

## Różnice pokoleniowe: problem rzeczywisty czy rozdmuchany?

[Paweł Podwysocki](#)

**Różnice pomiędzy pokoleniami pracującymi w organizacjach stanowią dziś przedmiot wielu debat, publikacji oraz badań.**

Powodem są obawy pracodawców, na ile różnice pokoleniowe, przejawiające się m.in. w różnych postawach wobec władzy, łatwości stosowania nowych technologii czy też sposobie komunikacji pisemnej lub werbalnej, przekładają się na to, czego potrzebