic kulturowych i komunikacyjnych;
- podkreślać znaczenie kontekstu przy wyborze kanałów, rozróżniając komunikację nieformalną i oficjalną.

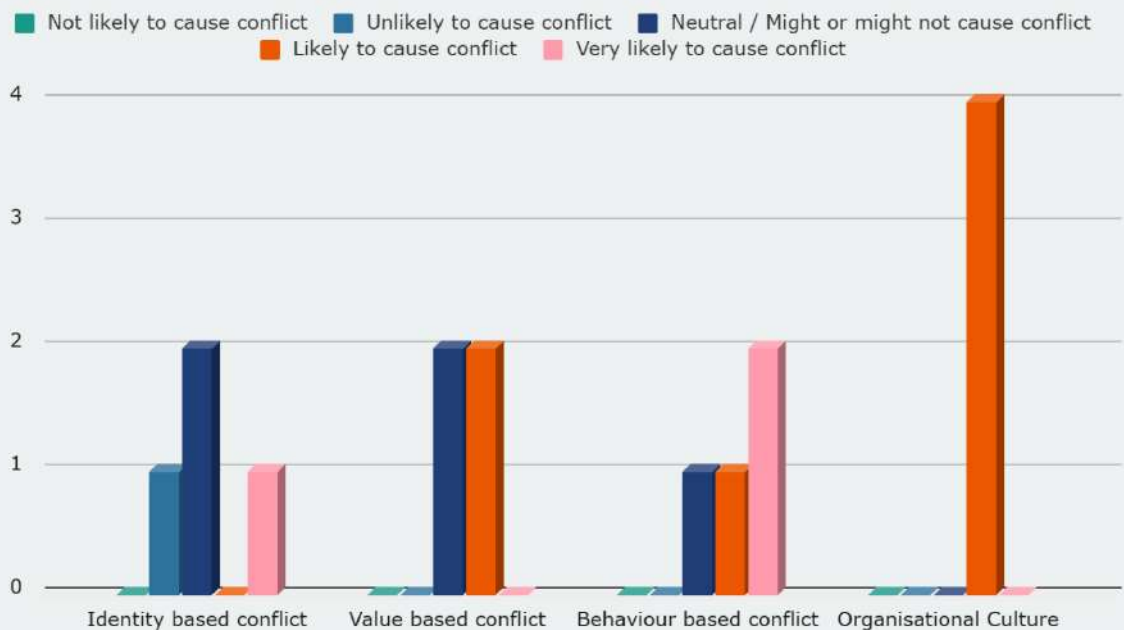
Ocena oparta na doświadczeniu potencjalnych źródeł konfliktów międzypokoleniowych w miejscu pracy (Q17)



Q 17 GEN X



Q 17 BABY BOOMERS





Opis sytuacji, w której jeden lub więcej czynników z pytania Q17 spowodował konflikt w pracy (Q18)

W odniesieniu do pytania dotyczącego konfliktu pokoleniowego i czynników organizacyjnych w miejscu pracy, podsumowujemy odpowiedzi w następujący sposób:

Częstość występowania konfliktów związanych z organizacją i komunikacją

Wiele odpowiedzi wskazuje, że konflikty wynikają najczęściej z braku organizacji, niejasnych ról i nieskuteczności komunikacji wewnętrznej. Jest to szczególnie prawdziwe w odniesieniu do zarządzania dokumentami, braku wspólnych strategii i celów oraz presji na szybkie reagowanie, zwłaszcza w przypadku osób z wyżu demograficznego.

Obecność konfliktów pokoleniowych, ale nie tylko

Niektóre incydenty podkreślają wyraźną lukę pokoleniową, na przykład w przypadku niezadowolenia starszego pracownika z awansu młodszego kolegi w oparciu o kompetencje, a nie staż pracy. Napięcia pojawiają się, gdy młodszy ludzie nie uznają wartości struktury organizacyjnej. Inne różnice w definiowaniu priorytetów, kodach ubioru i tonie głosu (TOV) zostały wymienione jako możliwe źródła konfliktu. Korzystanie z narzędzi cyfrowych (np. czatu firmowego) jest trudniejsze dla pokolenia X i wyżu demograficznego.

Kilku respondentów podkreśla jednak, że konflikty nie zawsze są związane z wiekiem, ale raczej z różnicami w stylu komunikacji, osobowości i podejściu do pracy.

Uznanie złożoności problemu

Niektórzy uczestnicy przyznają, że nie doświadczyli bezpośrednio sytuacji konfliktowych, ale postrzegają tę dynamikę jako powszechną. Inni zgłaszają ogólnie harmonijne środowisko pracy z rzadkimi epizodami napięć.

Tendencja do delegowania zadań i brania odpowiedzialności

Okazało się, że młodszy pracownicy są czasami postrzegani jako łatwiejsi do krytykowania lub odpowiedzialni za błędy, zwłaszcza w kontekstach, w których role i obowiązki nie są dobrze zdefiniowane.

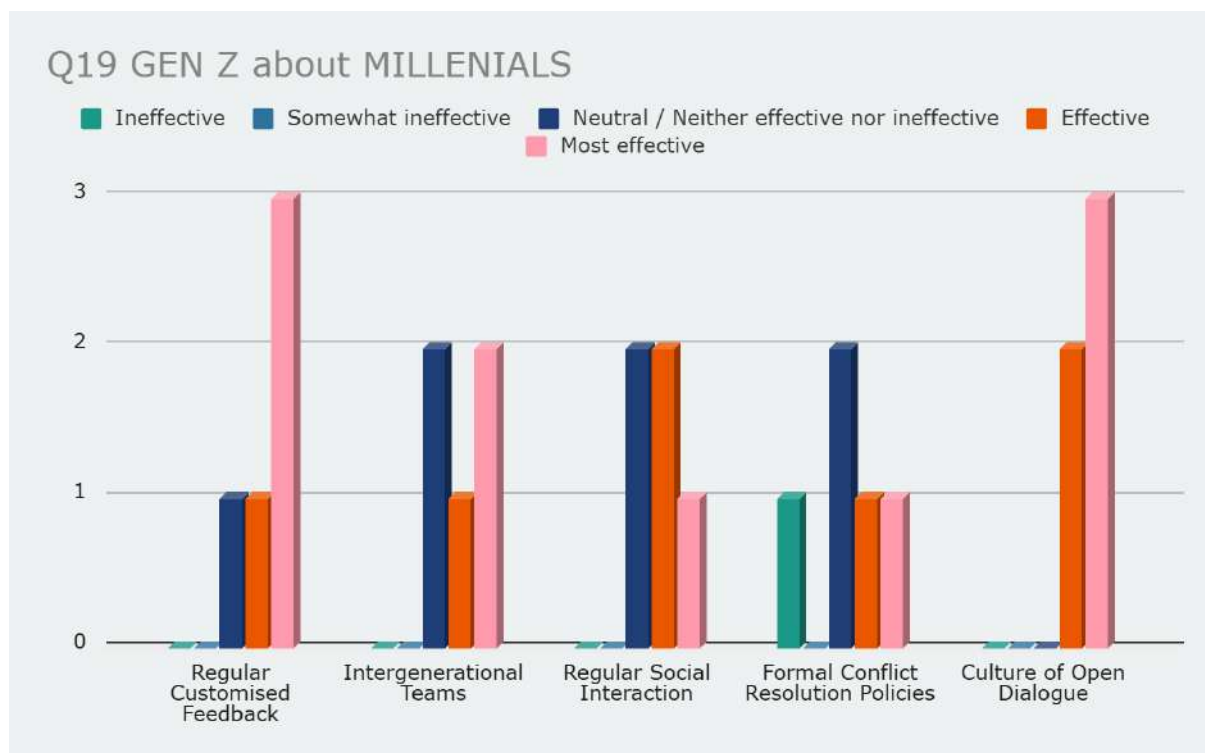
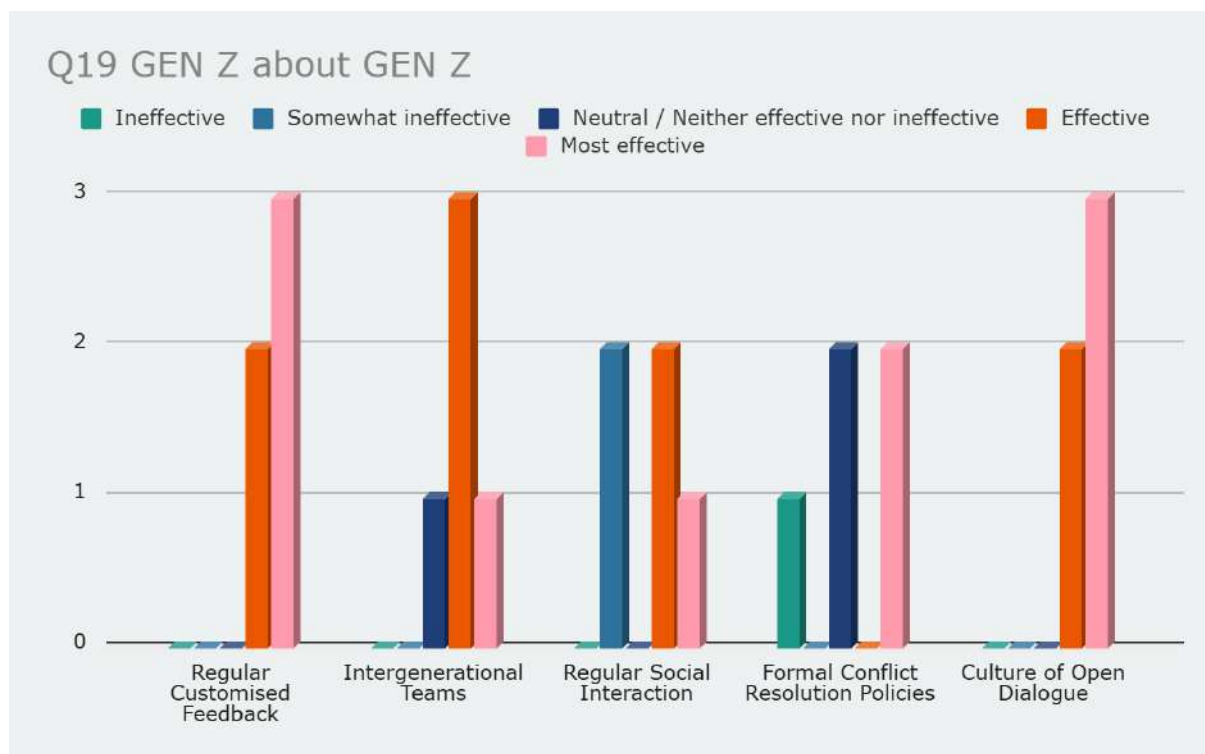
Ogólnie rzecz biorąc, odpowiedzi pokazują, że konflikty w zaobserwowanych kontekstach pracy wynikają z połączenia czynników organizacyjnych (komunikacja, zarządzanie, role) i różnic pokoleniowych. Te ostatnie nie zawsze są główną przyczyną, ale mogą potęgować istniejące trudności, zwłaszcza gdy istnieją różne oczekiwania dotyczące przywództwa, narzędzi cyfrowych i kultury korporacyjnej.

Aby złagodzić te konflikty, ważne są następujące środki:

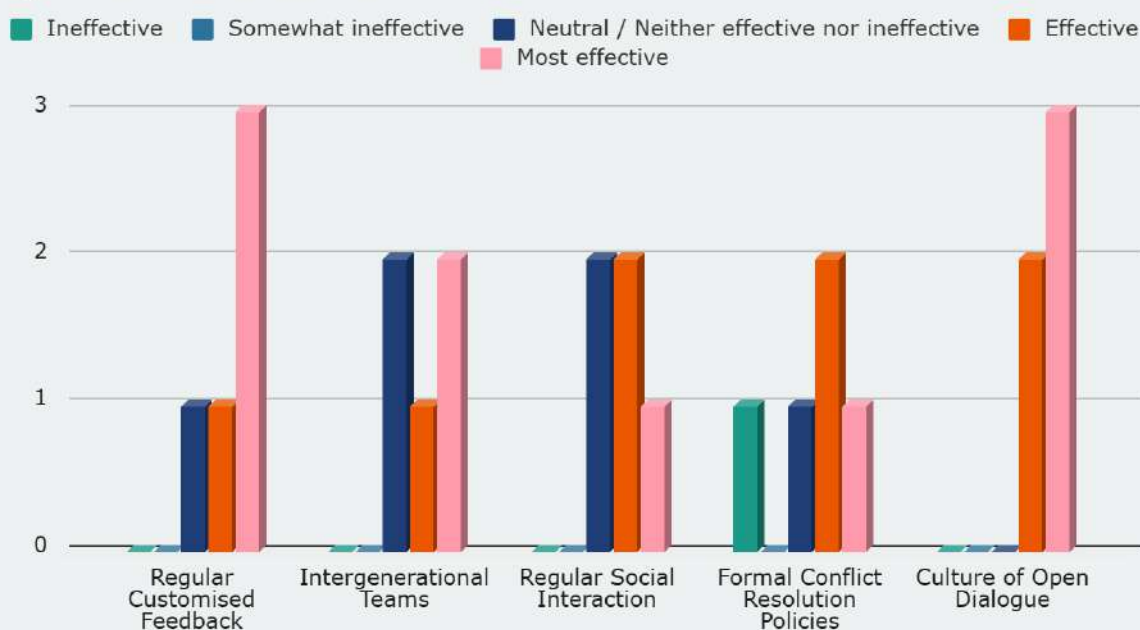
- Poprawa komunikacji międzypokoleniowej.
- Promowanie przejrzystej i wspólnej struktury organizacyjnej.
- Docenianie różnorodności pokoleniowej jako zasobu, a nie przeszkody.

Ocena, na podstawie doświadczenia, narzędzi zapobiegania konfliktom i zarządzania nimi (Q19)

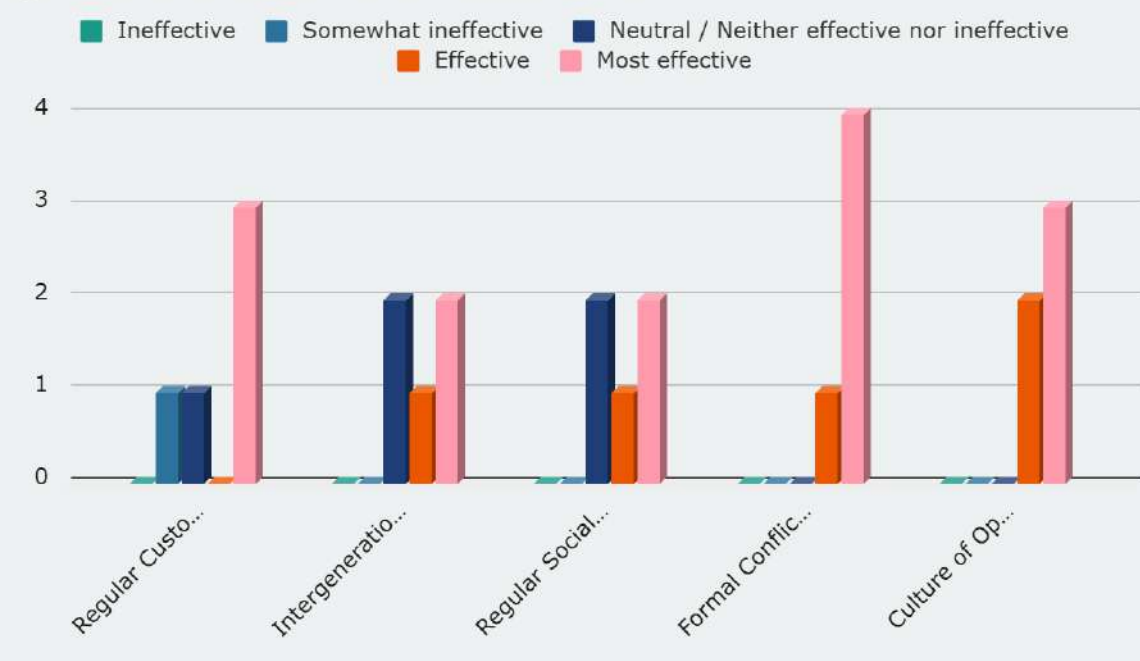
GEN Z o każdym pokoleniu



Q19 GEN Z about GEN X



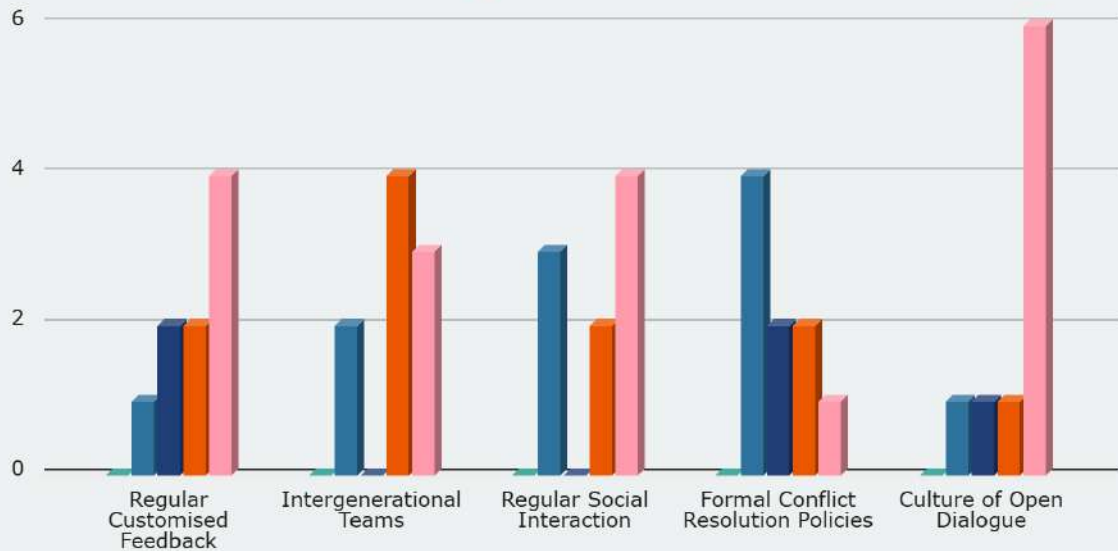
Q19 GEN Z about BABY BOOMERS



MILLENNIALSI o każdym pokoleniu

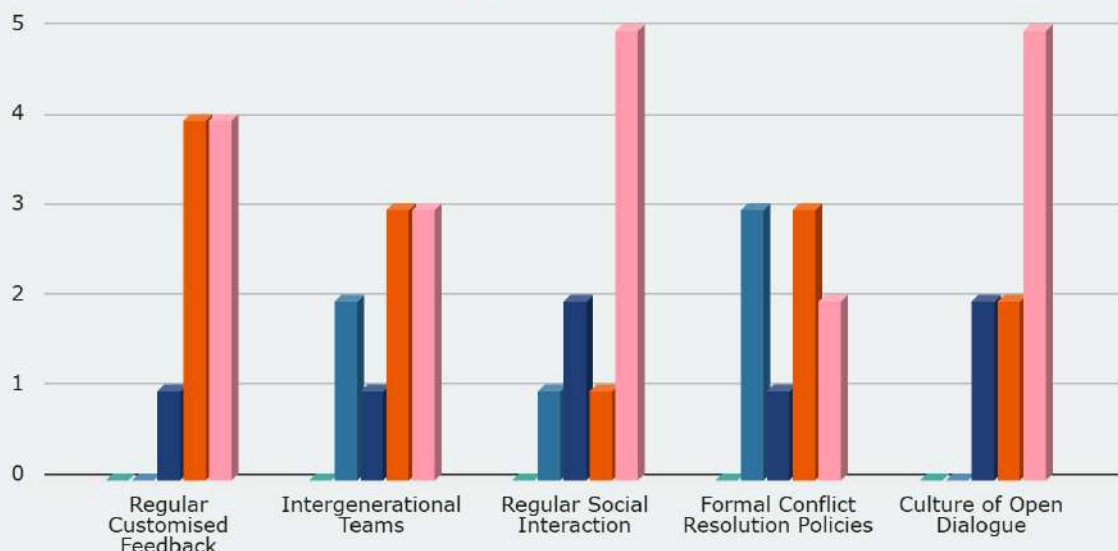
Q19 MILLENNIALS about GEN Z

■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective

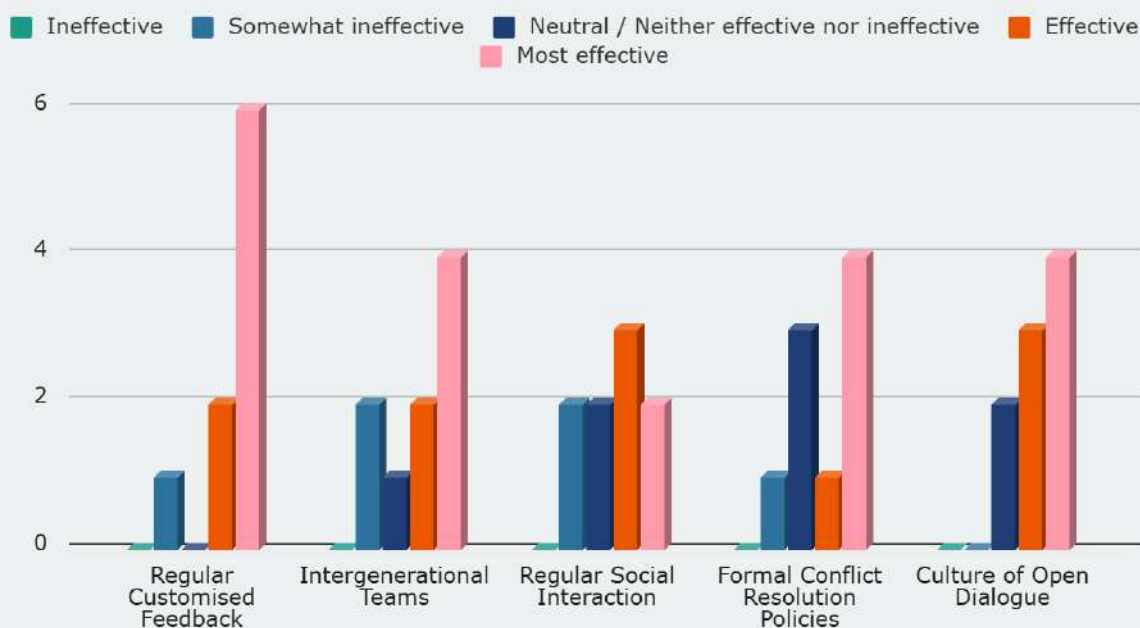


Q19 MILLENNIALS about MILLENNIALS

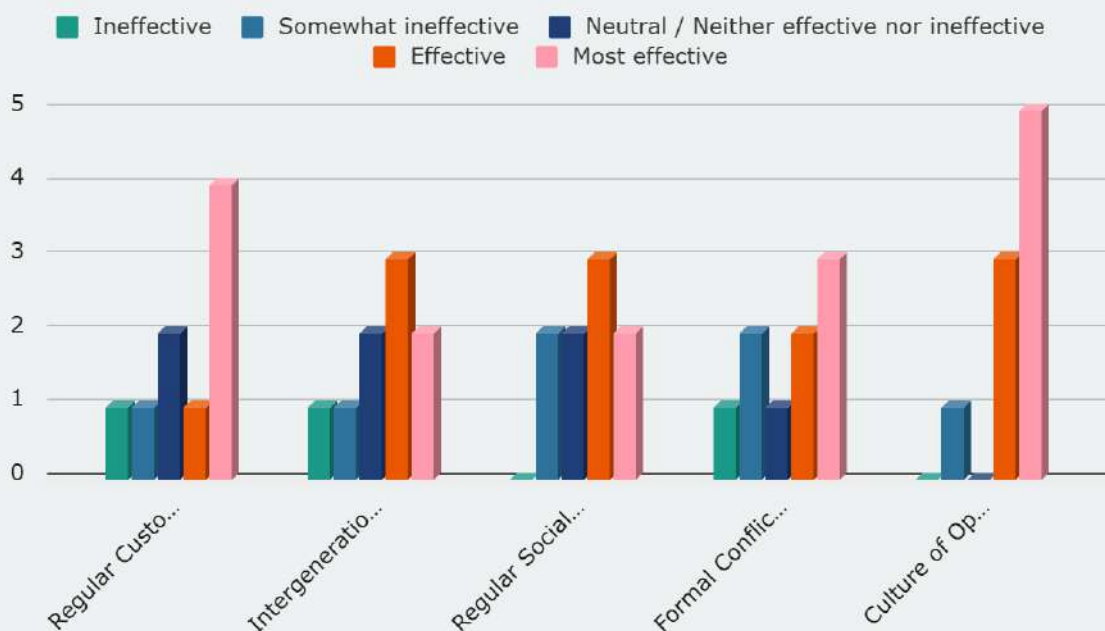
■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective



Q19 MILLENIALS about GEN X



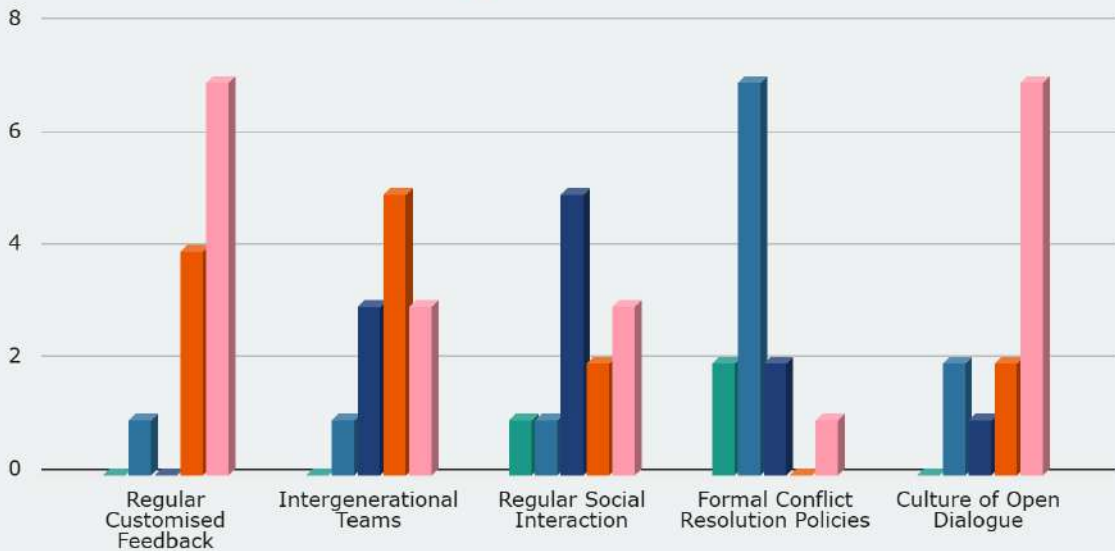
Q19 MILLENIALS about BABY BOOMERS



GEN X o każdym pokoleniu

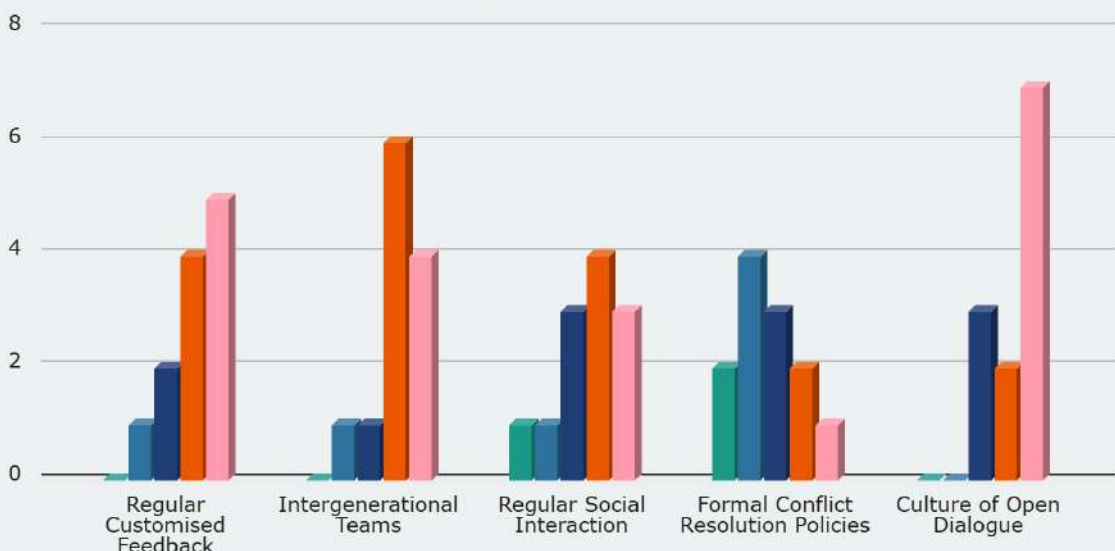
Q19 GEN X about GEN Z

■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective

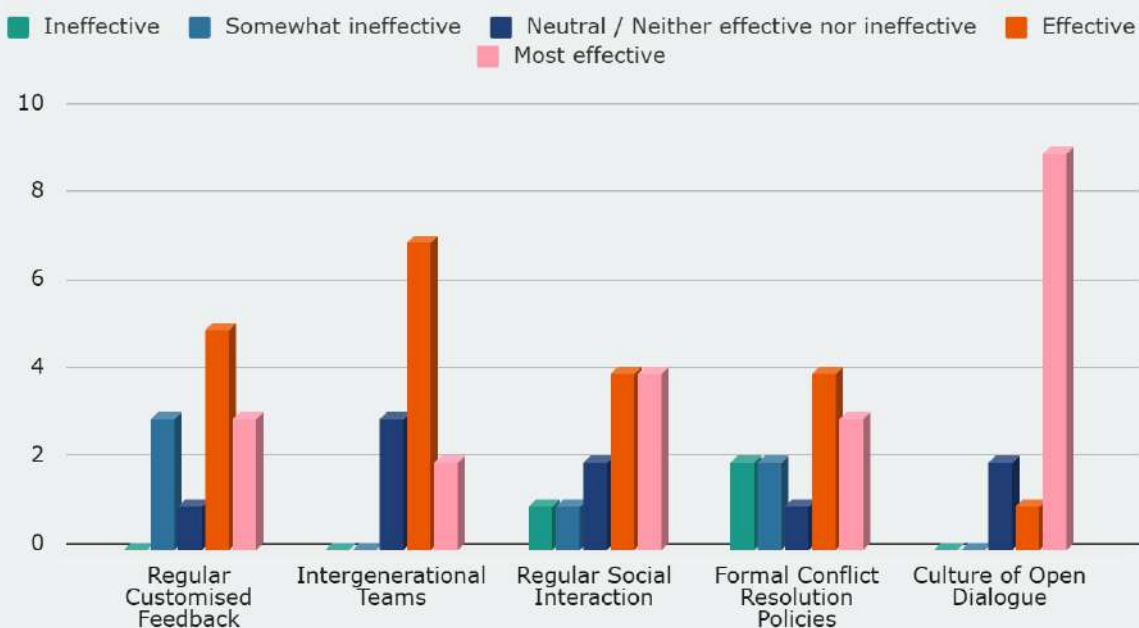


Q19 GEN X about MILLENIALS

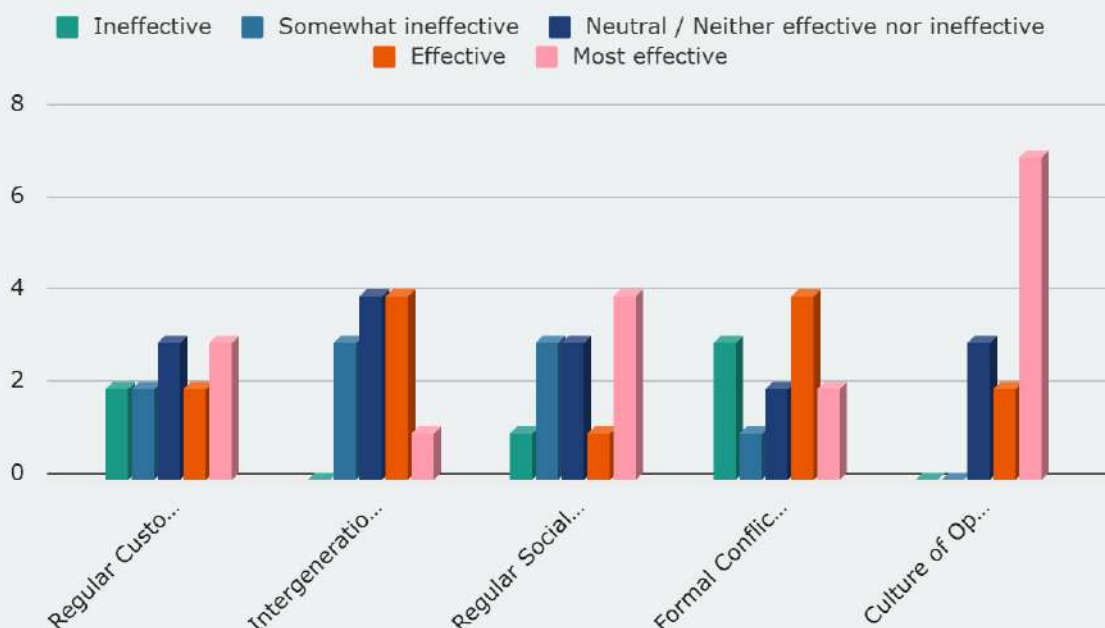
■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective



Q19 GEN X about GEN X



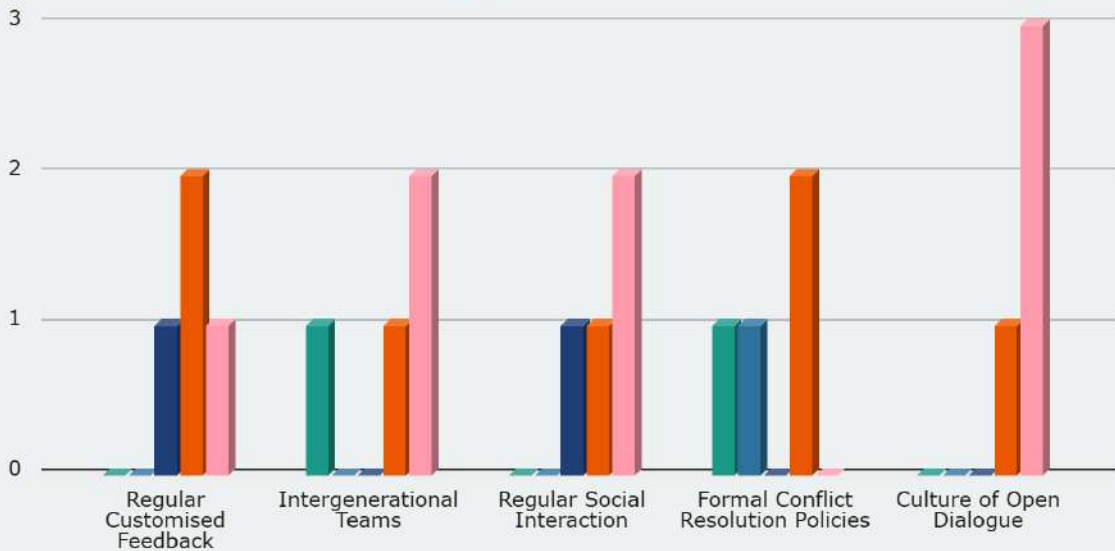
Q19 GEN X about BABY BOOMERS



BABYBOOMERS o każdym pokoleniu

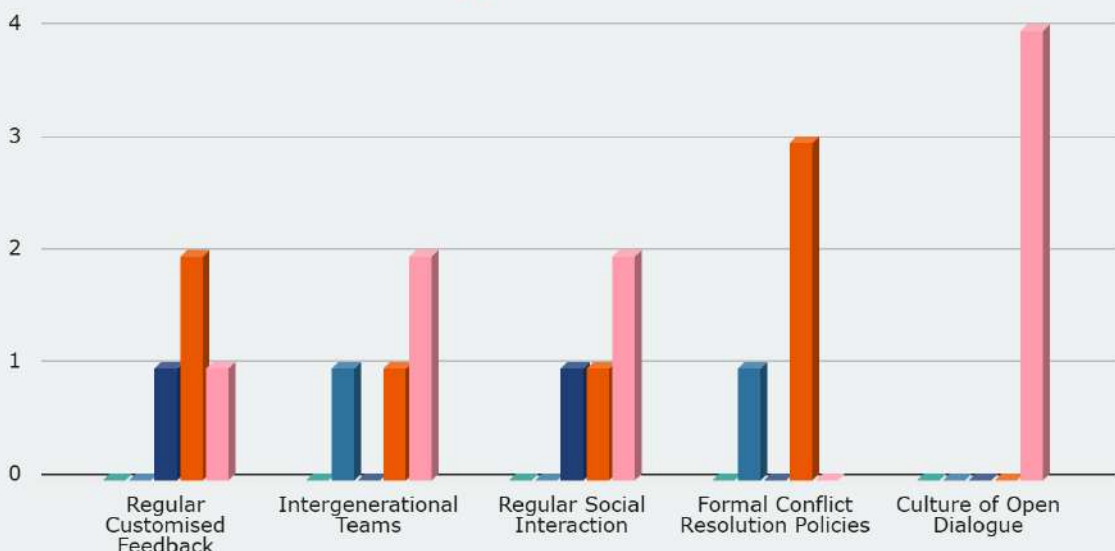
Q19 BABYBOOMERS about GEN Z

■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective

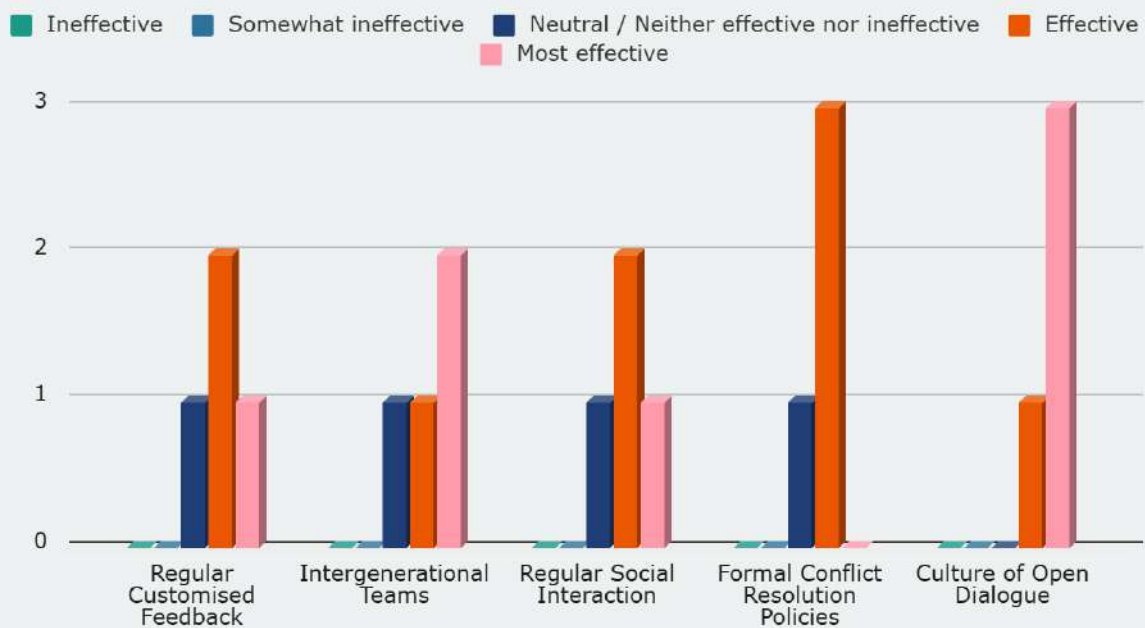


Q19 BABYBOOMERS about MILLENIALS

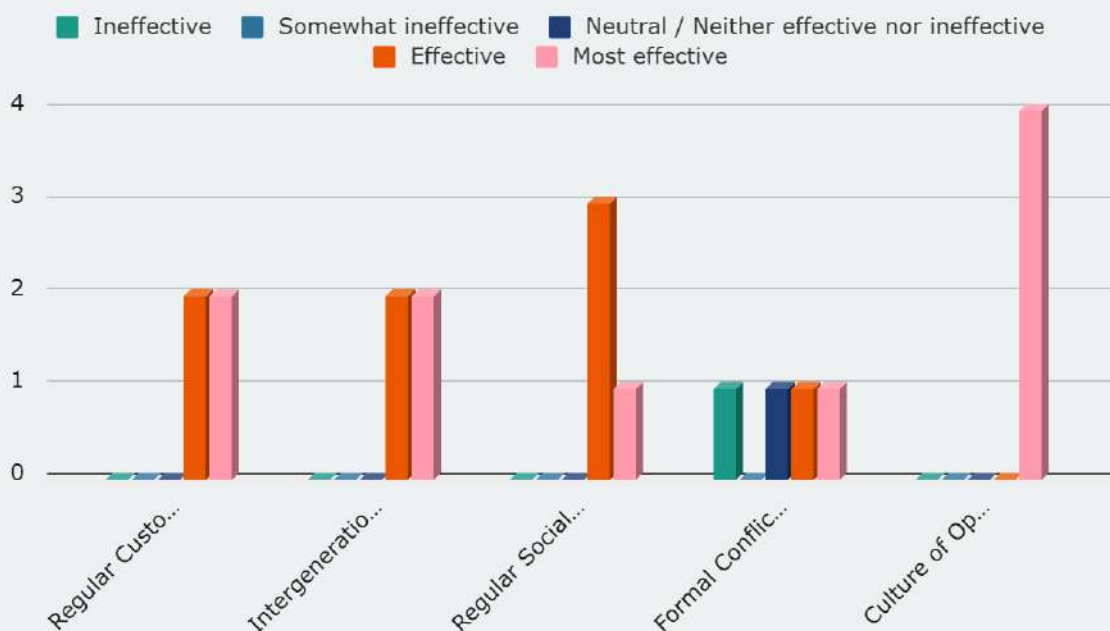
■ Ineffective
 ■ Somewhat ineffective
 ■ Neutral / Neither effective nor ineffective
 ■ Effective
 ■ Most effective



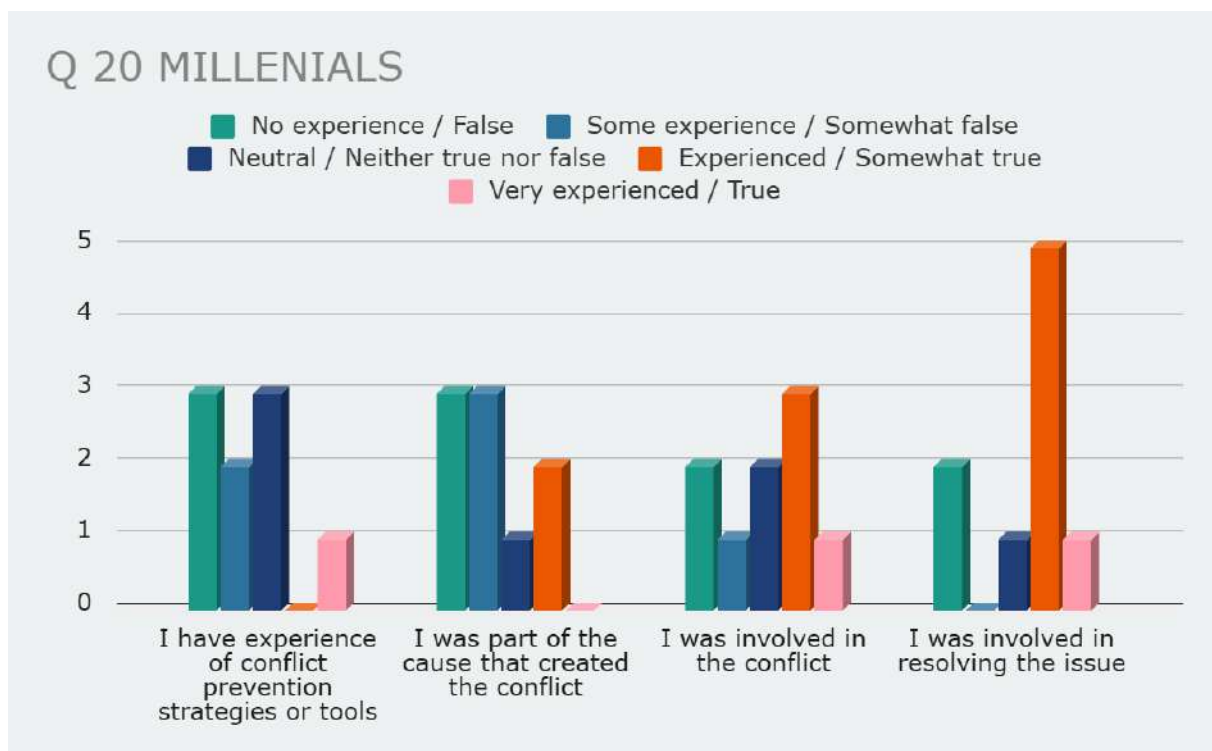
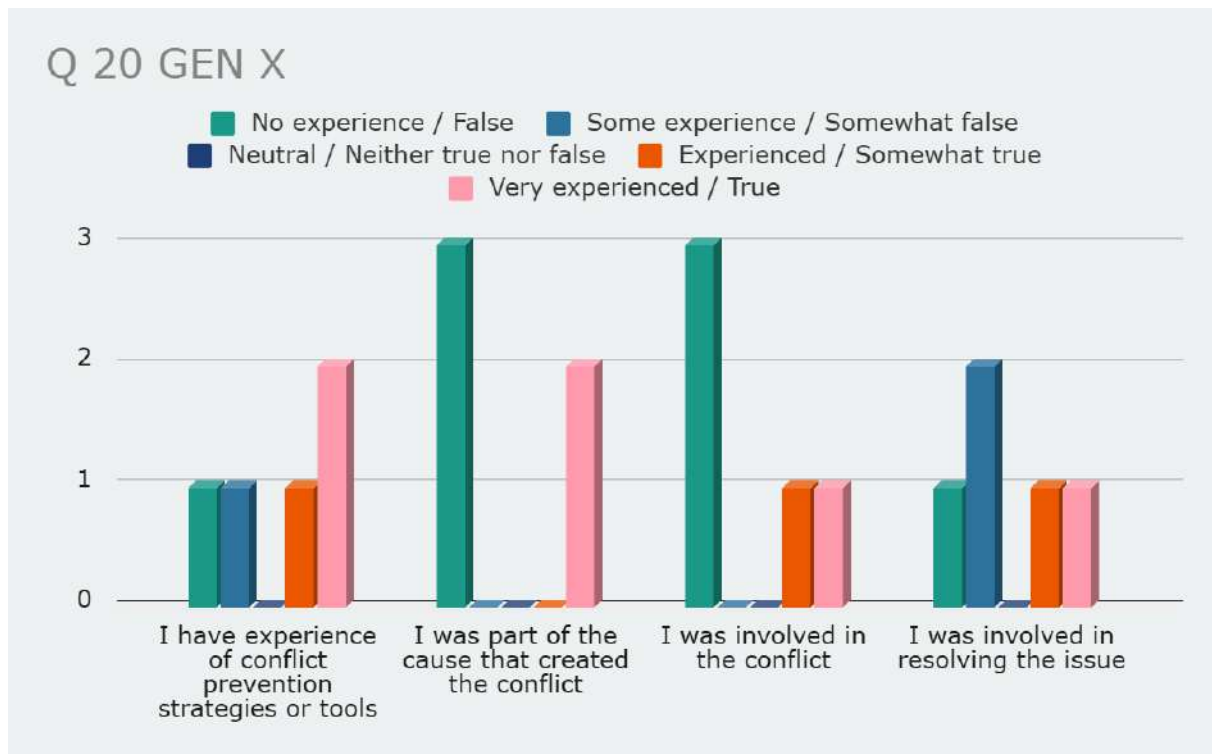
Q19 BABYBOOMERS about GEN X



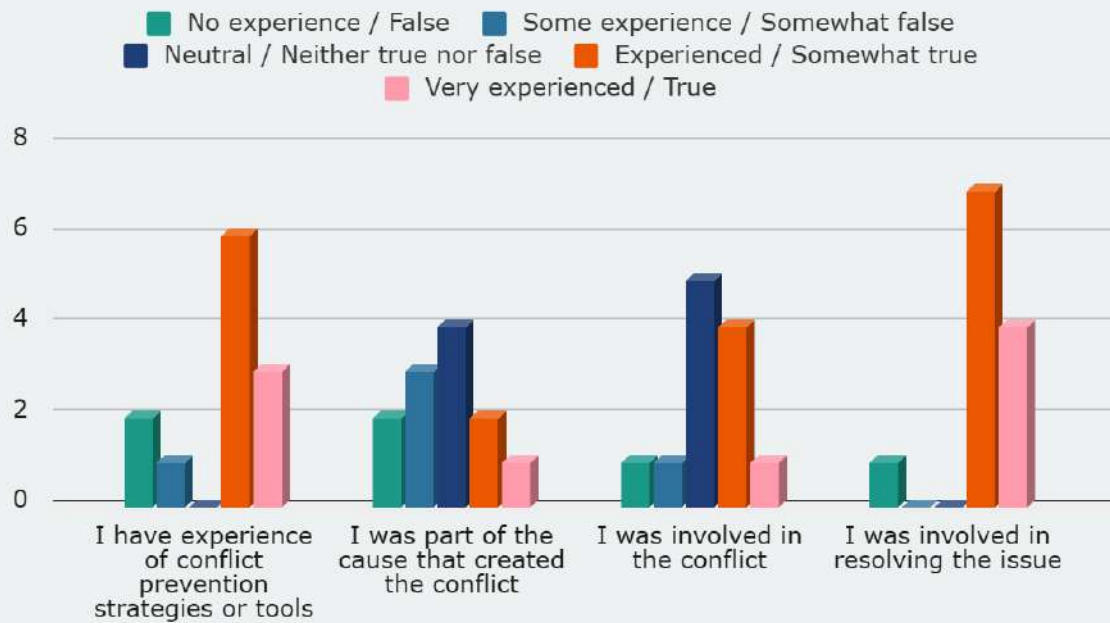
Q19 BABYBOOMERS about BABY BOOMERS



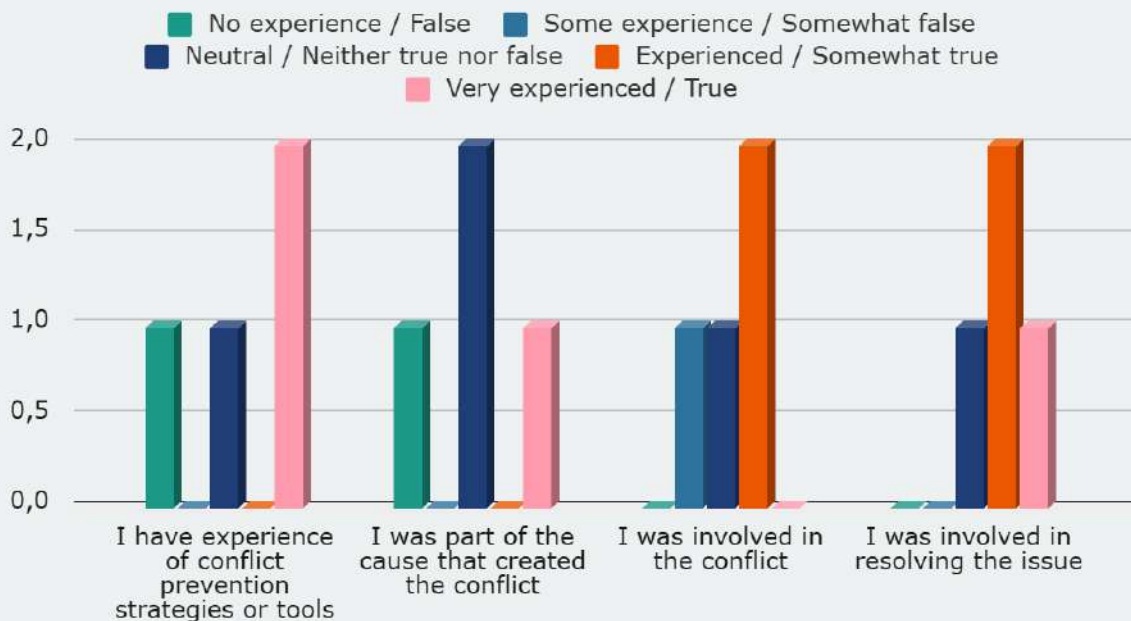
Assessment of the relevance of statements (Q20)



Q 20 GEN X



Q 20 BABY BOOMERS





Opis osobistego doświadczenia związanego z rozwiązywaniem konfliktów w miejscu pracy (Q21)

Poniżej znajduje się kompleksowe i spójne podsumowanie odpowiedzi udzielonych na pytanie dotyczące rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy.

Wszystkie różne sytuacje konfliktowe doświadczane lub obserwowane w miejscu pracy można pogrupować w cztery szerokie kategorie:

Problemy z relacjami i komunikacją

Wiele konfliktów wydaje się wynikać z nieporozumień, braku dialogu i nieskutecznej komunikacji; w próbie odnotowano nieporozumienia między współpracownikami rozwiązane poprzez bezpośrednią dyskusję lub spotkania wyjaśniające.

Wiele konfliktów zależy od niewłaściwej interakcji między sferą osobistą i zawodową.

Konflikty organizacyjne i związane z zarządzaniem

Kilku uczestników podkreśliło problemy związane ze słabą organizacją pracy i źle zorganizowanym zarządzaniem zasobami: sytuacje nieefektywnej organizacji, braku przejrzystości i braku odpowiedzialności doprowadziły do frustracji i konfliktów. Między partnerami projektu pojawiły się napięcia związane z zarządzaniem umiejętnościami lub brakiem zgody co do sposobu współpracy. Niektóre konflikty wynikają z wcześniejszych "postrzeganych niesprawiedliwości", które generują niechęć i ukryte pretensje.

Dynamika międzypokoleniowa i hierarchiczna

Napięcia między różnymi pokoleniami i role hierarchiczne pojawiły się w kilku przypadkach:

kierownik przyjmuje postawę "normatywno-rodzicielską" wobec młodszego kolegi (Gen Z)

konflikty między starszymi pracownikami a młodymi pracownikami tymczasowymi, związane ze zmianą pokoleniową i kontynuowaniem pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego.

upór i opór wobec zmian wśród osób starszych

Metody zarządzania konfliktami

Metody radzenia sobie z konfliktami są bardzo zróżnicowane:

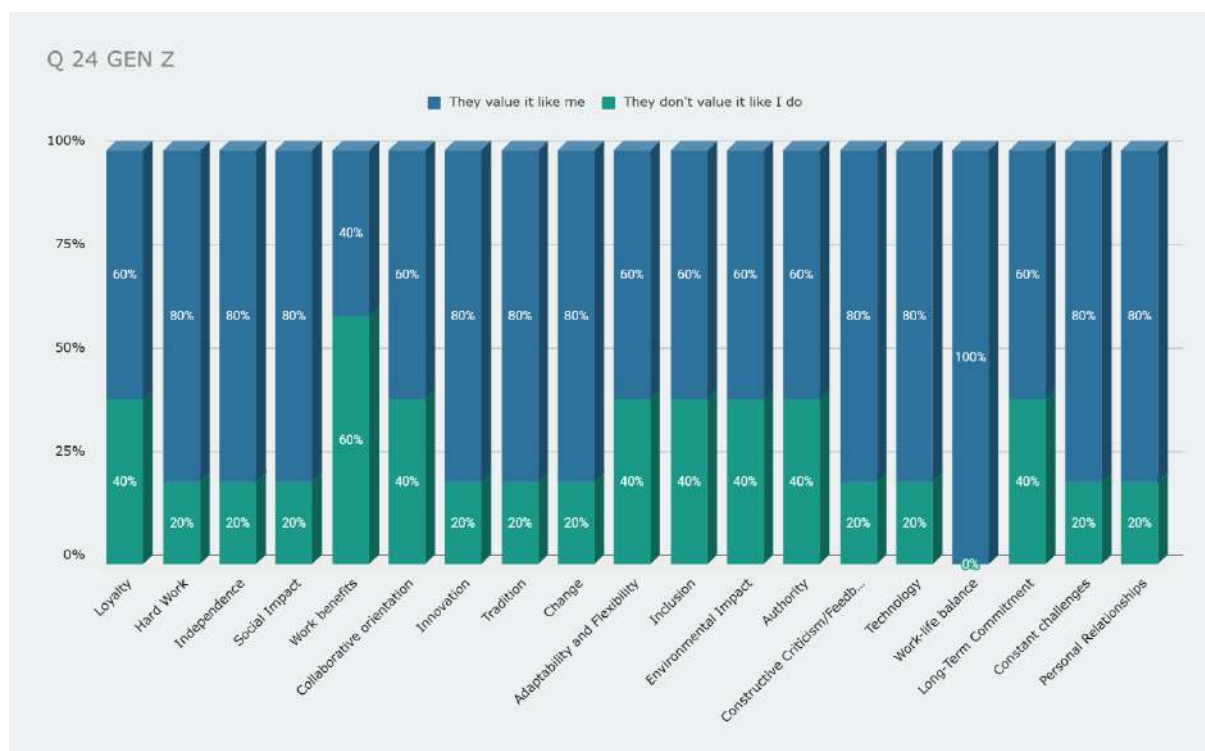
- Niektórzy uczestnicy działali jako aktywni mediatorzy, ułatwiając dialog między kolegami w konflikcie.
- W innych przypadkach wykorzystywano zorganizowane okazje do dyskusji (np. spotkania) w celu wyjaśnienia różnic.
- Zgłaszano również proaktywne podejście, w ramach którego dana osoba sama ujawniała ukryte problemy w celu poprawy środowiska pracy.

Odpowiedzi zawierają niewiele wyraźnych danych na temat wsparcia otrzymywanego od kolegów lub kierowników, ale podkreślono niektóre przypadki współpracy i pozytywnych dyskusji. W większości przypadków nie pojawiają się znaczące konflikty pokoleniowe, choć niektóre sytuacje ujawniają ukryte tarcia między różnymi pokoleniami, często związane ze stylami przywództwa, komunikacją lub przejmowaniem odpowiedzialności.

4. Różnice w podejściu do pracy

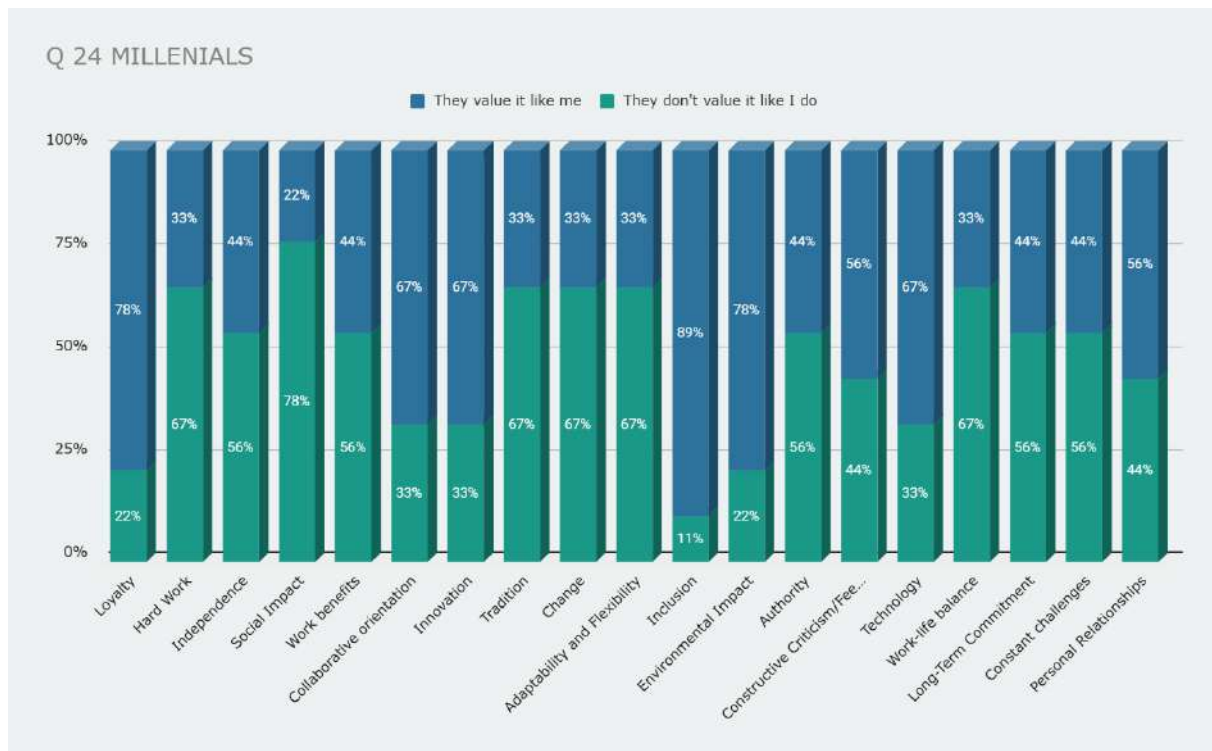
Ocena respondenta dotycząca podobieństwa oceny niektórych aspektów (Q24-Q25-Q26-Q27)

Gen Z

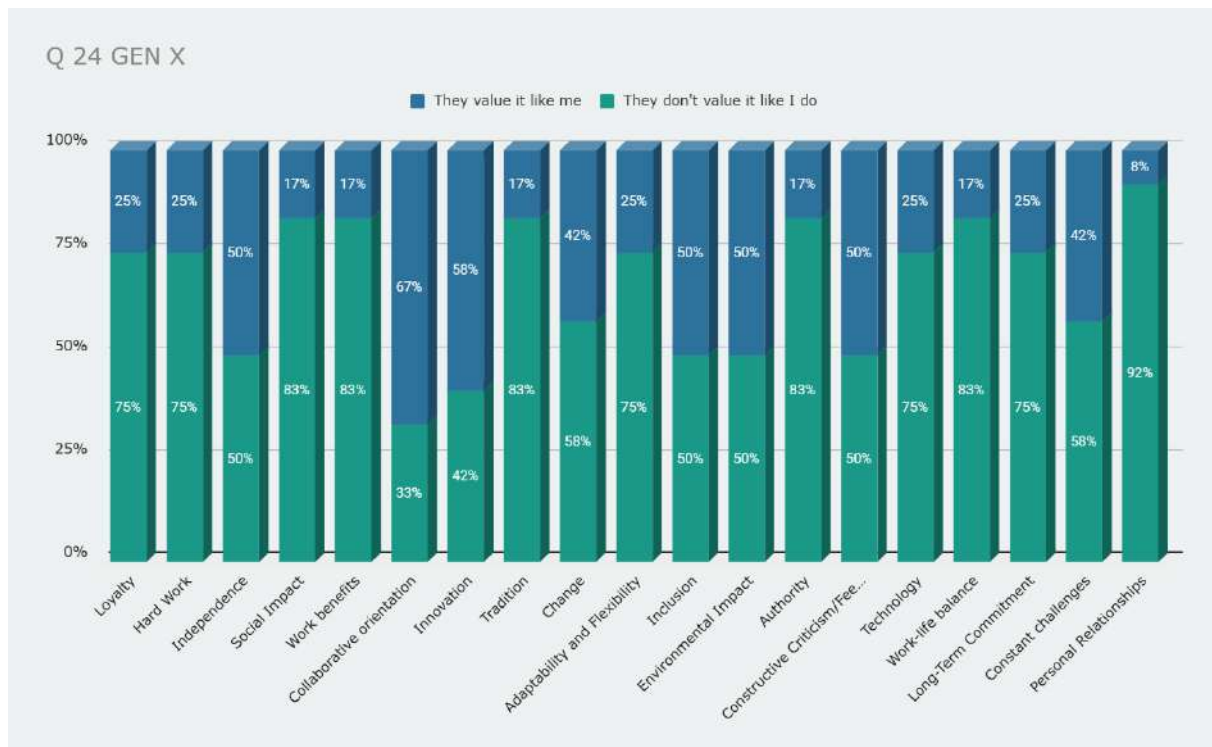




Millennials

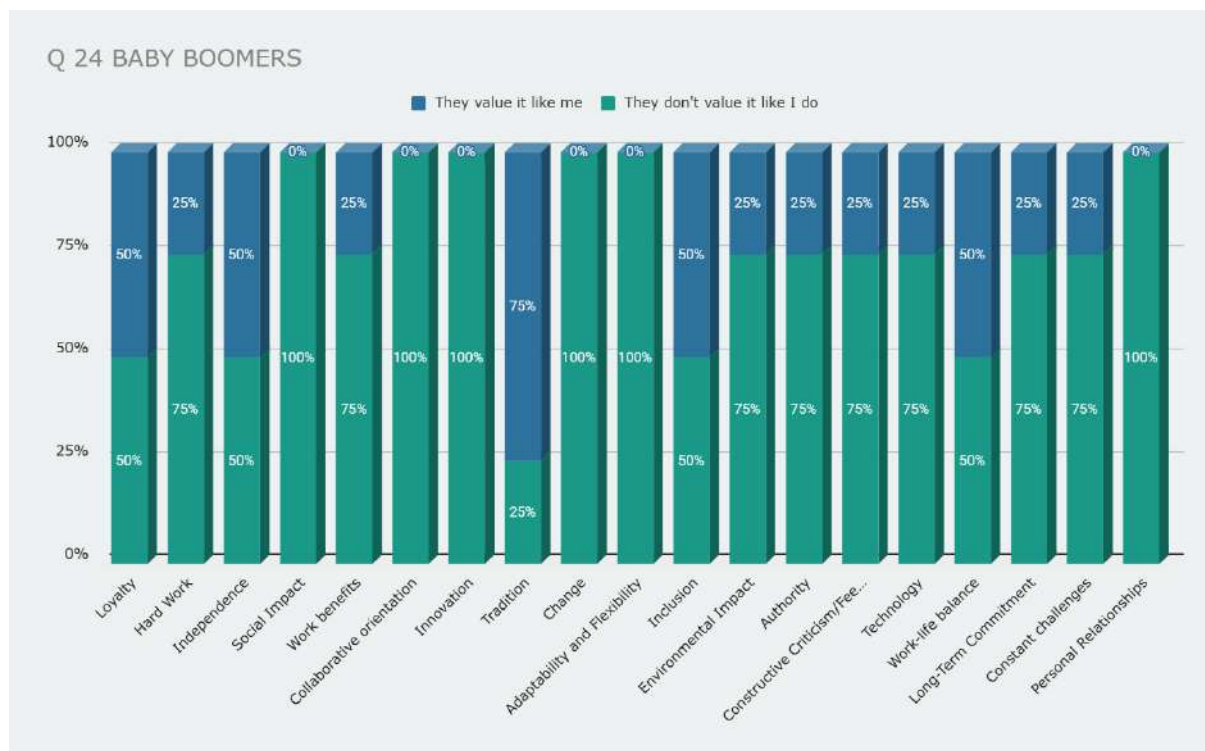


Gen X



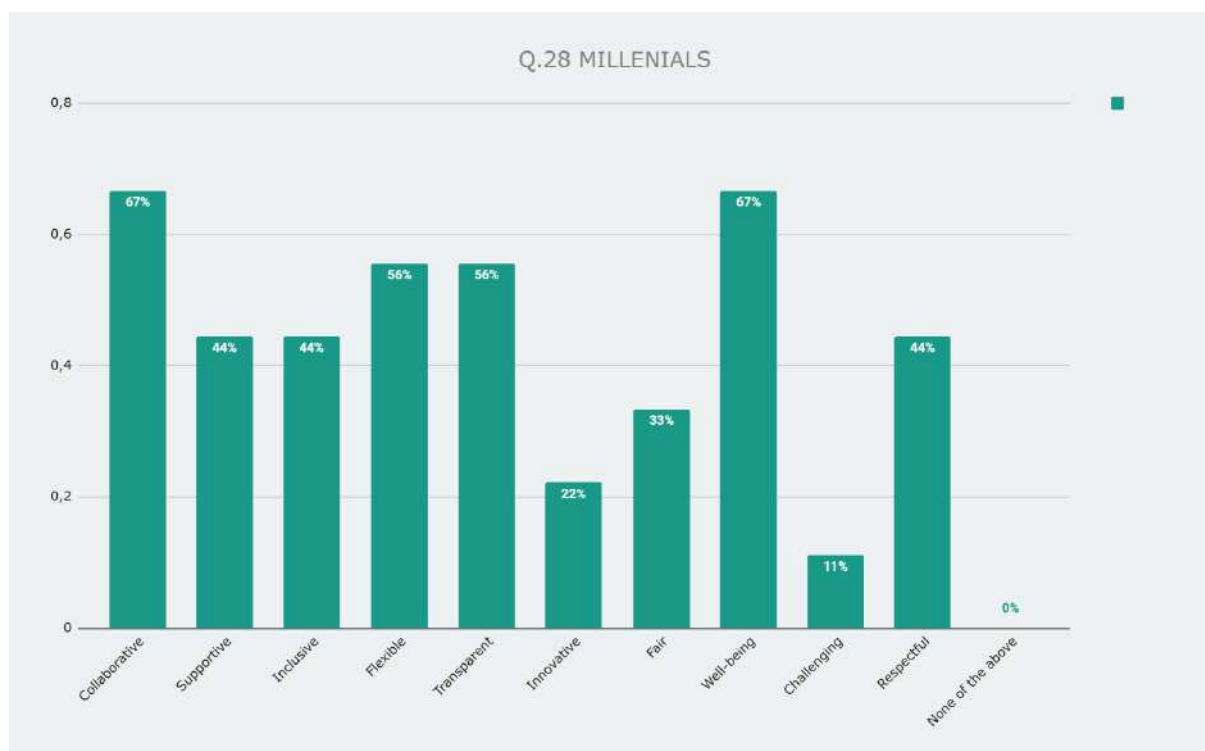
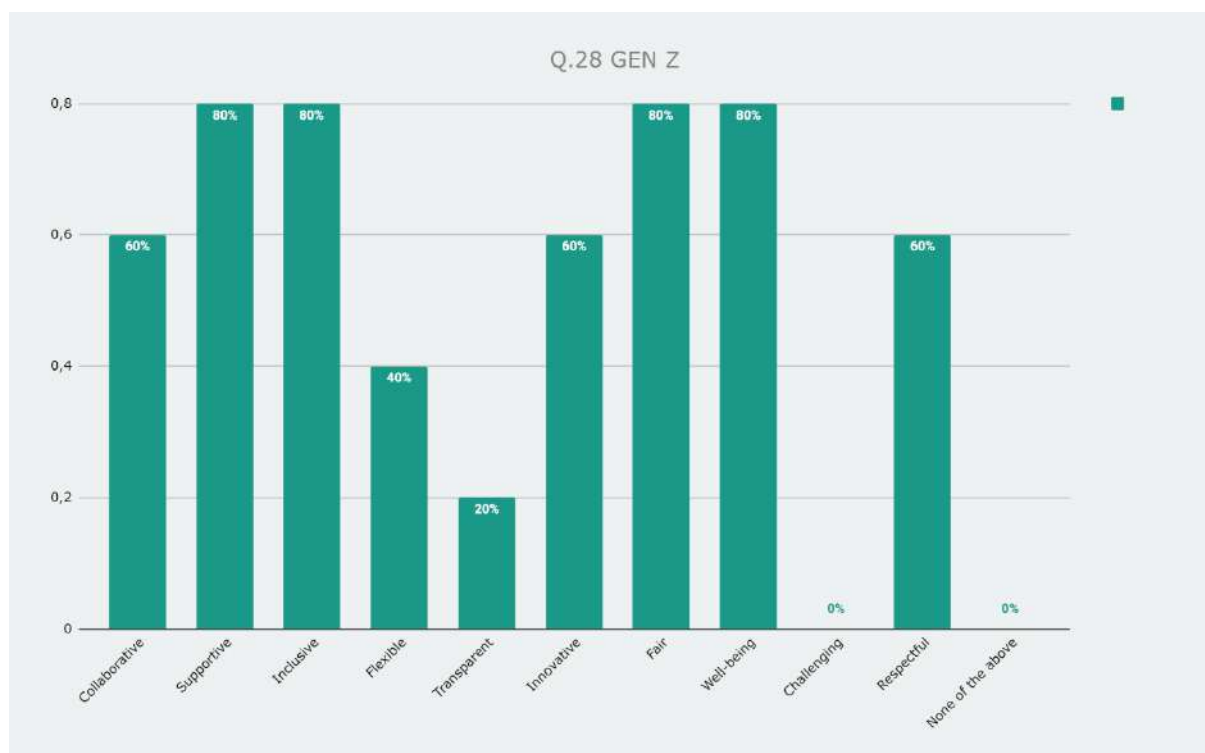


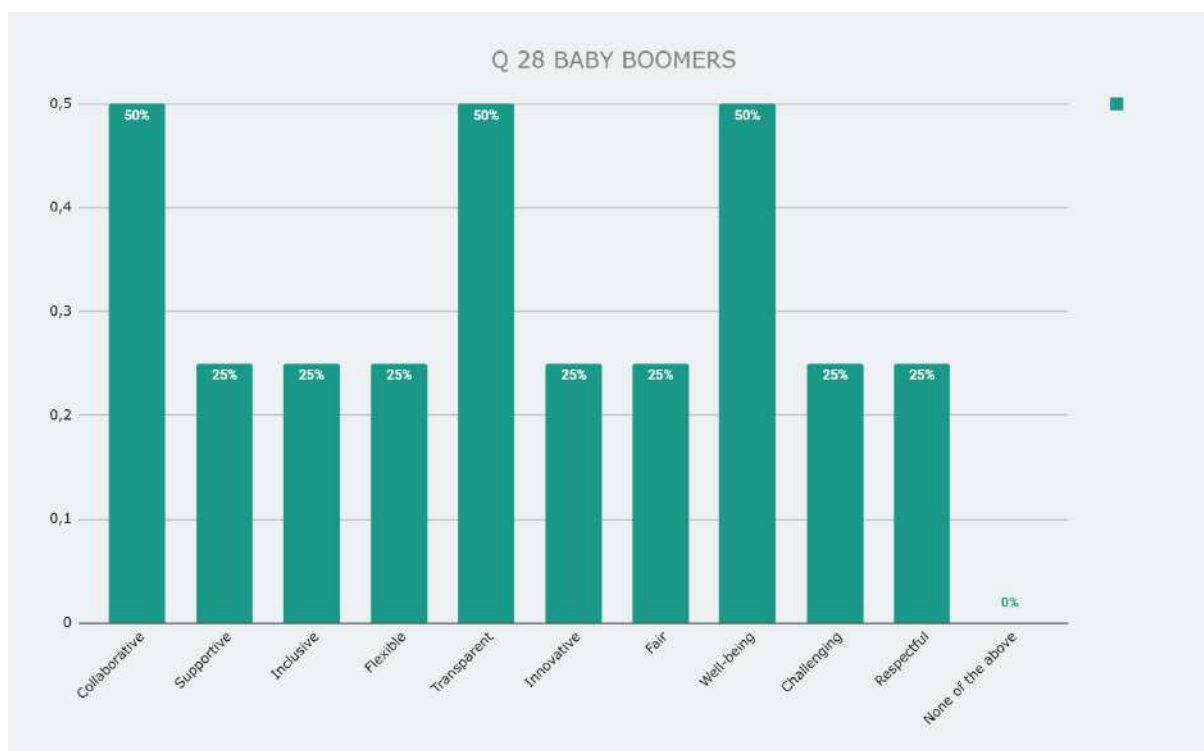
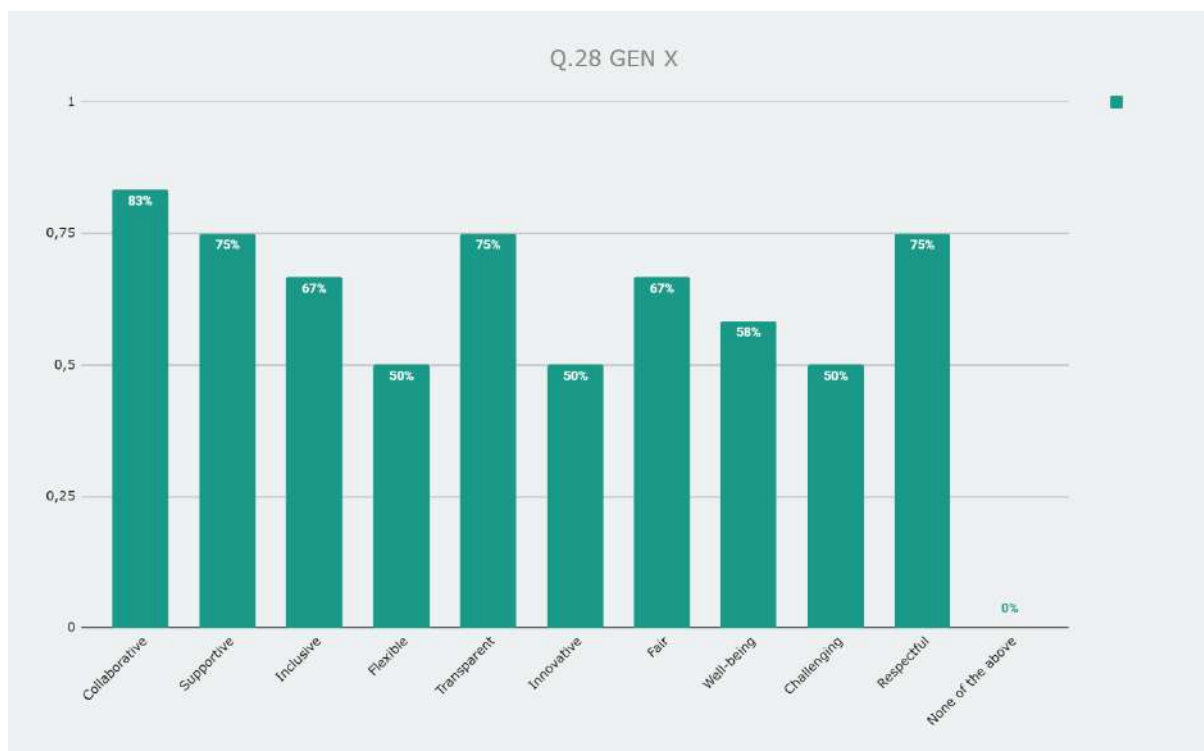
Wyż demograficzny





Słowa kluczowe opisujące idealne miejsce pracy (Q28)

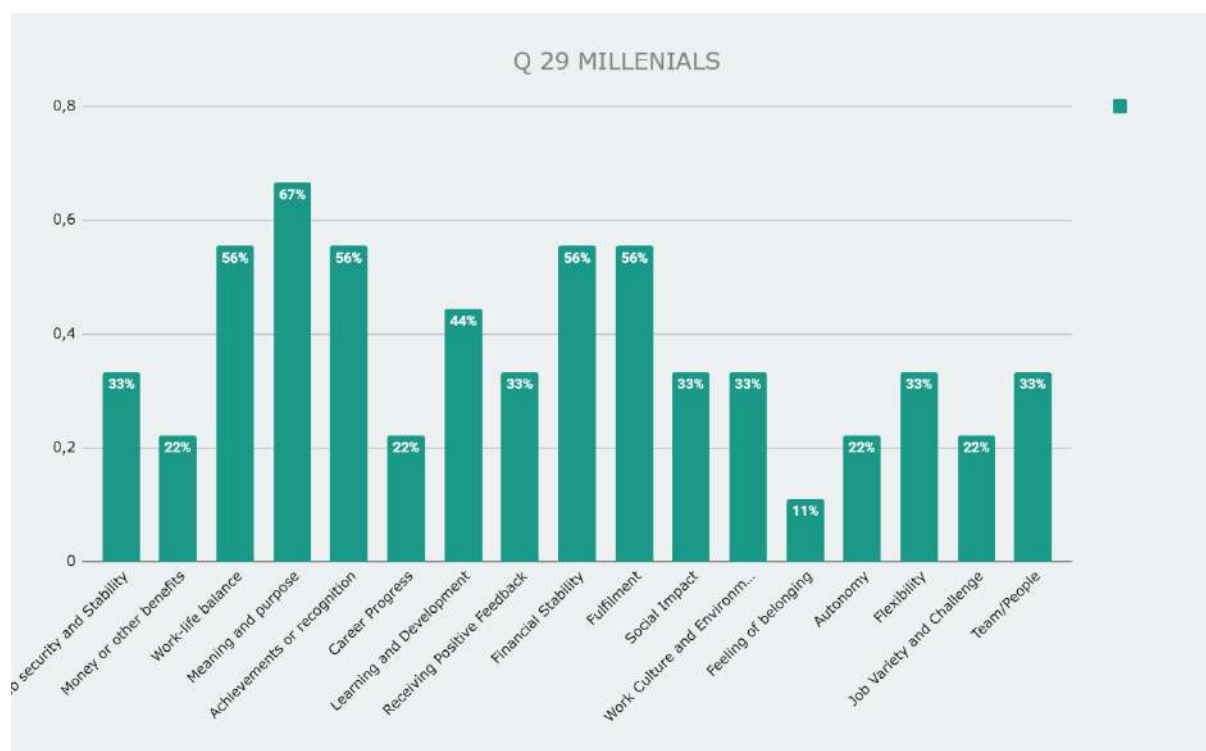
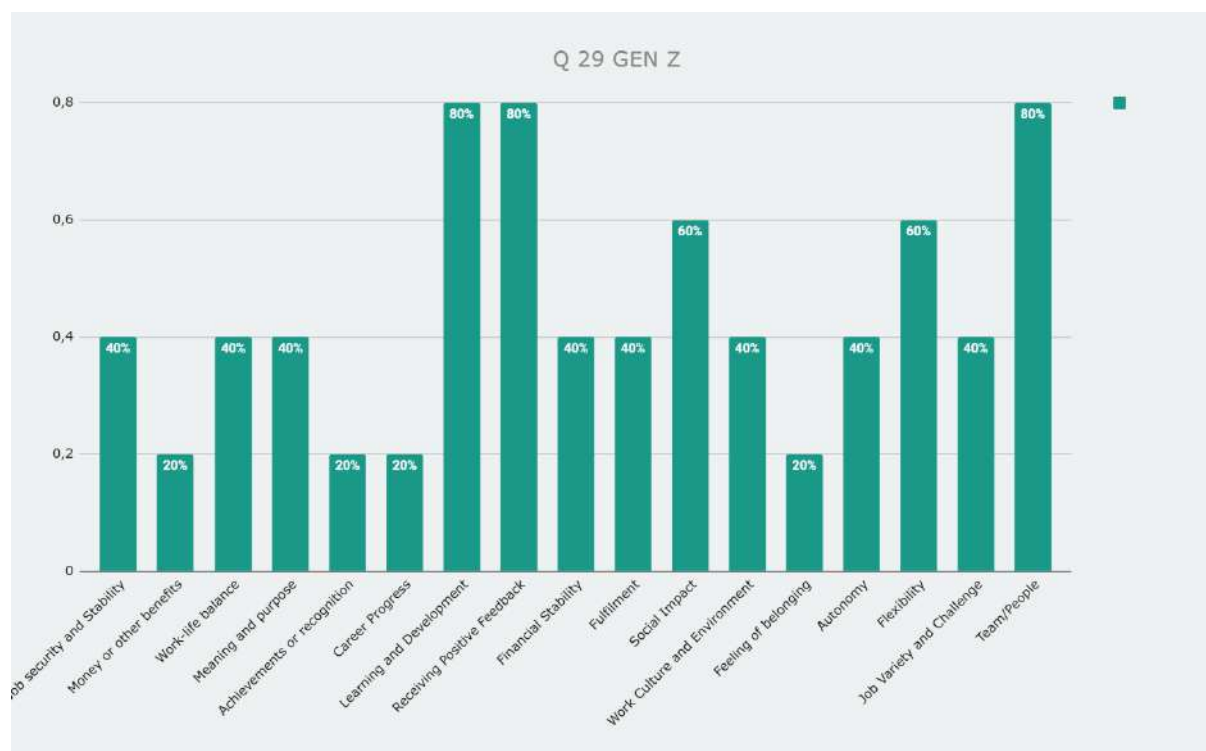


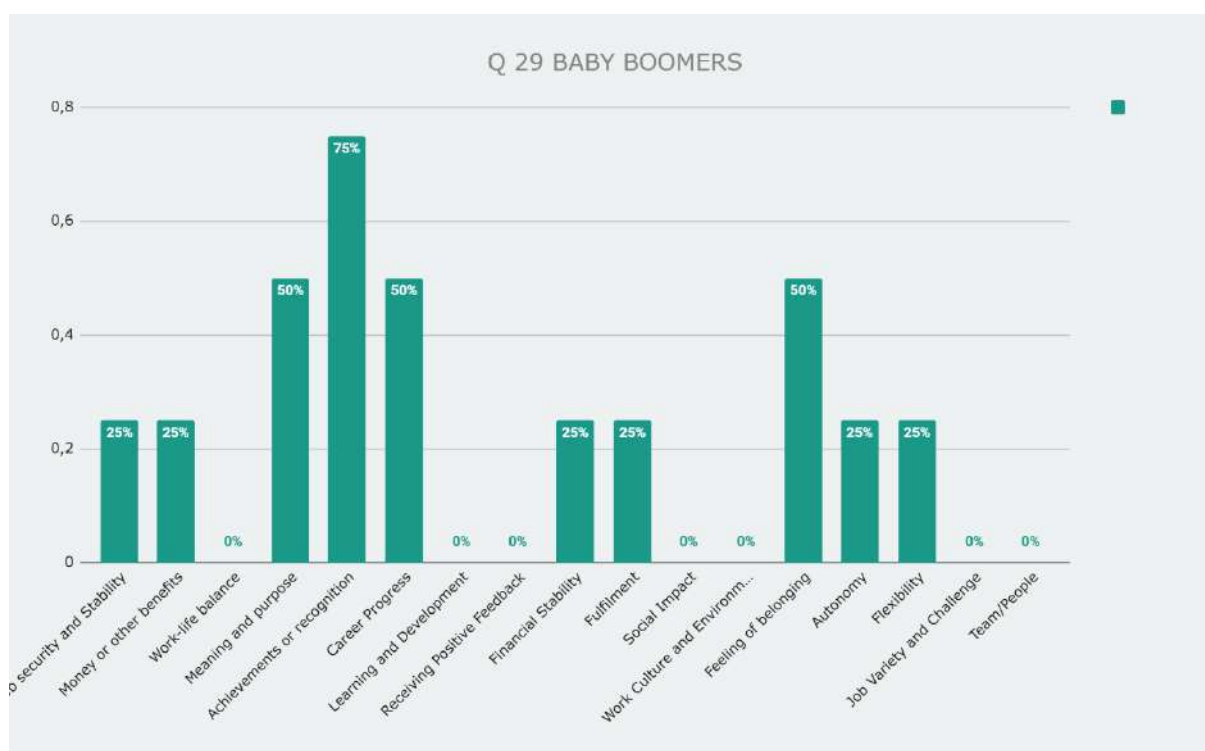
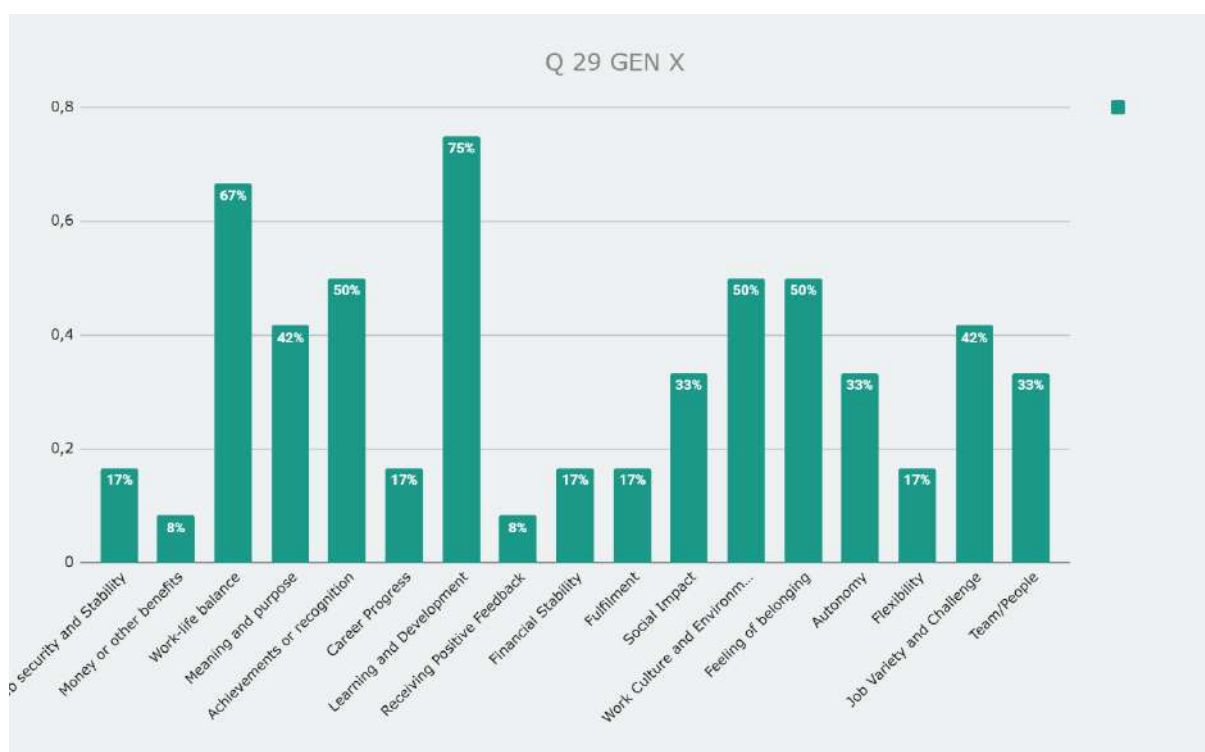


Warto zauważyć, że zaproponowane cechy są istotne dla wszystkich pokoleń. W szczególności przymiotnik współpracujący jest powszechny we wszystkich pokoleniach, które są aktywne w miejscu pracy od kilku lat. Pokolenie X jest pokoleniem, dla którego proponowane przymiotniki są najbardziej rozpowszechnione.



Czynniki motywacyjne w miejscu pracy (Q29)





Warto zauważyć, że czynniki motywujące różnią się w zależności od pokolenia (czynnik kulturowy pokolenia), ale także w zależności od indywidualnego etapu życia i kariery.

Osoby z pokolenia wyżu demograficznego wydają się preferować bardziej indywidualne, prywatne czynniki, podczas gdy pokolenie X koncentruje się na czynnikach, które nadają znaczenie wynikom, milenials są podzieleni między docenianie jakości zawodowej i poprawę warunków życia, a pokolenie Z jest nadal zakotwiczone w zewnętrzny uznaniu.



Opis konkretnego przykładu sytuacji, w której zadanie, projekt lub podejście zespołowe demotywuje do pracy zespołowej lub ukończenia pracy (Q30)

Analizując opis konkretnego przykładu sytuacji, w której zadanie, projekt lub podejście zdemotyowało próbkę, zauważamy, że:

Kilku uczestników zgłosiło demotywację wynikającą ze słabej komunikacji wewnętrznej i późnego lub częściowego zaangażowania w projekty. Bycie informowanym tylko na niektórych etapach lub brak zaangażowania od samego początku utrudnia efektywny wkład.

Zdarzały się przypadki słabej współpracy między współpracownikami, w tym:

- Współpracownicy pracujący na ostatnią chwilę, nie dotrzymujący terminów lub nie komunikujący się prawidłowo.
- Ludzie zamykający się we własnej "bańce" z obawy przed odpowiedzialnością.
- Trudności z integracją nowych członków o różnych stylach komunikacji.
- Środowisko pracy pod wpływem preferencji szefa lub brak sprawiedliwości w dystrybucji możliwości rozwoju.
- Frustracja spowodowana przez współpracowników, którzy nie chcą współpracować lub bardziej koncentrują się na życiu osobistym niż na pracy.

Niektórzy uczestnicy skrytykowali podejście do projektów, podkreślając:

- Niewspólne wybory strategiczne, takie jak skupienie się na jednym zasobie lub jednej osobie w zespole.
- Projekty narzucane "z góry" (HR lub korporacyjne), które nie zachęcają do zaangażowania.
- Nadmierna fragmentacja pracy, która utrudnia stworzenie spójnego zespołu.
- Przeciążenie pracą, które pozostawia niewiele miejsca na budowanie efektywnych relacji.
- Powtarzające się spotkania i rozmowy uważane za stratę czasu.

Jeden z uczestników powiedział, że zaproponował system poprawy wydajności, ale reszta zespołu sprzeciwiła się temu, powodując demotywację.

Pojawiły się doniesienia o pewnych trudnościach w integracji międzypokoleniowej, a starsi koledzy byli postrzegani jako powolni, niechętni do współpracy i skłonni do sztywnego przestrzegania zasad bez przekazywania wiedzy.

Niektórzy uczestnicy wskazywali na silną osobistą determinację w pokonywaniu trudności, wykonując zadania nawet w demotywujących warunkach. Inni jednak wyrażali zamknięty umysł i emocjonalną frustrację w obliczu lekceważących komentarzy (np. "Zamknij się!").

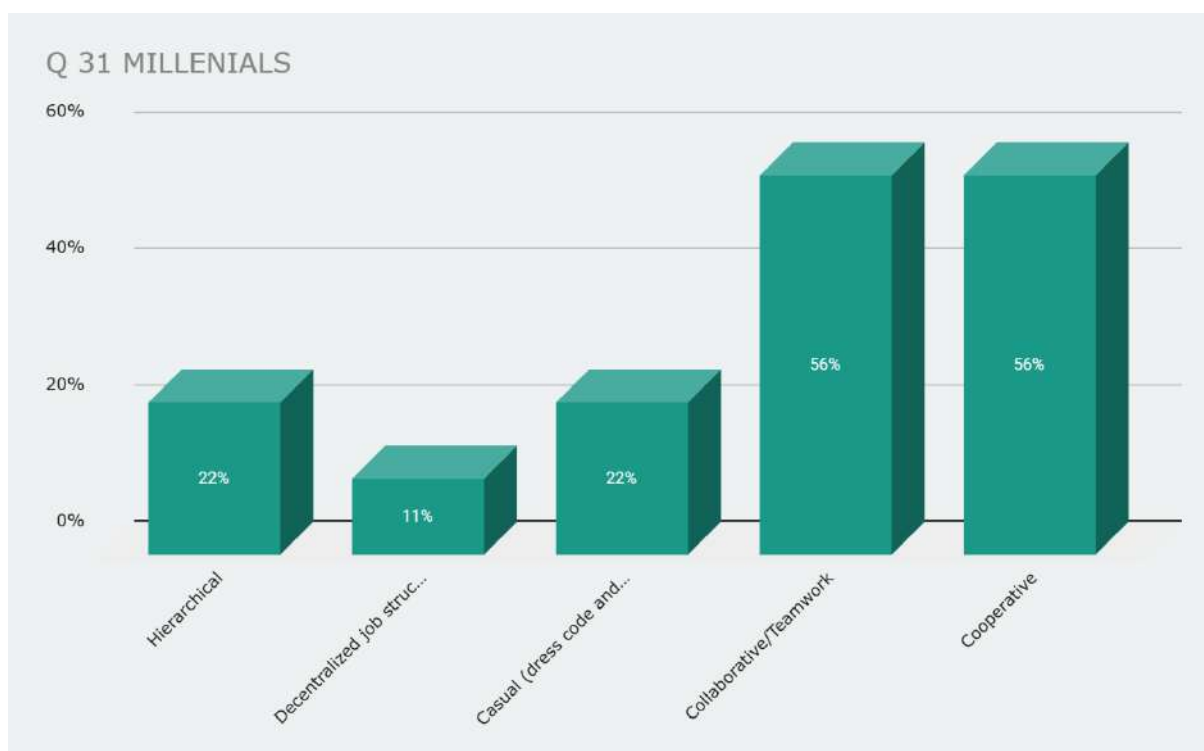
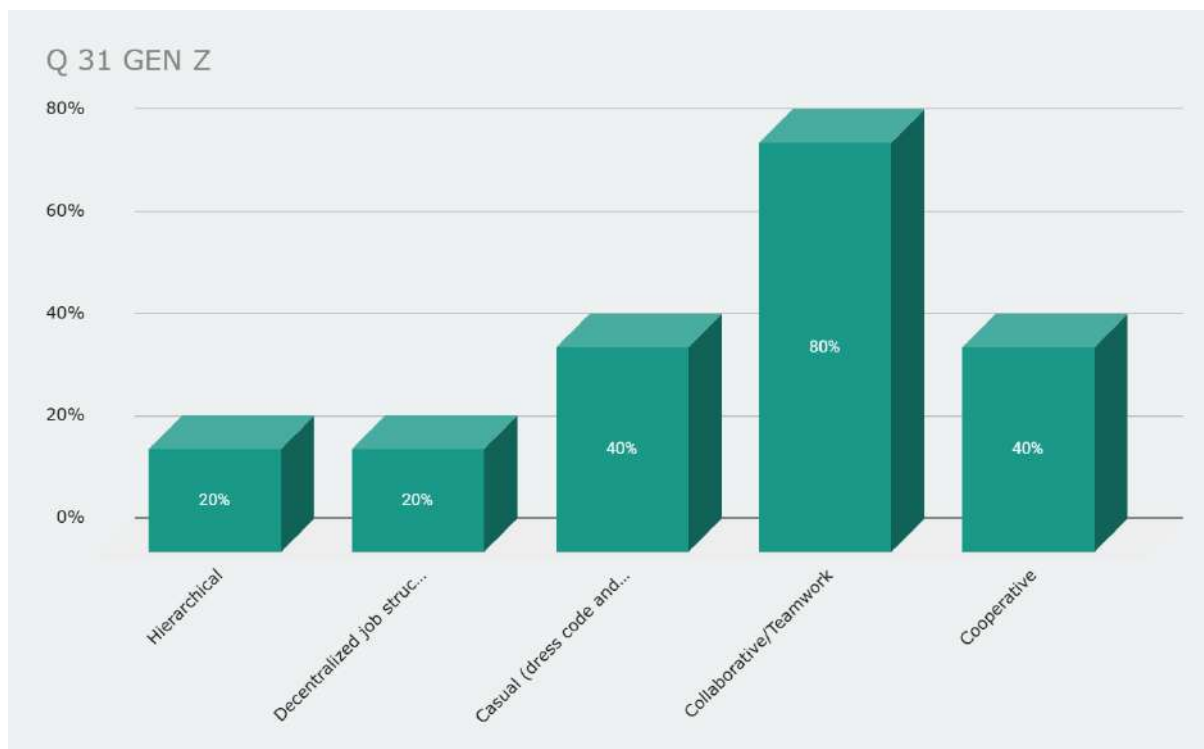
Preferencje dotyczące miejsca pracy (Q31)

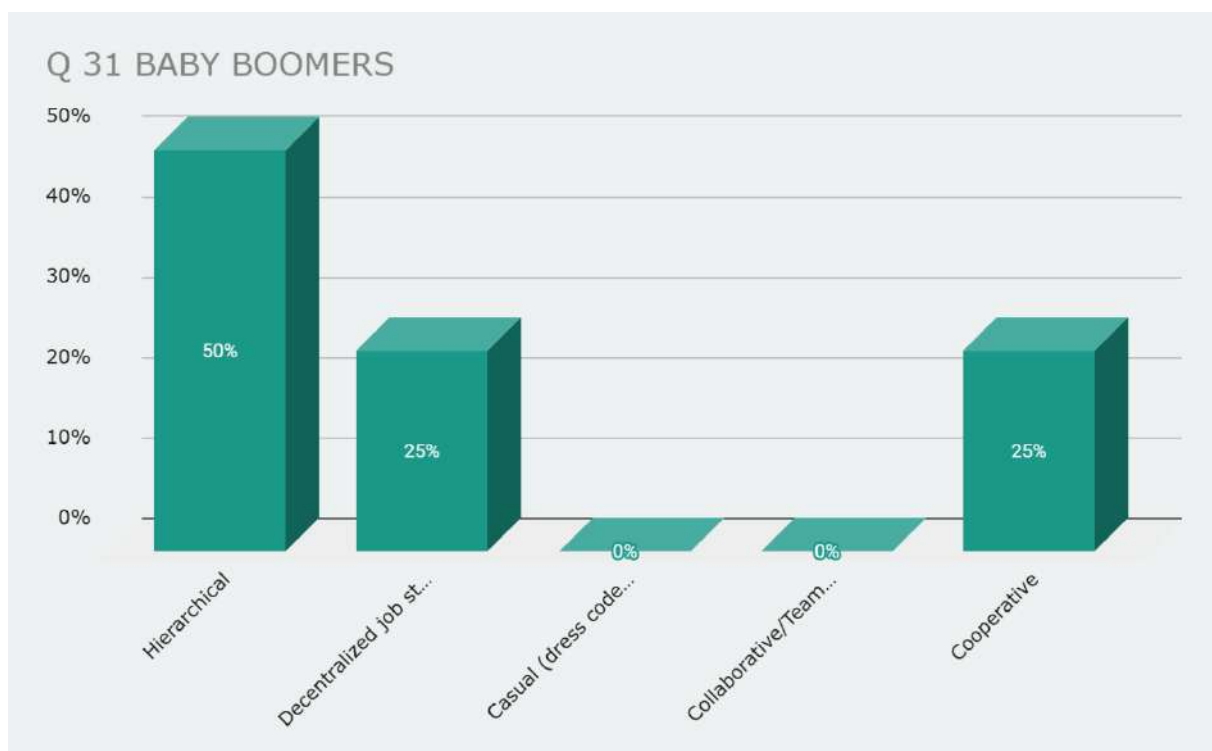
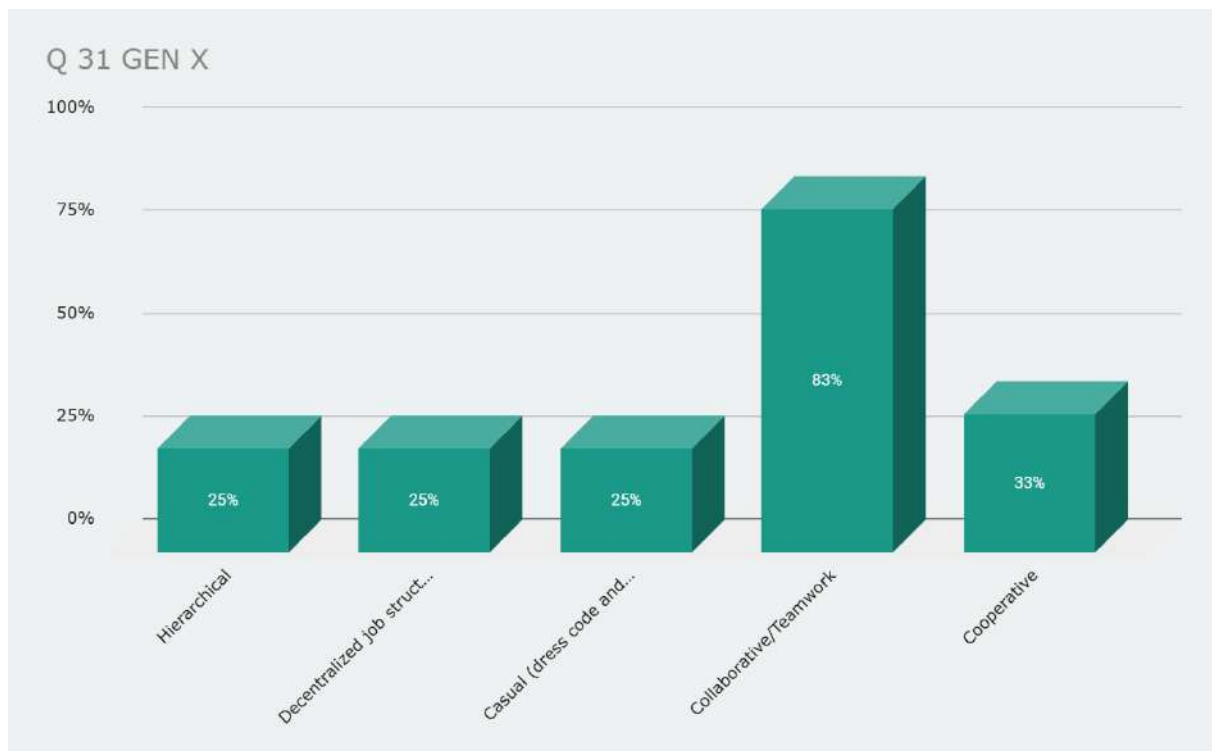
Próba podzielona według pokolenia wskazała swoje preferencje dla następujących metod pracy:

- Hierarchiczna



- Zdecentralizowana struktura pracy
- Nieformalna (dress code i styl komunikacji)
- Praca zespołowa
- Współpraca







Najbardziej efektywny styl pracy dla współpracy między osobami w różnym wieku (Q32)

Analiza odpowiedzi ujawnia kilka kluczowych elementów, które definiują skuteczny styl pracy międzypokoleniowej

Jasna, ciągła i przejrzysta komunikacja - jest to najczęściej powtarzający się czynnik. Zdolność do otwartej komunikacji, dzielenia się celami, przekazywania i otrzymywania informacji zwrotnych oraz utrzymywania stałej komunikacji jest uważana za kluczową dla dobrego funkcjonowania zespołu.

Dzielenie się i docenianie indywidualnych umiejętności - Respondenci podkreślają znaczenie rozpoznawania i wykorzystywania unikalnych cech każdego pokolenia, mając na uwadze wzajemne wzbogacanie się, a nie konkurencyjne porównania.

Jasna definicja ról i obowiązków - Struktura organizacyjna, która jasno określa role wszystkich osób, pomaga zapobiegać nieporozumieniom i nakładaniu się obowiązków, promując wydajność operacyjną.

Budowanie zespołu i kontakty towarzyskie - Okazje do kontaktów towarzyskich, nie tylko związanych z pracą (takich jak nieformalne spotkania, warsztaty wymiany i działania związane z budowaniem zespołu), promują wzajemne zrozumienie i pomagają przezwyciężyć bariery pokoleniowe.

Elastyczność i dbałość o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym - kontekst, który szanuje potrzeby i rytm różnych etapów życia, jest postrzegany jako bardziej sprawiedliwy i motywujący. Uważa się, że warto połączyć fizyczną obecność w celu wzmocnienia więzi z hybrydowymi i elastycznymi metodami.

Otwartość i wzajemny szacunek - Otwartość na dialog, słuchanie, międzypokoleniowe uczenie się i nieocenianie to elementy przekrojowe uważane za niezbędne.

Najbardziej problematyczny styl pracy w przypadku współpracy między osobami w różnym wieku (Q33)

Wśród stylów pracy postrzeganych jako najmniej efektywne lub nawet szkodliwe dla współpracy międzypokoleniowej są

Sztywne i pionowe struktury hierarchiczne - Silnie hierarchiczne podejście jest postrzegane jako przeszkoda dla dialogu i innowacji. Może tworzyć nierównowagę sił, hamować wyrażanie krytycznych kwestii i zachęcać do autorytarnych lub obraźliwych zachowań.

Brak komunikacji lub przejrzystości - Brak otwartej wymiany pomysłów, informacji zwrotnych, oczekiwań lub celów jest jednym z czynników, które najbardziej ograniczają skuteczność pracy międzypokoleniowej.

Wewnętrzna konkurencja i indywidualizm - gdy dominują indywidualne wyniki lub postawy konkurencyjne (często związane ze stażem pracy lub statusem), spójność grupy jest osłabiona i pojawia się konflikt.

Sztwywność organizacyjna i uprzedzenia pokoleniowe Nieelastyczne godziny pracy (takie jak model pracy od 8 do 17), sztywne procedury i brak otwartości na różne podejścia są uważane za problematyczne, podobnie jak uprzedzenia międzypokoleniowe.



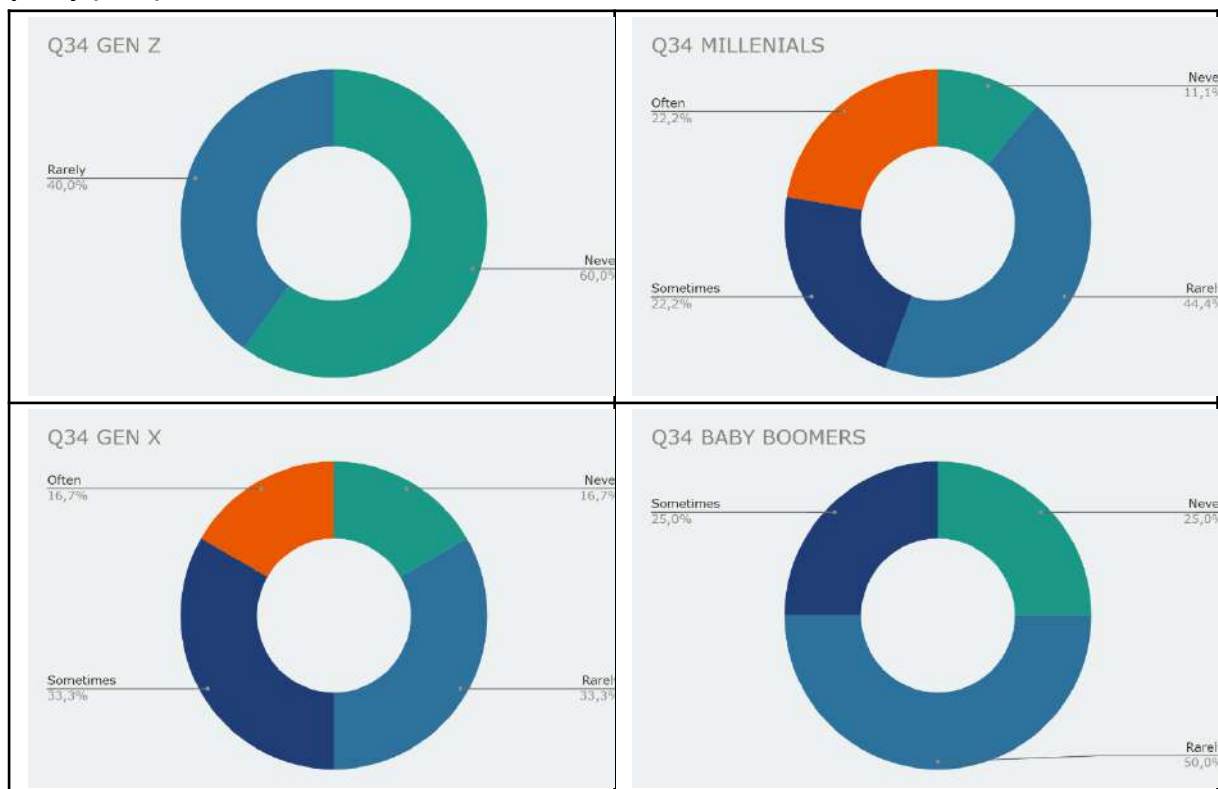
Brak przywództwa lub niejasne wytyczne - Podczas gdy nadmierna pionizacja jest krytykowana, brak zdefiniowanej postaci lidera jest również postrzegany jako źródło zamieszania i nieefektywności.

Zamknięty umysł, arogancja, brak zainteresowania - Negatywne postawy, takie jak arogancja, brak pokory, pogarda dla innych i niechęć do angażowania się w dialog są zgłaszane jako czynniki utrudniające jakąkolwiek formę współpracy.

Wyłaniający się obraz wskazuje, że skuteczna praca międzypokoleniowa opiera się na równowadze, elastyczności, dialogu i wzajemnym uznaniu. Zbyt sztywne lub konkurencyjne struktury, a także brak komunikacji i szacunku są postrzegane jako główne przeszkody. W celu skutecznej współpracy międzypokoleniowej konieczne jest promowanie integracyjnych, horyzontalnych i opartych na współpracy środowisk, które są w stanie dostosować się do potrzeb i cech ludzi, niezależnie od wieku.

5. Nierówność cyfrowa

Częstotliwość występowania trudności w dostępie lub korzystaniu z narzędzi cyfrowych w pracy (Q34)



Opis sytuacji, w której ograniczony dostęp do narzędzi cyfrowych lub ich nieznajomość wpłynęły na Twoją pracę, konsekwencje oraz sposób, w jaki sytuacja została rozwiązana (Q35)

Badani zostali poproszeni o opisanie sytuacji, w której ograniczony dostęp do narzędzi cyfrowych lub ich nieznajomość wpłynęły na ich pracę. Świadczenia pokazują, że:

Wielu uczestników zgłosiło trudności związane z korzystaniem z nieznanymi narzędziami cyfrowymi, szczególnie na wczesnych etapach ich pracy. Efekty są następujące

- Opóźnienia wynikające z konieczności nauki nowego oprogramowania (np. Canva, Excel, platformy projektowe).
- Trudności w tworzeniu powtarzalnych modeli lub plików.
- Opóźnienia w tworzeniu dokumentów spowodowane brakiem konkretnych szkoleń lub nieuczestniczeniem w sesjach szkoleniowych.

Niektórzy zgłaszali problemy techniczne, na które nie mieli wpływu, takie jak niestabilne połączenie internetowe, odmowa dostępu do zasobów cyfrowych lub przestarzałe systemy (np. oprogramowanie DOS lub przestarzały sprzęt).

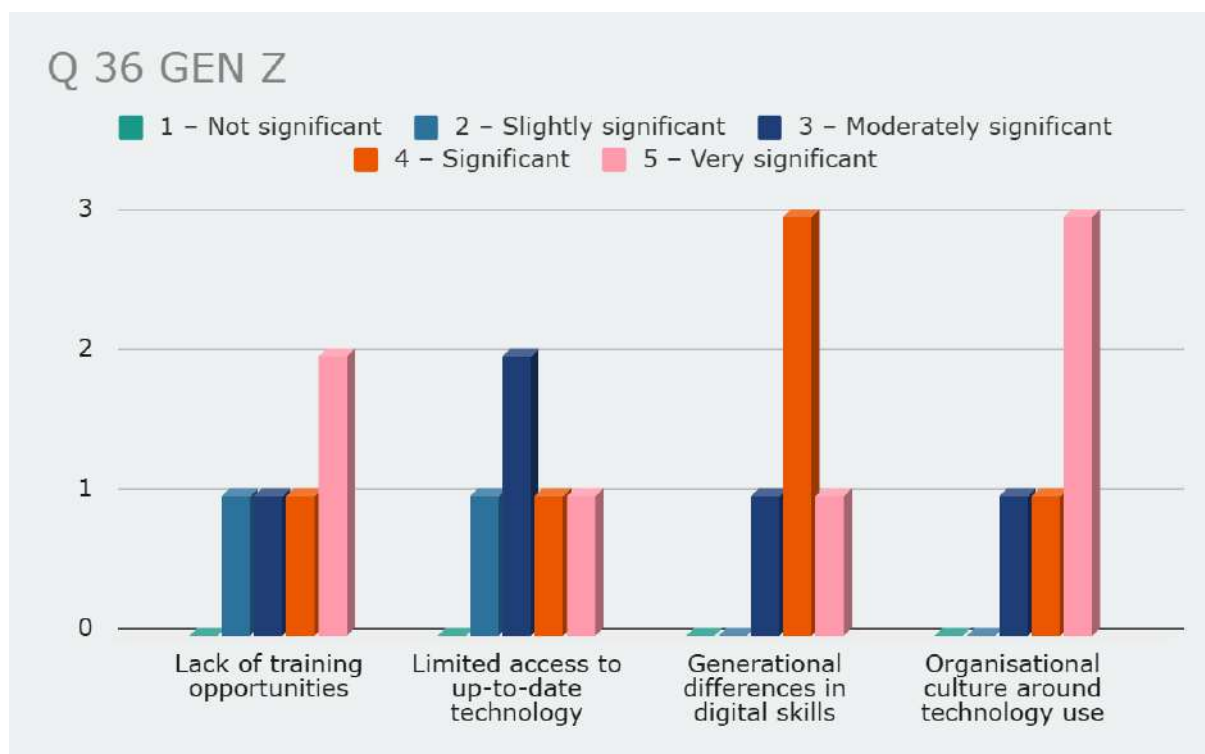
Inny krytyczny obszar dotyczy ciągłej zmiany systemów informatycznych, często bez odpowiedniego szkolenia:

Pomimo trudności, pojawiły się indywidualne i zbiorowe strategie mające na celu rozwiązanie problemów:

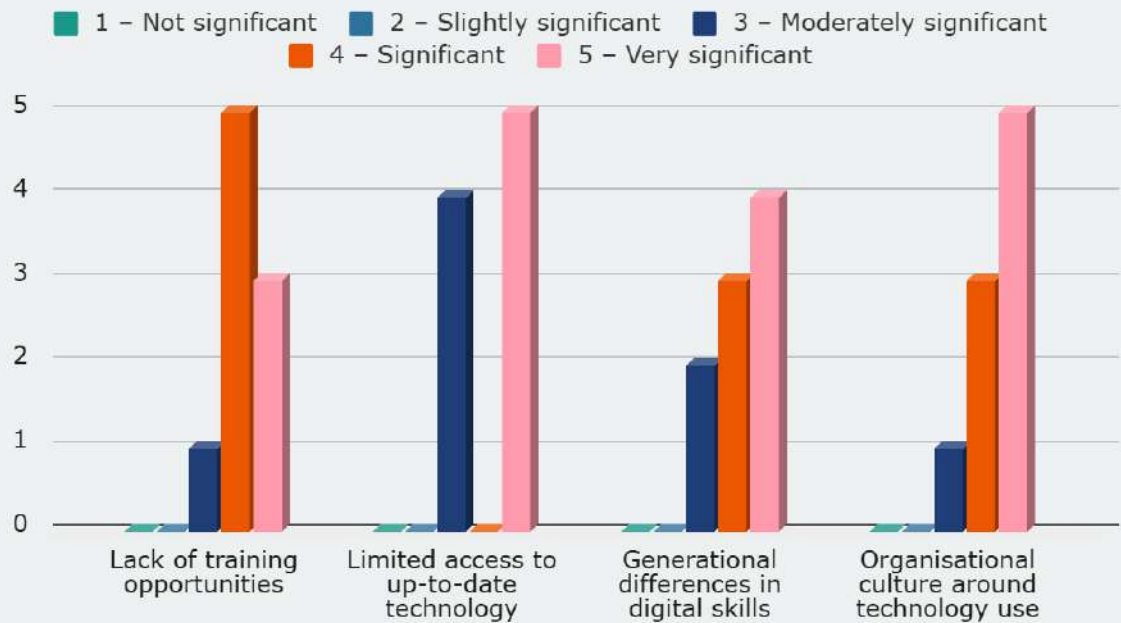
- Niektórzy użytkownicy szukali niezależnych szkoleń lub przewodników online.
- Zwrócono uwagę na pomoc otrzymywaną od bardziej doświadczonych kolegów, zwłaszcza tych posiadających umiejętności informatyczne.
- Trudności są zwykle tymczasowe i można je przezwyciężyć dzięki doświadczeniu i adaptacji.

Analiza podkreśla, że umiejętności cyfrowe nie są jednolite wśród uczestników, a wprowadzanie nowych narzędzi lub brak odpowiedniej infrastruktury może stwarzać znaczące przeszkody w codziennej pracy. Istnieje jednak silna zdolność do adaptacji i wewnętrzna sieć wsparcia, która pomaga wypełnić luki. Poprawa ciągłego szkolenia i zapewnienie stabilności technicznej może znacząco przyczynić się do zmniejszenia tego wpływu.

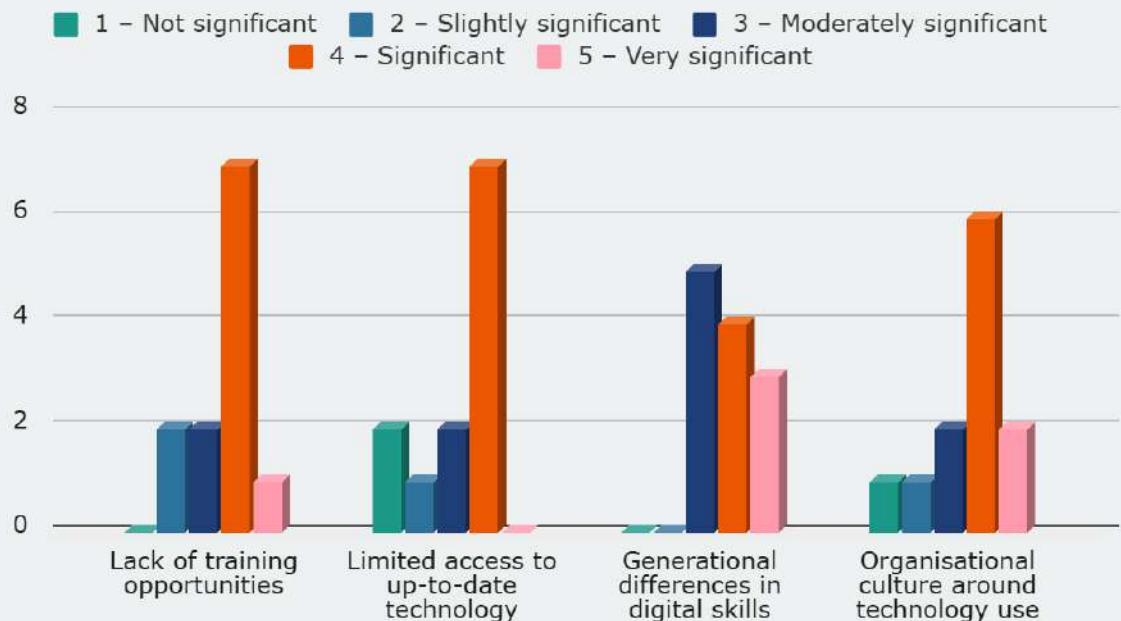
Ocena znaczenia następujących czynników przyczyniających się do nierówności cyfrowej w miejscu pracy (Q36)

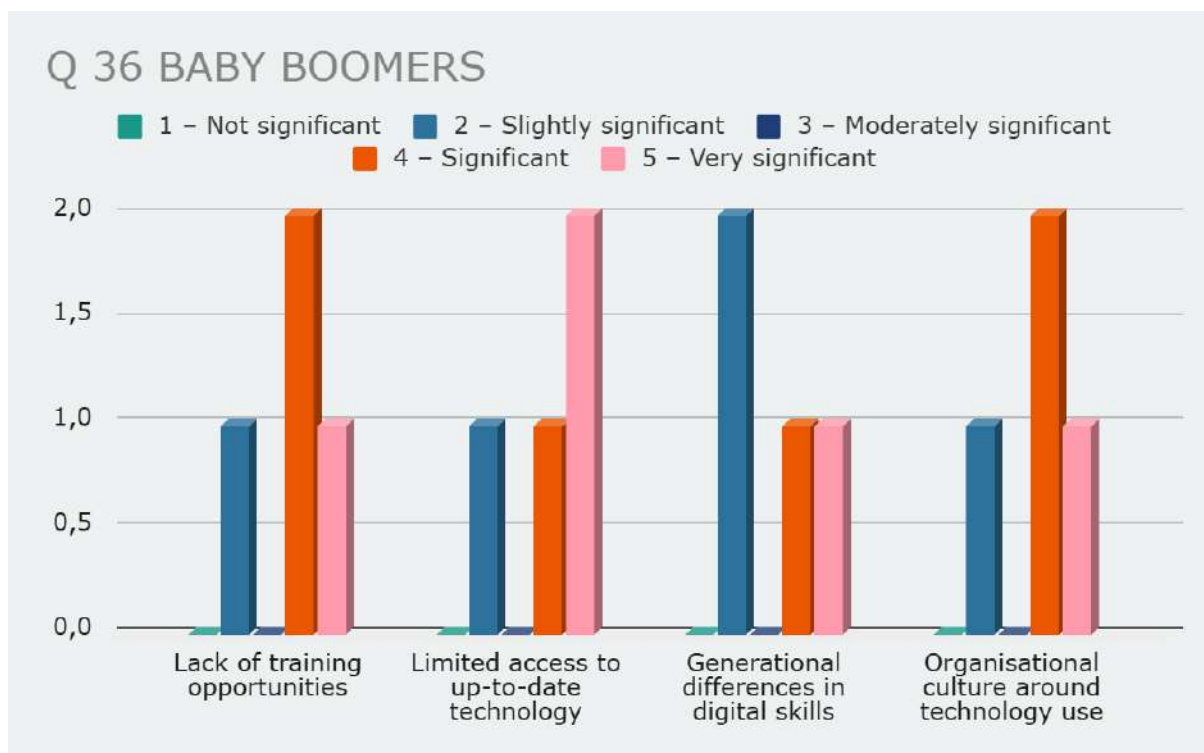


Q 36 MILLENIALS



Q 36 GEN X





Opis trudności wynikających z czynników nierówności cyfrowej (Q37)

Uczestnicy badania podkreślili liczne wyzwania związane z korzystaniem z narzędzi cyfrowych i technologicznych, które można pogrupować w kilka obszarów makro-tematycznych:

Nierówne umiejętności cyfrowe

Wielu respondentów zgłosiło znaczne nierówności w biegłości w posługiwaniu się narzędziami cyfrowymi wśród współpracowników. W szczególności:

- Brak ustrukturyzowanych szkoleń prowadzi do samouctwa, co skutkuje różnicami operacyjnymi i różnicami w jakości propozycji dla klientów.
- Niektórzy koledzy, zwłaszcza starsi, mają większe trudności z korzystaniem z technologii, często prosząc o wsparcie w podstawowych zadaniach (np. korzystanie z programu Excel lub wprowadzanie danych do platform).
- Zmiana pokoleniowa tworzy barierę kulturową dla przyjęcia nowych technologii, a niektórzy pracownicy niechętnie zmieniają swoje nawyki pracy.

Nieformalne wsparcie wśród współpracowników

W kilku przypadkach adaptacja technologiczna została ułatwiona dzięki spontanicznemu wsparciu ze strony młodszych lub bardziej doświadczonych kolegów:

- Bardziej kompetentni koledzy są często proszeni o wykonywanie zadań cyfrowych w imieniu innych.
- Niektórzy uczestnicy zgłaszają, że regularnie oferują kolegom pomoc informatyczną.

Brak kultury organizacyjnej zorientowanej na technologie cyfrowe



W kilku komentarzach podkreślono brak strategii lub kultury korporacyjnej, która promowałaby i doceniała świadome korzystanie z technologii:

- Nowe narzędzia są często wdrażane bez jednolitej wizji.
- Inicjatywy szkoleniowe są czasami nieskuteczne lub nie są dostępne dla wszystkich (np. preferowanie szkoleń bezpośrednich nad szkoleniami online).

Dobroczynne inicjatywy i pozytywne podejście do szkoleń

Niektórzy respondenci opisują konstruktywne doświadczenia:

- Niektóre firmy co roku wprowadzają nowe narzędzie do wspólnego testowania, takie jak Power BI lub Power Apps, zachęcając do ambitnego i integracyjnego podejścia.
- Wspomina się o kursach dotyczących nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja.

Konkretne skutki operacyjne

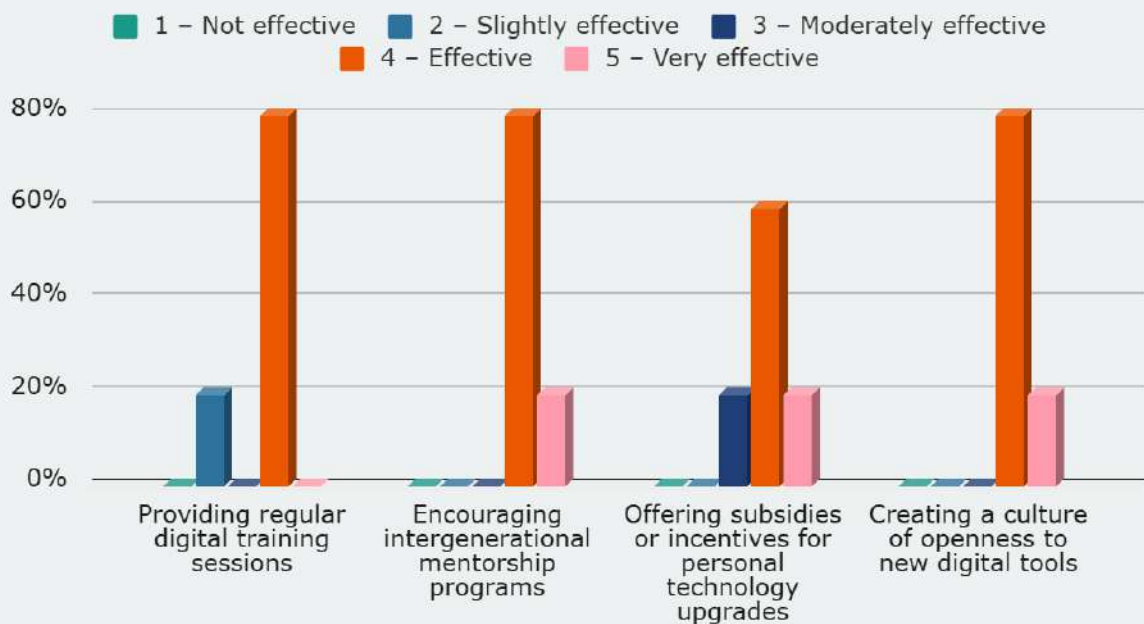
Trudności w korzystaniu z technologii mają praktyczny wpływ na codzienną pracę:

- Opóźnienia lub nieefektywność w zarządzaniu zadaniami cyfrowymi.
- Brak ciągłości w przyjmowaniu nowych procesów lub narzędzi (np. nowy przepływ pracy ignorowany przez starszych kolegów).
- W niektórych przypadkach nowe zadania są przydzielane bez niezbędnych umiejętności cyfrowych.

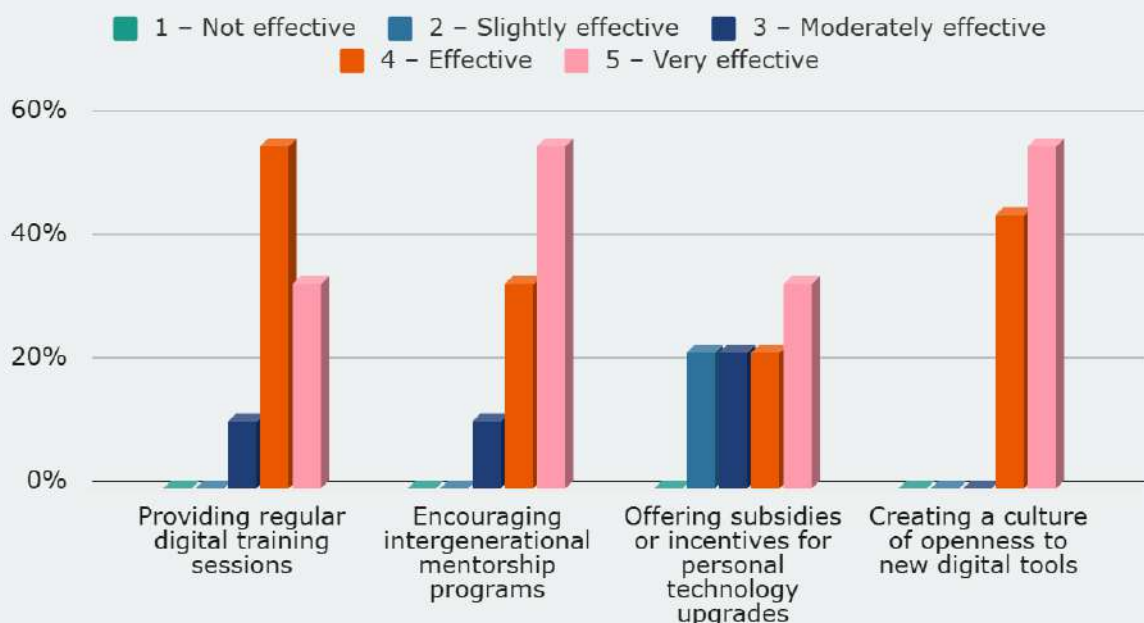
Istnieje potrzeba wzmocnienia szkoleń cyfrowych, promowania bardziej spójnej kultury organizacyjnej w zakresie transformacji technologicznej i zachęcania do zorganizowanego uczenia się międzypokoleniowego. Pozytywne doświadczenia pokazują, że strategiczne i integracyjne podejście do szkoleń może przekształcić wyzwanie w szansę na wspólny rozwój.

Ocena strategii zmniejszania przepaści cyfrowej w miejscu pracy (Q38)

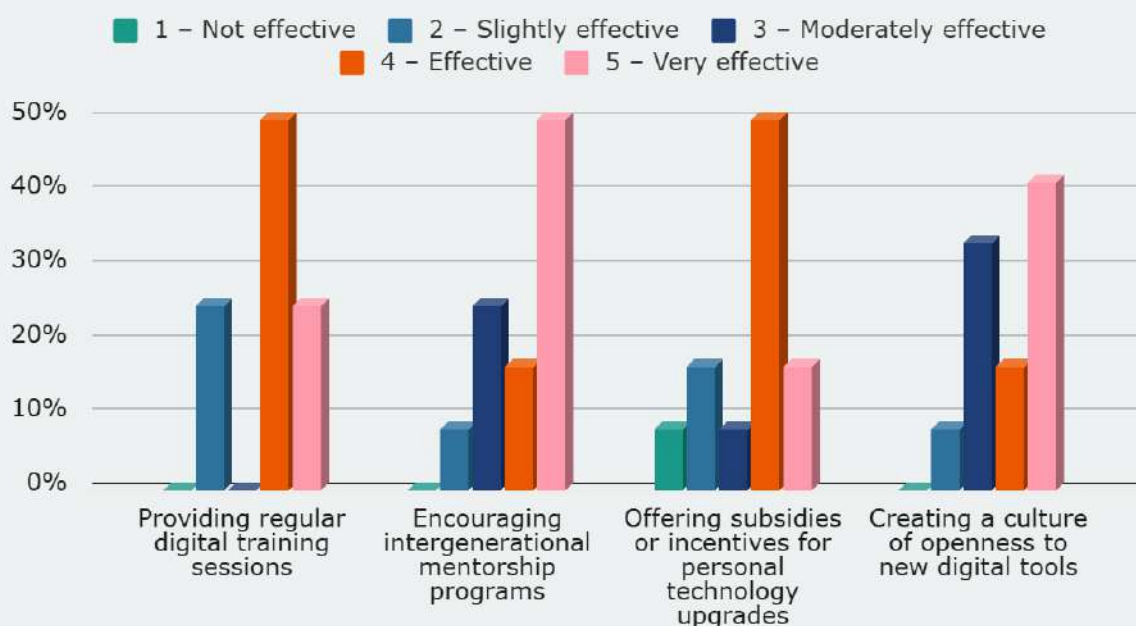
Q 38 GEN Z



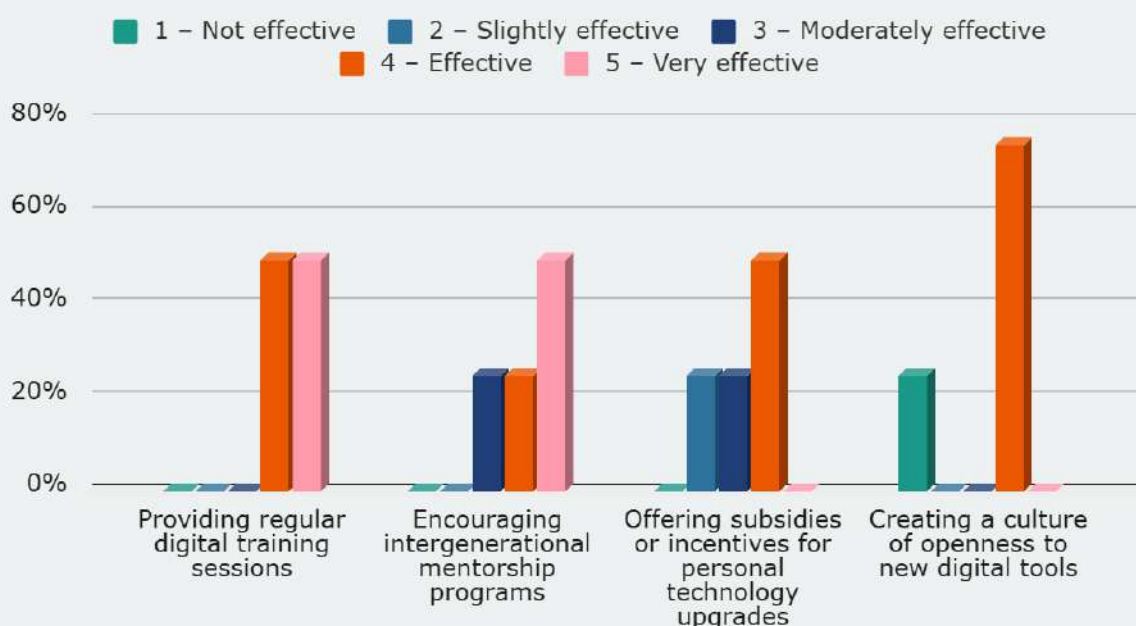
Q 38 MILLENIALS



Q 38 GEN X



Q 38 BABY BOOMERS



Opis i ocena inicjatyw mających na celu zmniejszenie przepaści cyfrowej (Q39)

Poniżej znajduje się podsumowanie odpowiedzi respondentów dotyczących inicjatyw mających na celu zmniejszenie nierówności cyfrowych i ich skuteczności.



Inicjatywy mające na celu zmniejszenie przepaści cyfrowej istnieją, ale często są fragmentaryczne, niesystemowe i postrzegane jako nieskuteczne. Pojawiają się wyraźne potrzeby w zakresie większej dostępności, ciągłych i spersonalizowanych szkoleń, wielofunkcyjnego zaangażowania pracowników i bardziej skutecznych metod (np. coaching, mentoring, obecność). Aby skutecznie wypełnić lukę cyfrową, konieczne jest projektowanie bardziej skoncentrowane na użytkowniku, uwzględniające rzeczywiste warunki użytkowania.

Podkreślone kwestie krytyczne dotyczą:

- **Dostępność i harmonogram:** Korzystanie w godzinach pracy okazało się problematyczne. Format online często stanowił przeszkodę, zwłaszcza dla osób mniej zaznajomionych z technologią.
- **Selektywne zaangażowanie:** Niektóre inicjatywy były skierowane tylko do określonych ról (np. koordynatorów), pomijając resztę pracowników.
- **Ograniczona skuteczność:** Wielu uczestników zgłasza, że pomimo uczestnictwa w kursach nie zdobyli wystarczającej pewności siebie lub umiejętności. W niektórych przypadkach mówi się o "braku praktycznych rezultatów".
- **Postrzeganie pokoleniowe:** Niektórzy zauważają lukę pokoleniową, przy czym młodsze osoby uczą się szybciej i odnoszą większe korzyści z kursów.

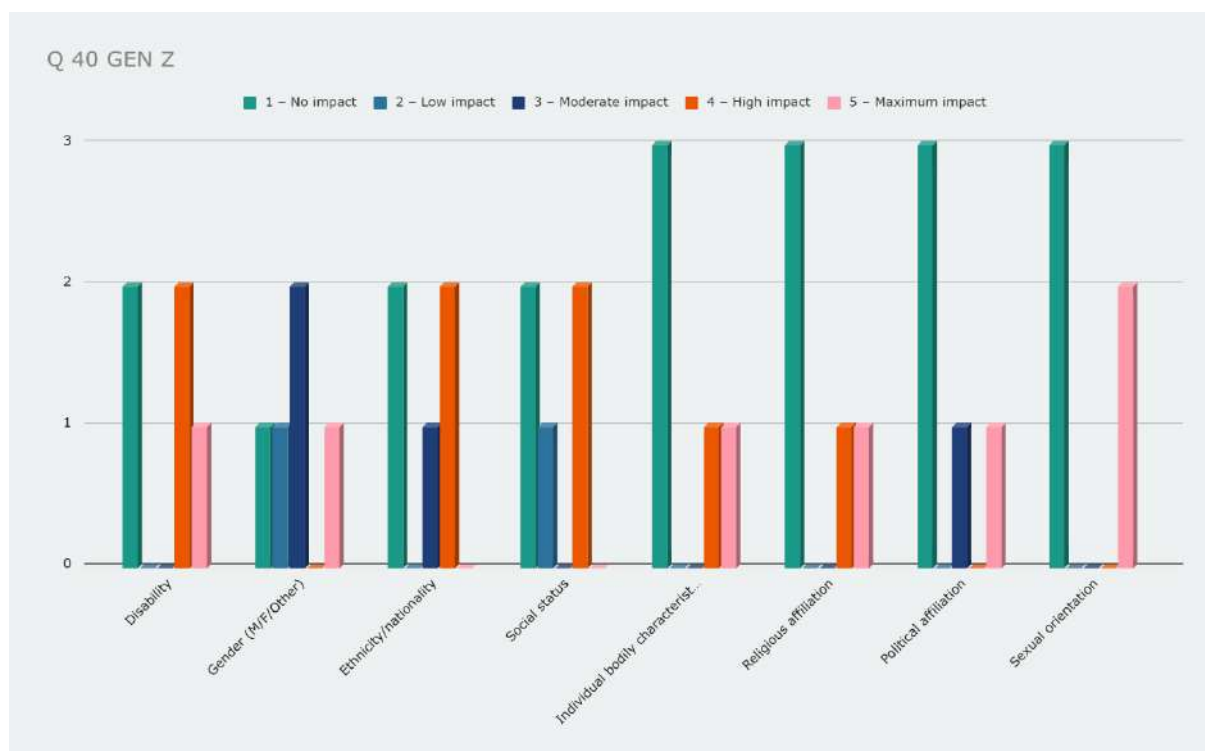
Znaczna liczba odpowiedzi (ponad jedna trzecia) wskazuje, że nie zaobserwowano ani nie doświadczono żadnych znaczących inicjatyw mających na celu zmniejszenie przepaści cyfrowej w kontekście ich pracy. Niektórzy wyraźnie odnoszą się do "niepowodzeń" lub "tradycyjnych" kursów, które nie są dostosowane do rzeczywistych potrzeb.

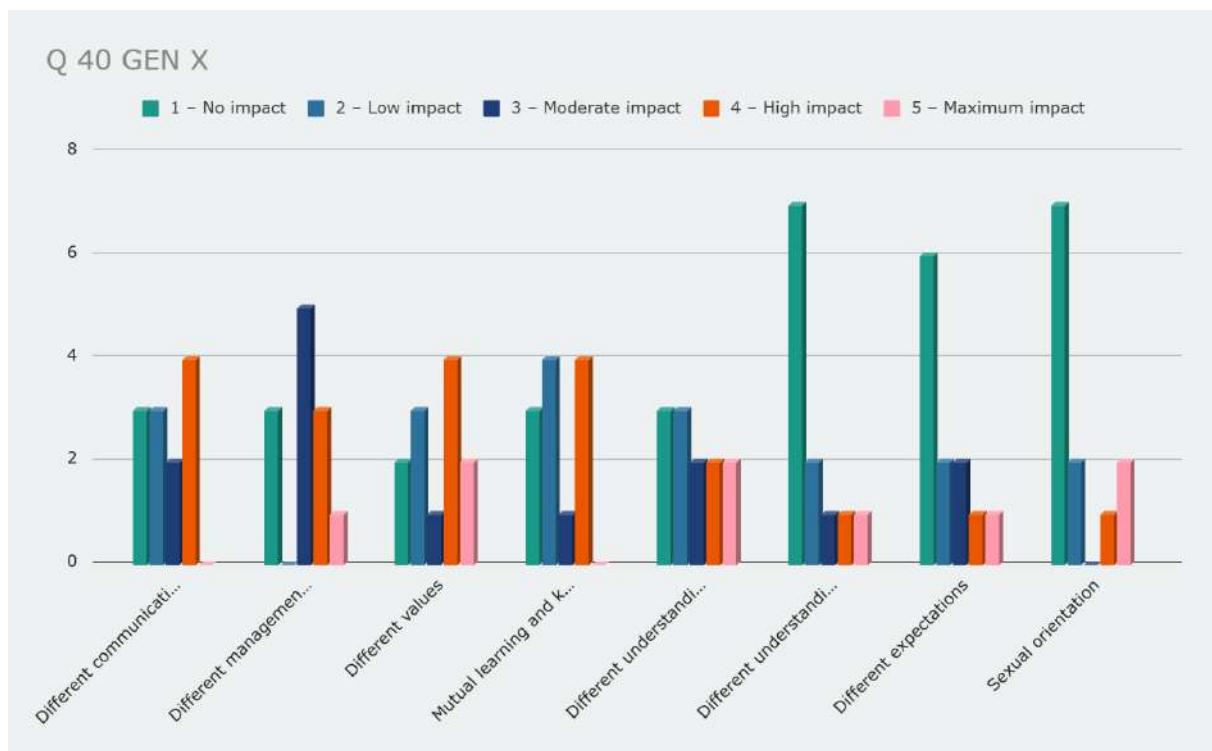
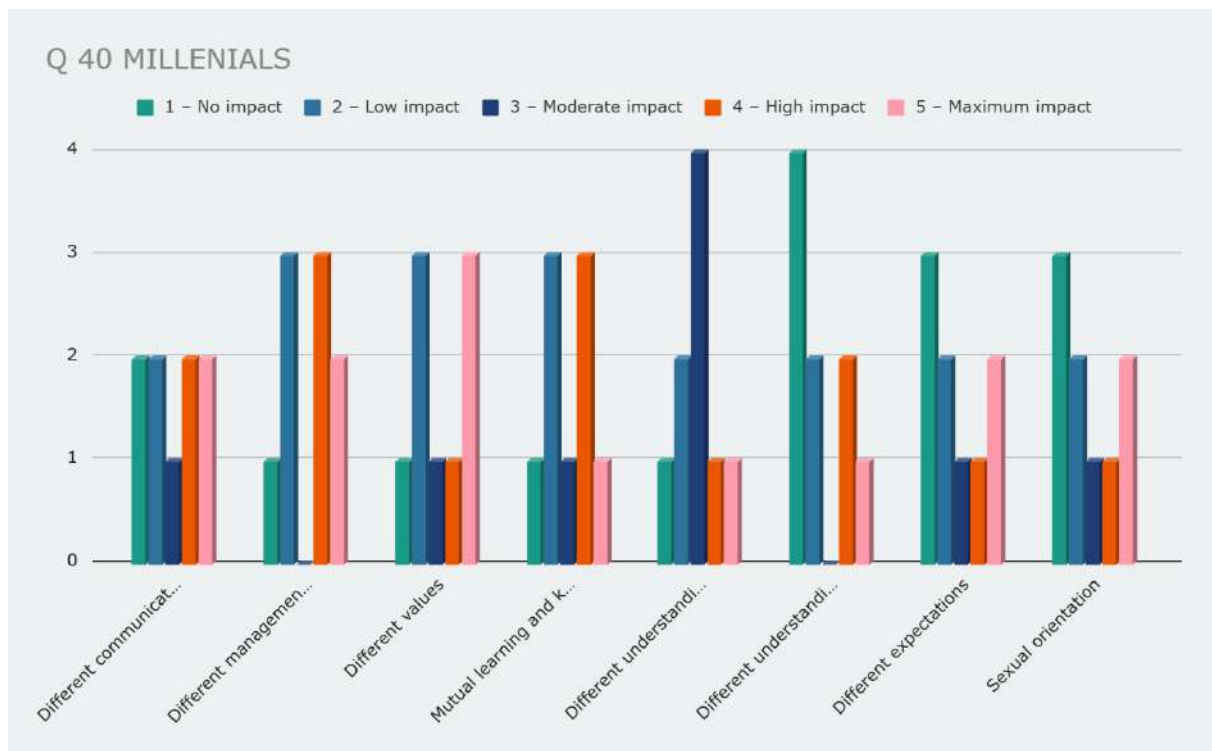
6. Różnorodność pokoleniowa z intersekcyjnego punktu widzenia

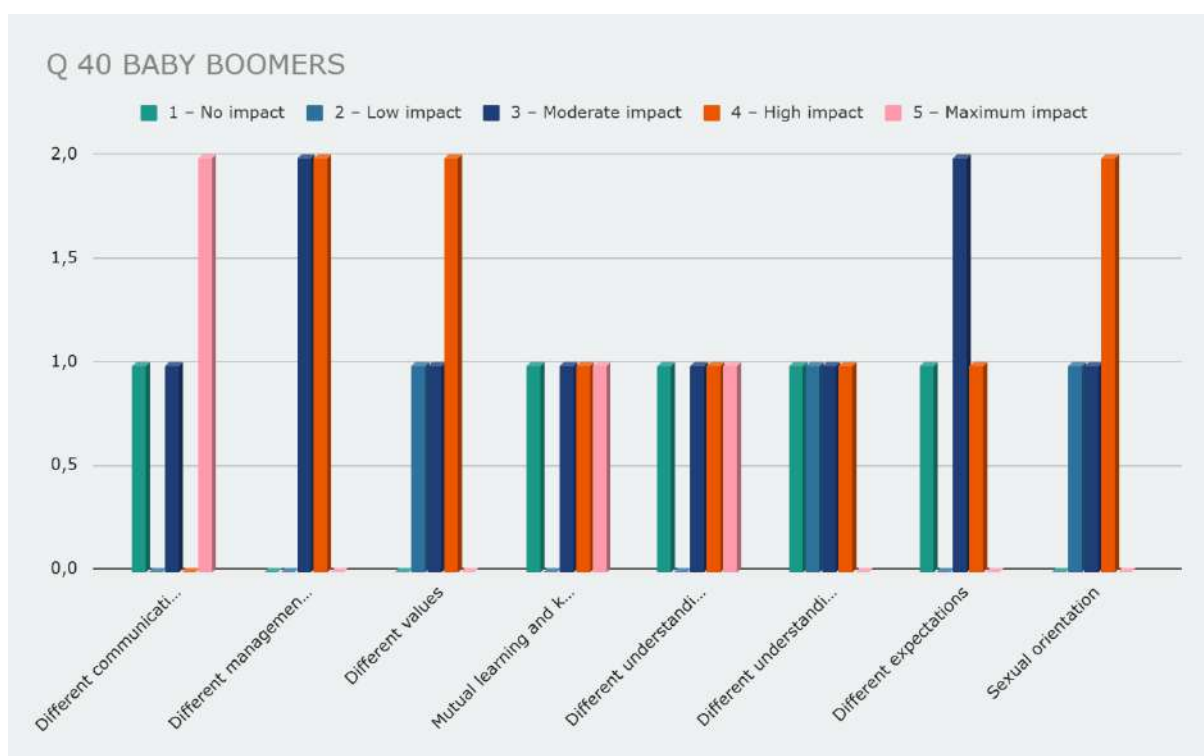
Czynniki zwiększające dyskryminację i asymetrię relacyjną między różnymi pokoleniami w Środowisku zawodowym i ich poziom wpływu w zależności od próby. (Q40)

Czynniki proponowane do ulepszenia są następujące:

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







Opisy niepokojących sytuacji, w których jeden lub więcej czynników (intersekcyjnych) zwiększa trudności w relacjach między osobami należącymi do różnych pokoleń. (Q41)

Kiedy uczestnicy ankiety zostali poproszeni o opisanie sytuacji, w których czynniki intersekcyjne potęgują trudności w relacjach między ludźmi z różnych pokoleń, wyróżnił się zróżnicowany obraz. Znaczna część respondentów nie zidentyfikowała żadnych problematycznych sytuacji związanych z intersekcyjnością międzypokoleniową, podczas gdy inni zgłaszali doświadczenia i obserwacje, które podkreślają złożoną dynamikę związaną z dyskryminacją ze względu na płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność, wygląd fizyczny, rasę i różnice w wartościach (zwłaszcza politycznych).

Dyskryminacja ze względu na płeć

Utrzymująca się nierówność w pracy: Kobiety, nawet na tym samym stanowisku i w tej samej grupie wiekowej, zgłaszają, że muszą bardziej się wykazać, aby osiągnąć takie same wyniki jak mężczyźni.

Przywództwo i reprezentacja: Mężczyźni nadal dominują na stanowiskach kierowniczych, choć młodsze pokolenia wydają się wykazywać większą otwartość i akceptację dla kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Negatywne doświadczenia osobiste: Niektóre kobiety zgłaszają, że ich płeć ograniczyła ich możliwości zawodowe.

Orientacja seksualna



Brak akceptacji międzypokoleniowej: Istnieją doniesienia o tym, że starsi koledzy (Gen X, Boomers) wykazują niewielką akceptację dla homoseksualnych kolegów, zwłaszcza jeśli są młodszy.

Kultura milczenia: W niektórych środowiskach zawodowych nadal obowiązuje niepisana zasada "nie pytaj, nie mów", skutecznie ograniczająca swobodne wyrażanie tożsamości seksualnej.

Niepełnosprawność i wygląd fizyczny

Stereotypy i obraźliwy język: W niektórych incydentach zgłaszano używanie obraźliwych określeń wobec osób niepełnosprawnych fizycznie.

Odmienne traktowanie: Zaobserwowano różne postawy wobec osób o cechach fizycznych, które nie są zgodne z dominującymi standardami.

Różnorodność kulturowa i etniczna

Subtelny rasizm i uprzedzenia: Zgłoszono, że kolorowy kolega jest uważany za "lenia", dopóki nie udowodni się, że jest inaczej, co podkreśla ukryte stereotypy rasowe.

Różnice polityczne i różnice wartości

Czynnik dzielący pokolenia: Opinie polityczne są często źródłem napięć i utrudniają spójność grupy, co ma konsekwencje operacyjne.

Trudności we współpracy: Różnice ideologiczne są postrzegane jako bariera dla płynnej współpracy.

Oprócz tych czynników pojawiają się inne formy dyskryminacji wobec osób, które zdecydowały się nie mieć dzieci i dlatego są uważane za dostępne do pracy w godzinach szczytu lub "niewygodnych", tak jakby status rodzinny był ważniejszy niż równość kontraktowa. Jest to niewątpliwie związane z katolicką matrycą kulturową, która przypisuje ludziom, zwłaszcza kobietom, wartość związaną z macierzyństwem.

Odpowiedzi podkreślają również istnienie czynników łagodzących, takich jak integracyjne konteksty, w których można doświadczyć pozytywnych doświadczeń w małych, zwartych środowiskach pracy, gdzie różnice pokoleniowe i czynniki intersekcyjne nie są postrzegane jako problematyczne lub dzielące. Młodsze pokolenia wydają się wykazywać większą świadomość i otwartość na kwestie związane z równością i integracją.

Ponadto pojawiły się odpowiedzi wymijające, które wskazywały na brak zainteresowania lub trudności w zrozumieniu pytania, co sugeruje możliwą potrzebę uproszczenia lub wyjaśnienia używanego języka. Obecność znacznego odsetka odpowiedzi zaprzeczających istnieniu problemów jest czymś, co należy zbadać, ponieważ może to podkreślać prawdziwie pozytywne środowisko pracy lub możliwe niedocenianie tej kwestii.

Ocena pokoleń na podstawie ich skłonności do wyrażania pewnych stwierdzeń dotyczących czynników dyskryminacji interseksyjnej (Q42)

Na poniższych wykresach próba jest podzielona według pokolenia zgodnie z trafnością poniższych stwierdzeń:

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

Zdanie 2 Jeśli jesteś kobietą, musisz nadać priorytet swojemu wyglądowi fizycznemu, następnie macierzyństwu, a dopiero potem możesz mieć nadzieję na karierę, jeśli nie jest za późno.

Zdanie 3 Imigrant nie ma takich samych możliwości jak osoba urodzona tutaj.

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

Zdanie 5 Ludzie z nadwagą są niewiarygodni; nie potrafią nawet kontrolować samych siebie.

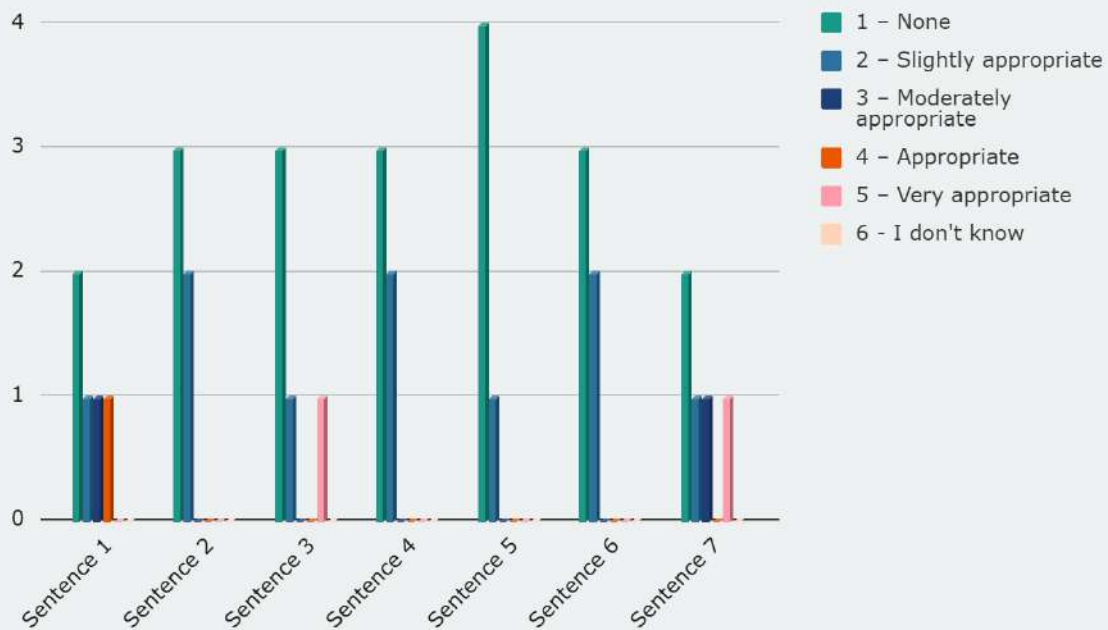
Zdanie 6 Muzułmanie są zbyt różni od nas, nie ma sensu próbować ich zrozumieć.

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

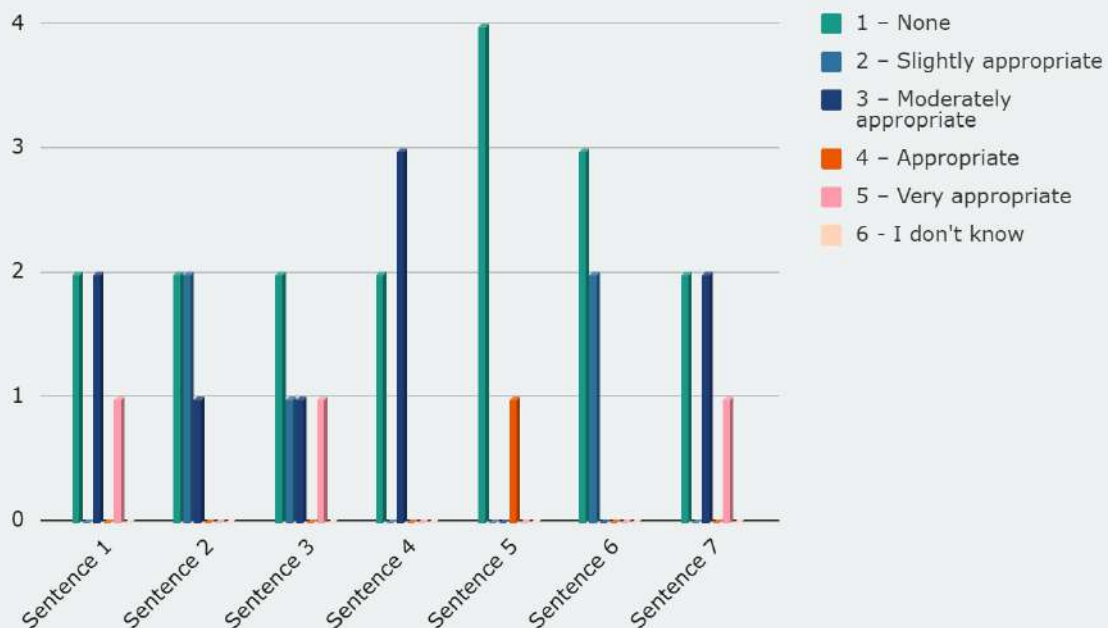
Gen Z o każdym pokoleniu

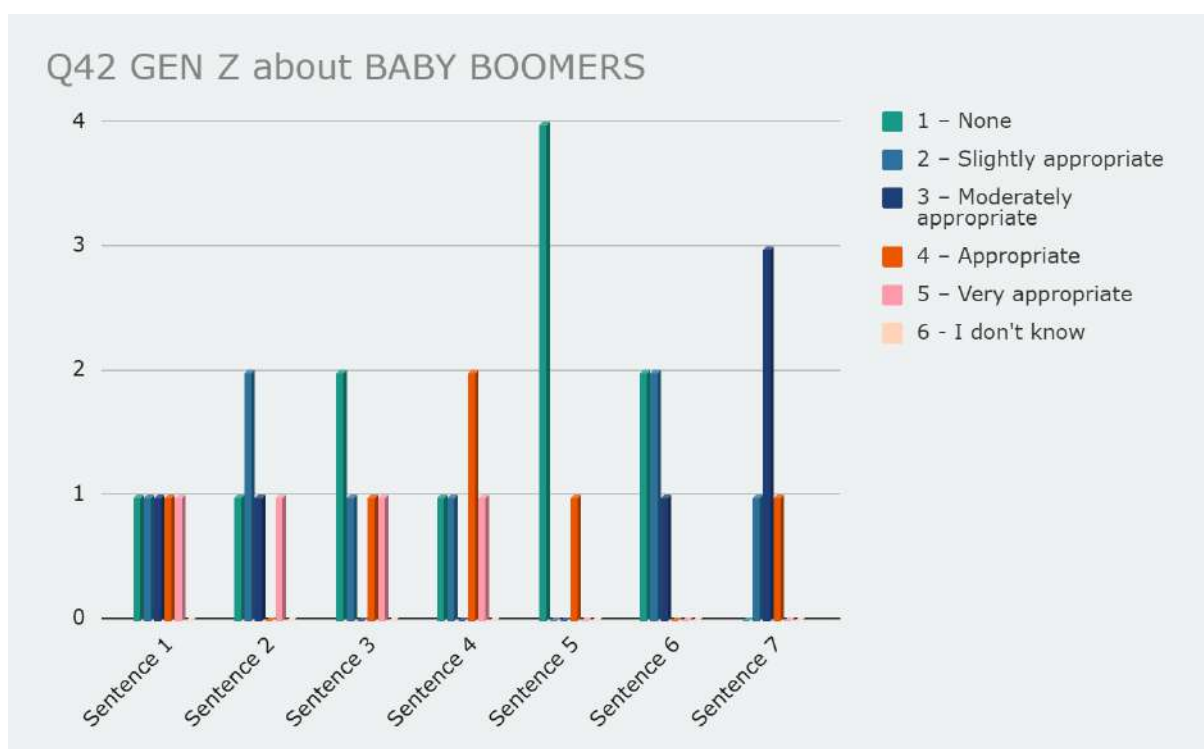


Q42 GEN Z about MILLENIALS



Q42 GEN Z about GEN X

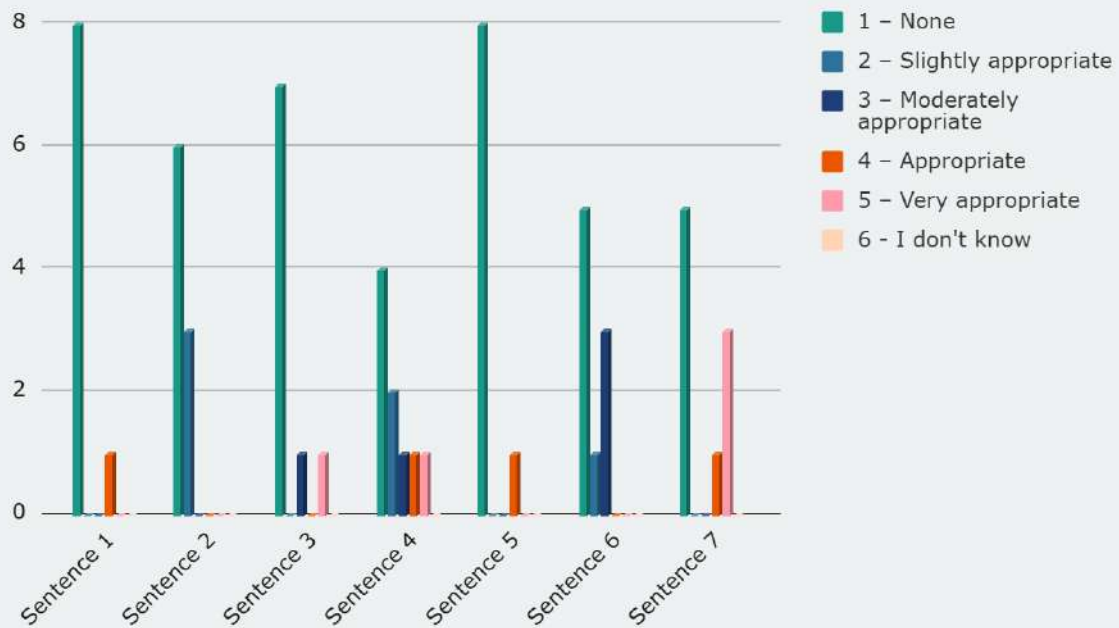




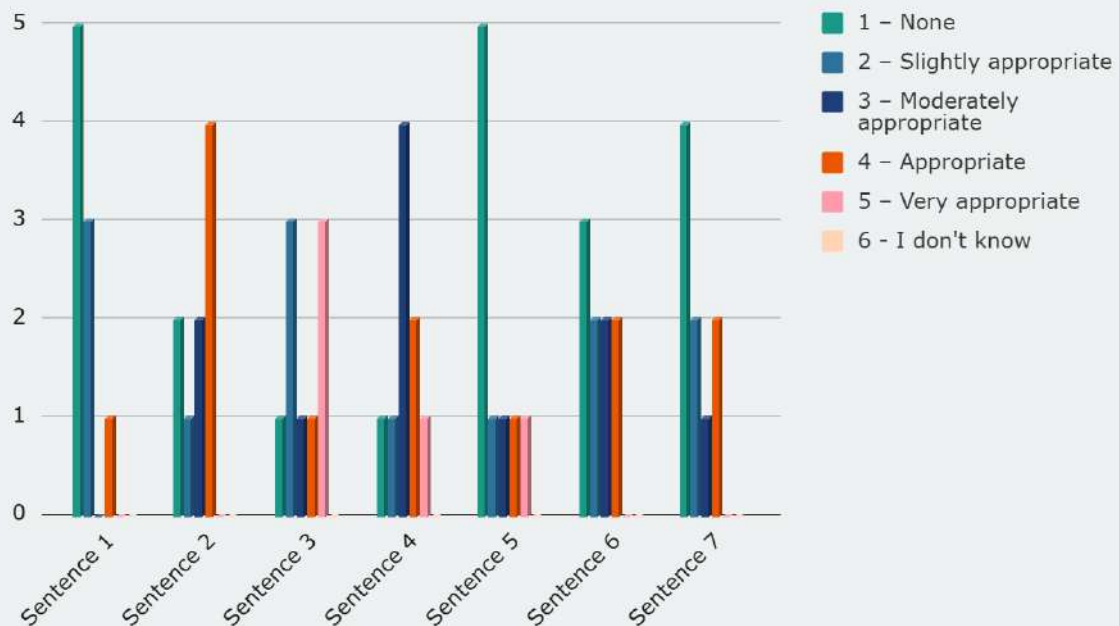
Milenialsi o każdym pokoleniu



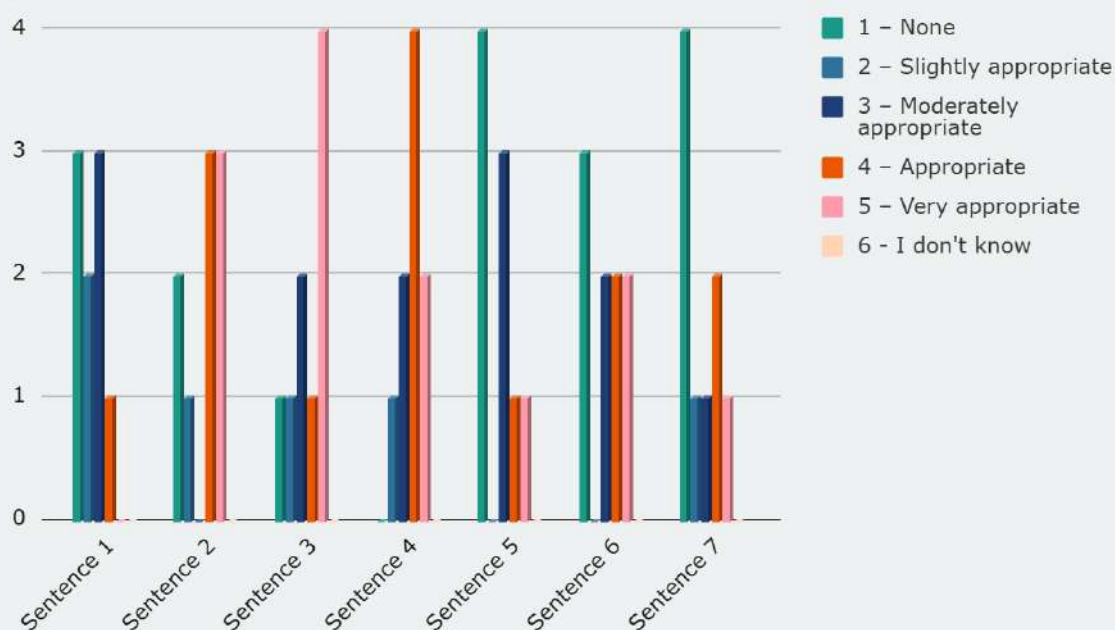
Q42 MILLENIALS about MILLENIALS



Q42 MILLENIALS about GEN X

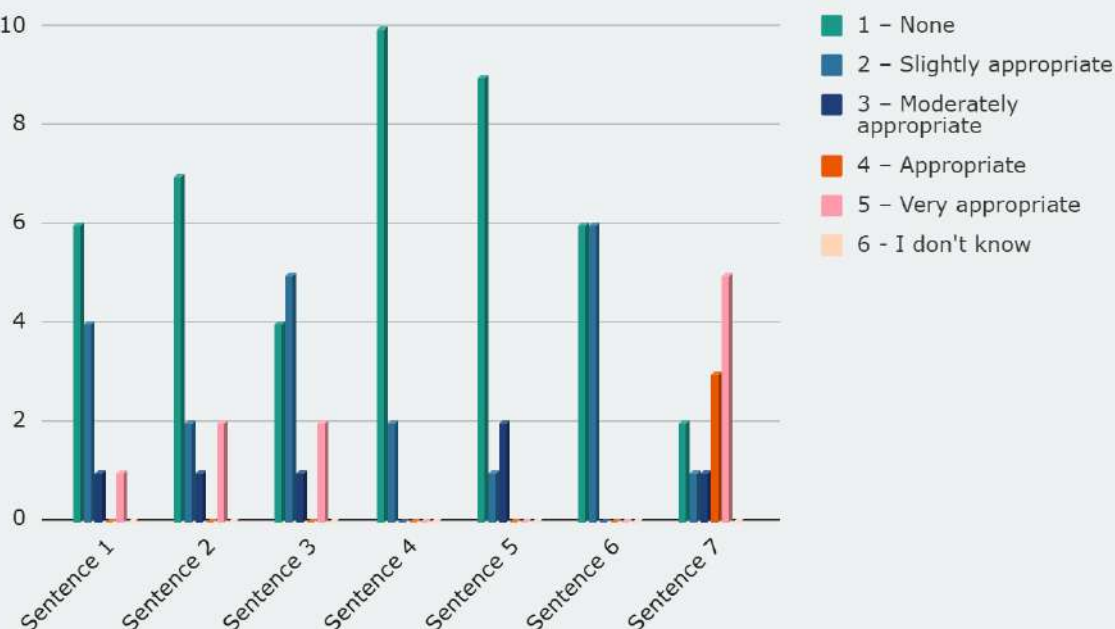


Q42 MILLENIALS about BABY BOOMERS

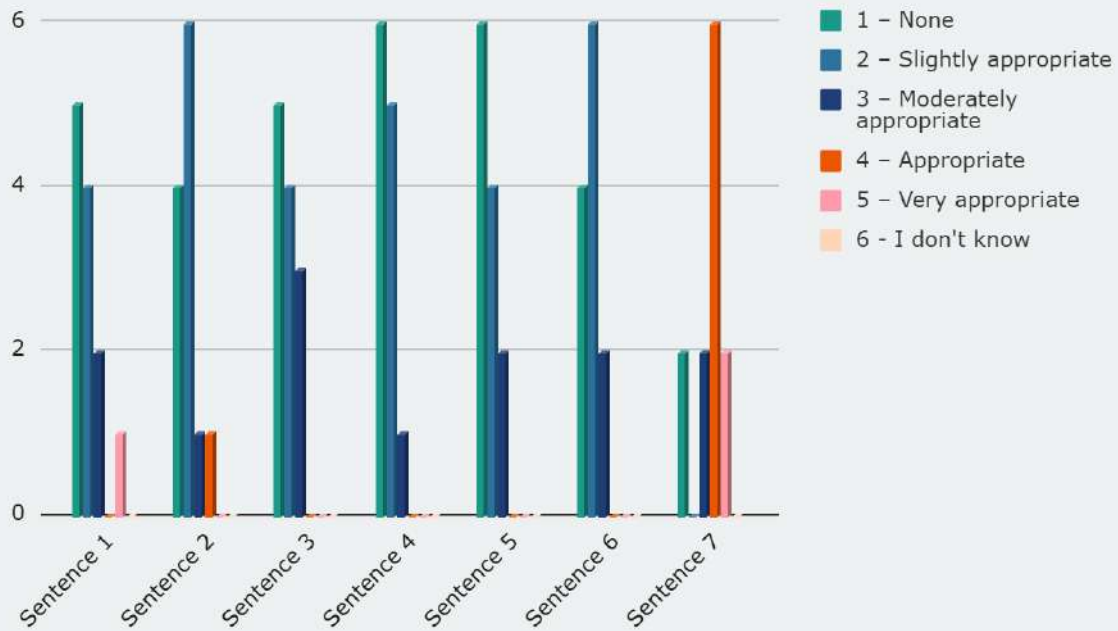


GEN X o każdym pokoleniu

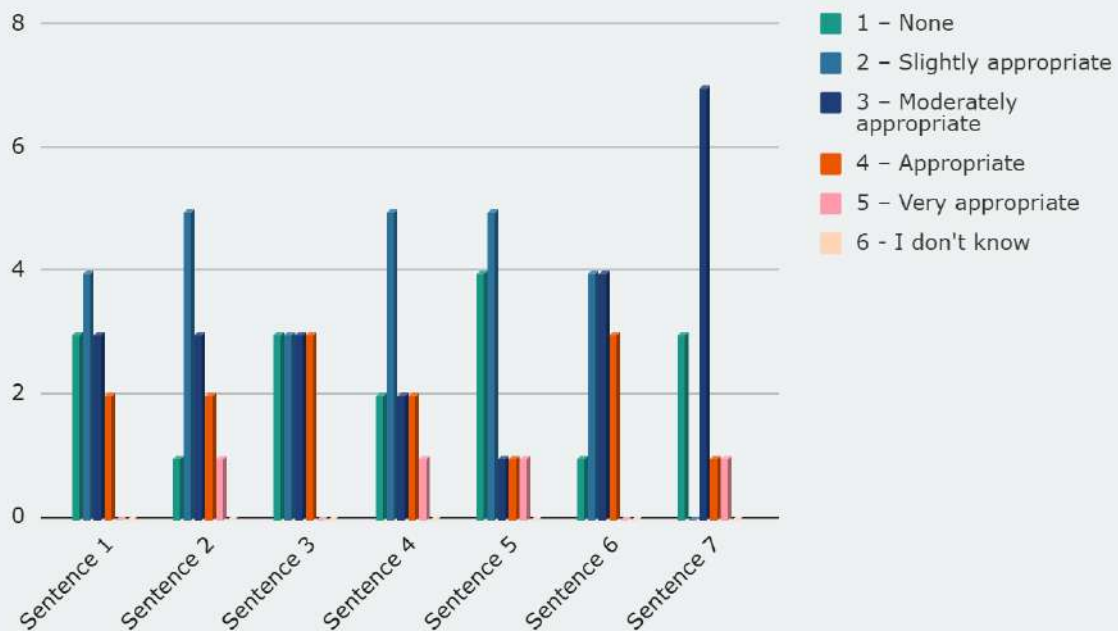
Q42 GEN X about GEN Z



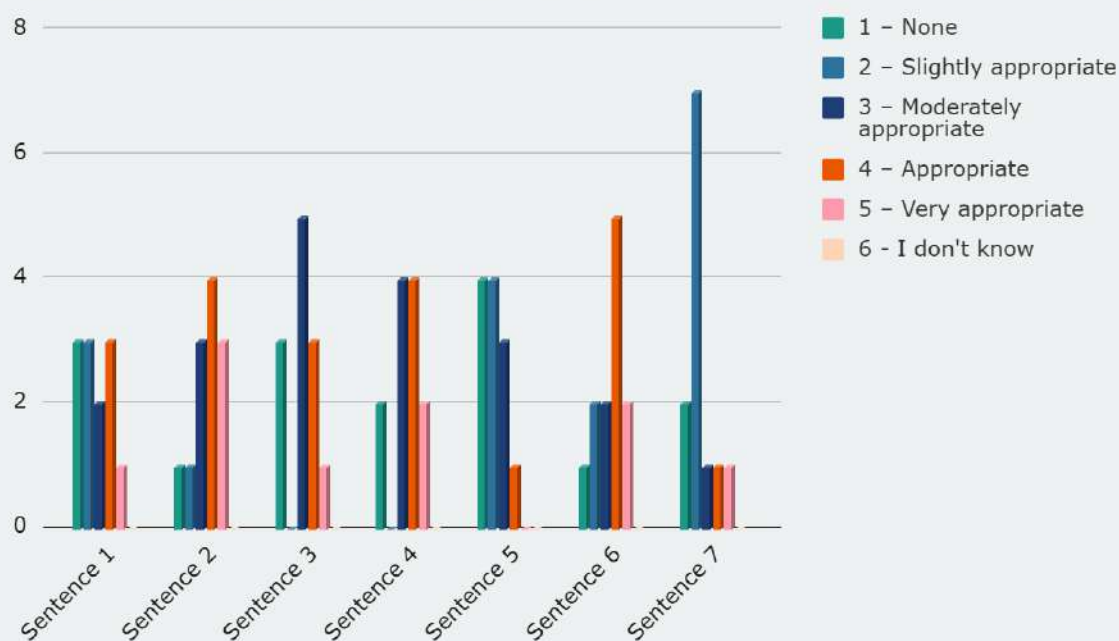
Q42 GEN X about MILLENIALS



Q42 GEN X about GEN X

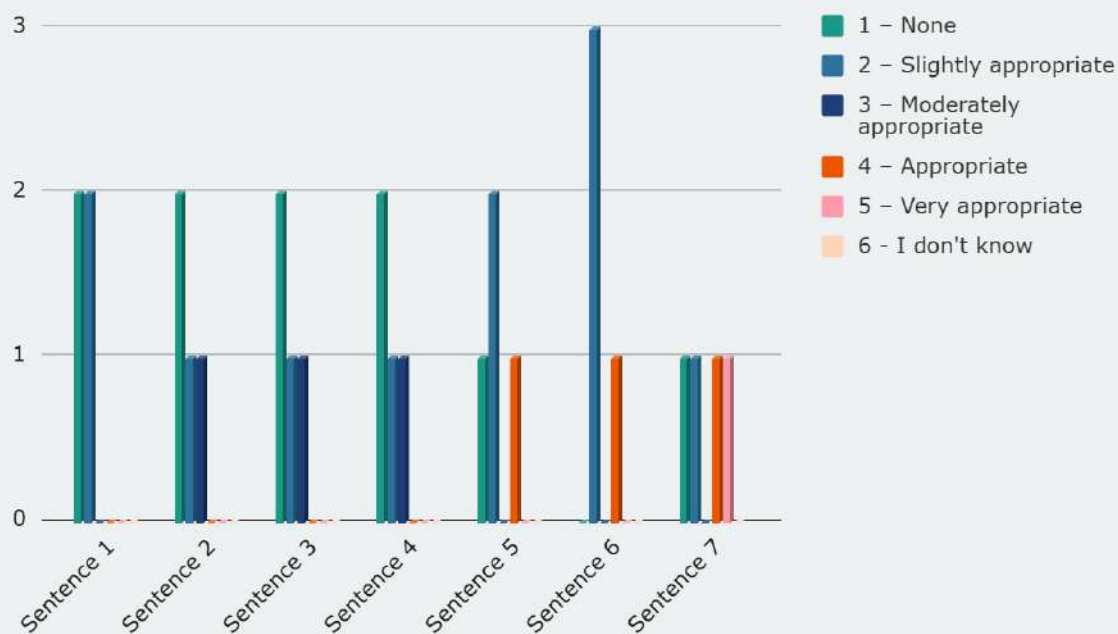


Q42 GEN X about BABY BOOMERS

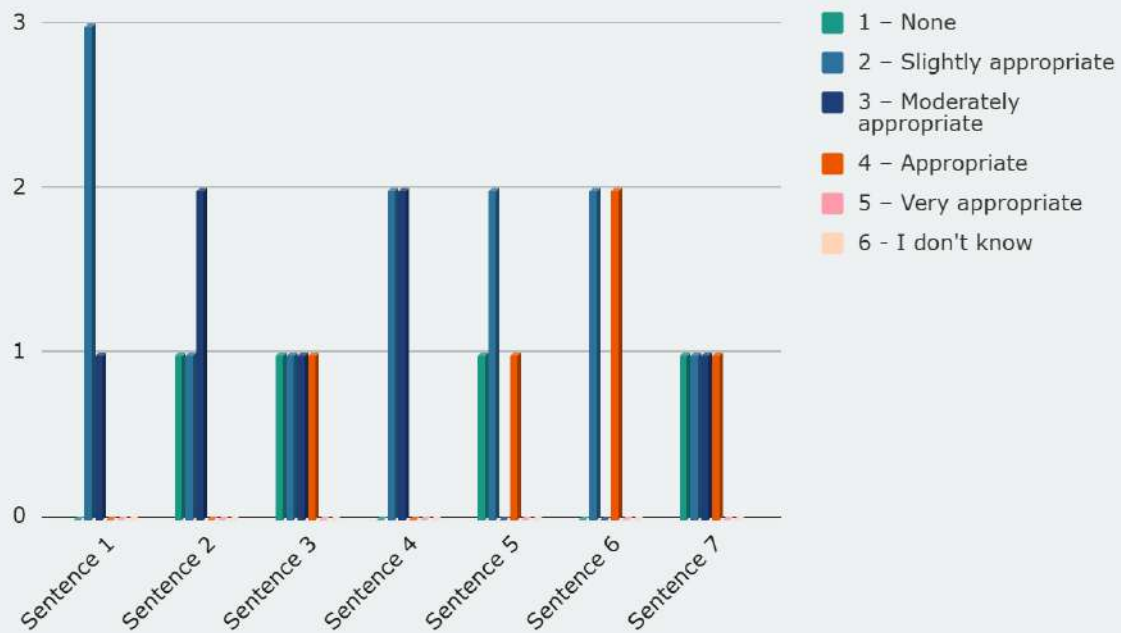


BABYBOOMERS o każdym pokoleniu

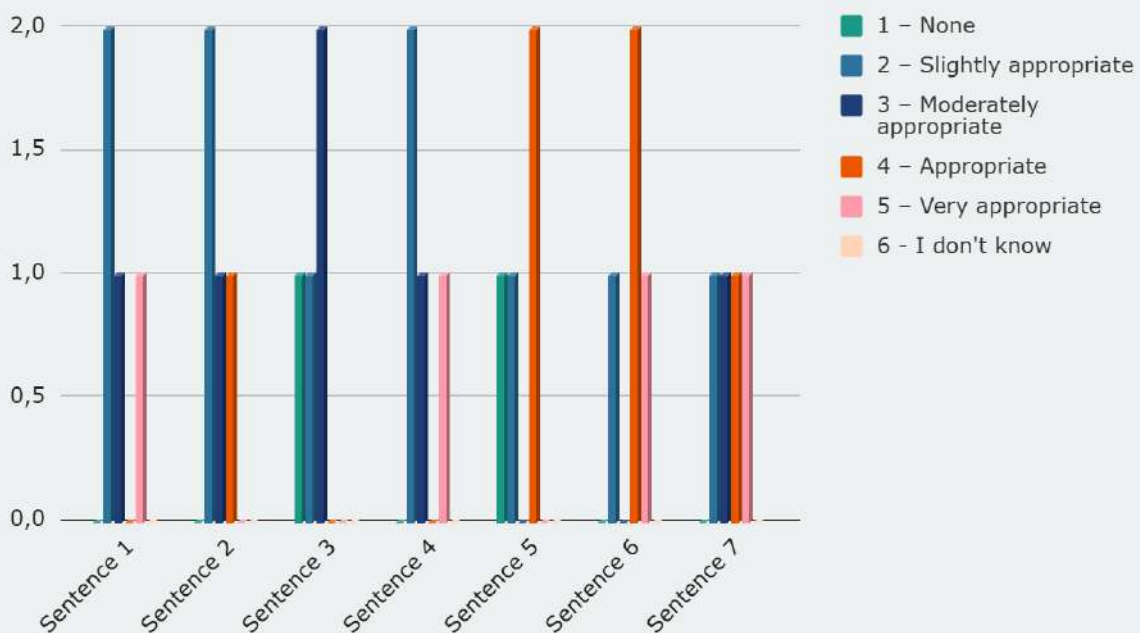
Q42 BABY BOOMERS about GEN Z

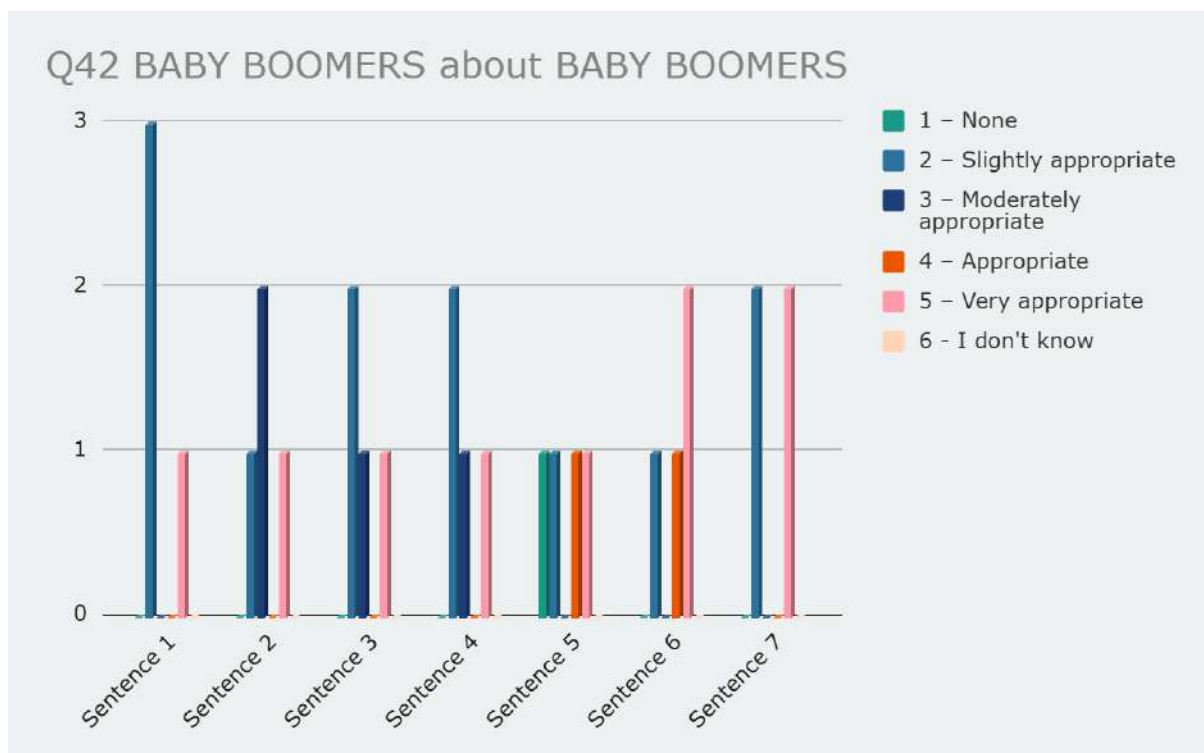


Q42 BABY BOOMERS about MILLENIALS



Q42 BABY BOOMERS about GEN X





Przykład, w którym próba zaobserwowała lub doświadczyła dyskryminacji tego typu oraz ocena wagi każdego czynnika w zachowaniu dyskryminacyjnym. (Q43)

Doświadczenia związane z dyskryminacją zaobserwowane lub doświadczone przez próbę pokazują, że podczas gdy niektórzy respondenci nigdy nie doświadczyli ani nie zaobserwowali incydentów dyskryminacyjnych, znaczna część zgłosiła doświadczenia lub postrzeganie związane z wieloma formami dyskryminacji. Zaobserwowane lub doświadczone formy dyskryminacji można podzielić na kilka głównych kategorii:

Dyskryminacja ze względu na płeć

- Silnie obecne w odpowiedziach.
- Kilku respondentów zgłosiło, że kobiety muszą pracować ciężiej, aby osiągnąć takie samo uznanie jak ich koledzy, nawet jeśli mają taką samą rolę, wiek i umiejętności.
- Utrzymywanie się szklanego sufitu w zarządzaniu, z przewagą mężczyzn, pomimo kontekstów, które zwracają uwagę na równe szanse.
- Niektóre kobiety zgłaszają osobiste doświadczenia związane z ograniczeniami kariery związanymi z płcią.
- Z drugiej strony, docenia się większą otwartość i integrację wśród nowych pokoleń, gdzie kobiety zajmują wyższe stanowiska i są akceptowane bez trudności.

Dyskryminacja ze względu na orientację seksualną

- Niektórzy zgłaszają, że w miejscu pracy nadal panuje kultura milczenia ("nie pytaj, nie mów") w odniesieniu do homoseksualności.



- Przypadki braku akceptacji homoseksualności przez starszych kolegów wobec młodszych kolegów.

Dyskryminacja międzypokoleniowa

- Ogólnie rzecz biorąc, nie pojawiły się żadne poważne problemy:
 - Niektóre odpowiedzi wskazują na różnice kulturowe lub technologiczne między pokoleniami.
 - Dyskryminacja przejawia się bardziej w wartościach i poglądach politycznych niż w prostych różnicach wiekowych.
 - Istnieją napięcia między pokoleniami, głównie związane z kwestiami społecznymi i otwartością na różnorodność.

Dyskryminacja ze względów politycznych lub ideologicznych

- Wiele odniesień do silnych różnic politycznych jako przyczyny konfliktu, izolacji lub trudności we współpracy.
- Różnice w kwestiach ideologicznych wydają się również wpływać na profesjonalną współpracę i spójność zespołu.

Dyskryminacja związana z niepełnosprawnością lub cechami fizycznymi

- Niektóre incydenty opisują stygmatyzujące postawy, takie jak przypadek kolegi, który stał się niepełnosprawny z powodu wypadku i został oznaczony obraźliwym terminem ("kaleka").
- Doniesienia o odmiennym traktowaniu osób o charakterystycznych cechach fizycznych, które niekoniecznie są powiązane z jawną niepełnosprawnością.

Inne rodzaje wykluczenia

- Niektórzy zgłaszają poczucie wykluczenia z powodów kulturowych lub środowiskowych: "brak odpowiedniego pochodzenia wyklucza".
- Krytyka tych, którzy nie przestrzegają tradycyjnych modeli rodzinnych, z postrzeganiem nierównego traktowania (np. świadczenia przyznawane tylko osobom pozostającym w związku małżeńskim).
- Jeden z komentarzy odnosi się do czarnoskórego kolegi postrzeganego przez pryzmat rasistowskich stereotypów.

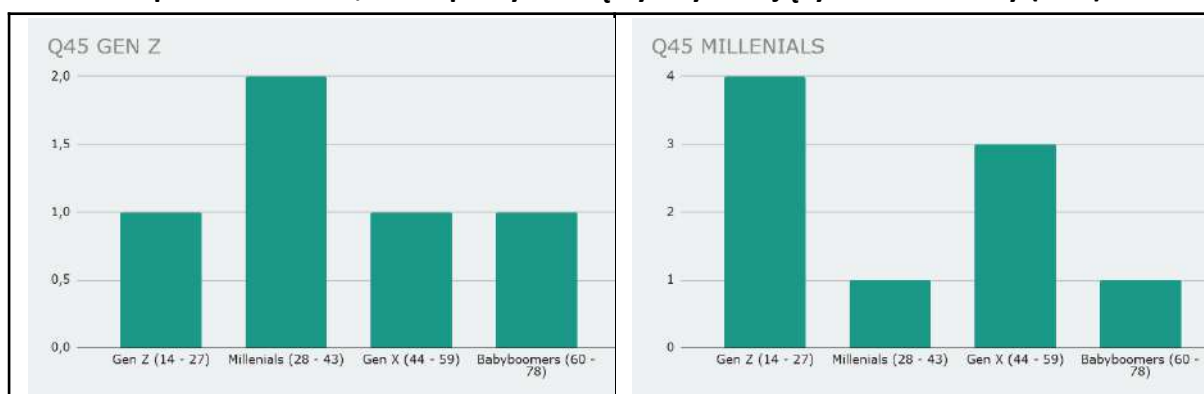
Najczęściej zgłaszana dyskryminacja dotyczy płci, orientacji seksualnej i różnic politycznych, a następnie niepełnosprawności i ukrytego rasizmu. Świadomość młodszych pokoleń jest postrzegana jako pozytywny czynnik dla przyszłości integracji. Obecność uprzedzeń kulturowych lub stereotypów nadal wydaje się wpływać na środowisko pracy, choć w sposób niesystemowy. W kilku przypadkach znaczenie dynamiki interpersonalnej i osobistej wyłania się jako kluczowy czynnik prawdziwej integracji, wykraczający poza samą politykę firmy.

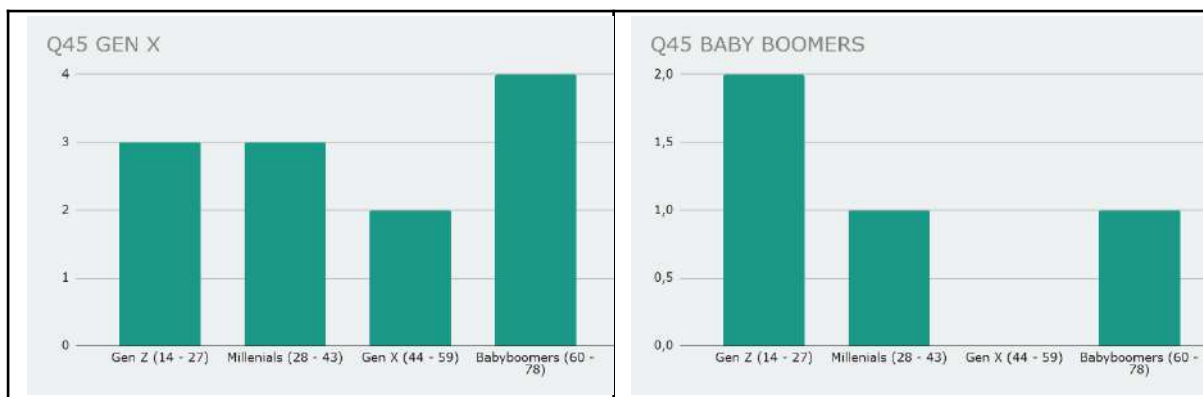
Podział na pokolenia osób wyrażających dyskryminujące komentarze (Q44)



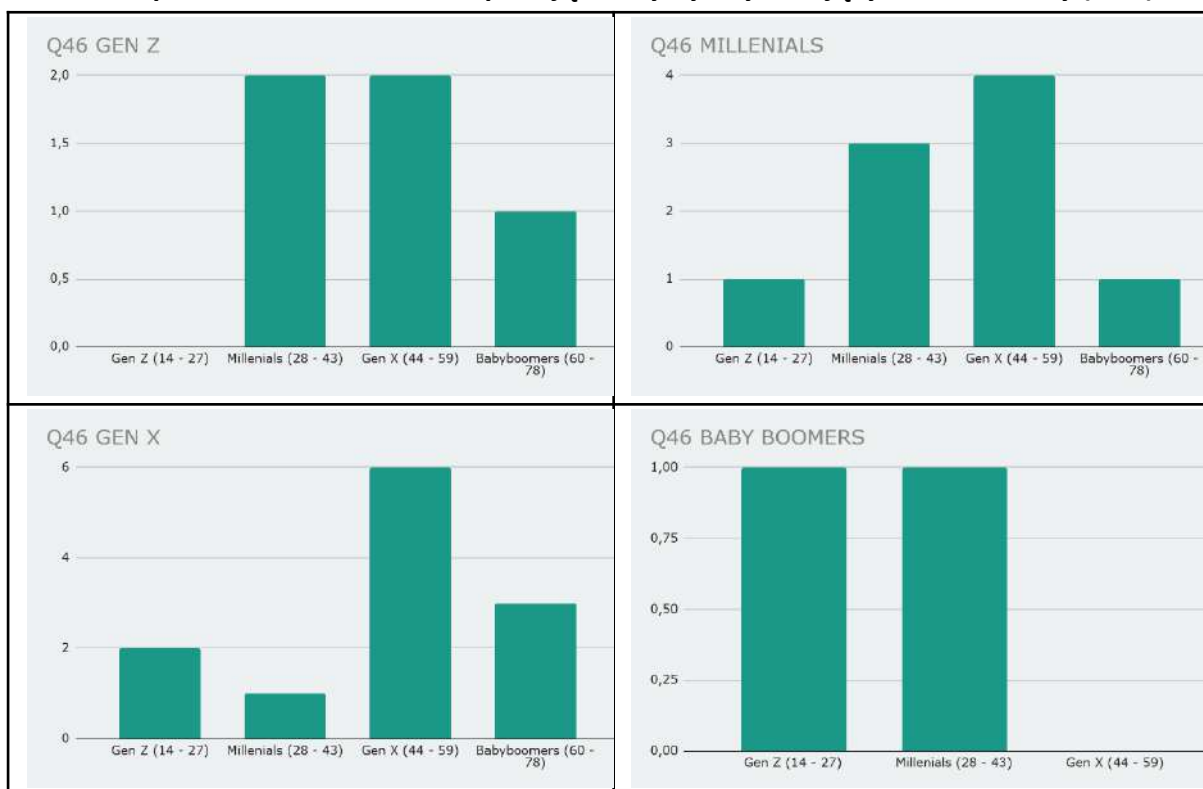
Powszechnie uważa się, że pokolenie X używa dyskryminującego języka, wraz z pokoleniem wyżu demograficznego, które nie rozpoznaje go w sobie, z efektami, które są niewątpliwie wzmacniane, ponieważ nie podlegają kontroli ani środkom naprawczym.

Podział na pokolenia osób, które padły ofiarą dyskryminujących komentarzy (Q45)





Podział na pokolenia osób, które wspierają ofiary dyskryminujących komentarzy (Q46)



Najważniejsze czynniki różnicujące inne niż wiek (Q47)

Znaczna część uczestników zgłosiła obecność **dodatkowych czynników dyskryminujących**, w tym:

- **Płeć:** wspomniana w różnych formach, takich jak "kobieta", "płeć" lub z bezpośrednimi odniesieniami do zawodu (np. kobieta inżynier). Jest to jeden z najczęstszych czynników.



- **Wygląd fizyczny i orientacja seksualna:** wyraźnie wspomniane w niektórych przypadkach.
- **Status społeczno-ekonomiczny lub społeczny:** wskazany przez kilku respondentów, często związany z różnicami klasowymi lub pochodzeniem.
- **Niepełnosprawność:** pojawiła się jako konkretny czynnik w co najmniej jednej odpowiedzi.
- **Stan zdrowia:** wymieniany wraz z wyglądem fizycznym jako możliwa przyczyna dyskryminacji.
- **Orientacja polityczna:** wskazana jako czynnik dyskryminujący w jednym przypadku.
- **Umiejętności cyfrowe:** niektórzy respondenci wskazali trudności w sferze cyfrowej jako czynnik dyskryminujący, związany zarówno z brakiem aktualizacji, jak i postrzeganą niezdolnością.
- **Cechy osobiste:** takie jak specjalizacja zawodowa lub indywidualny charakter.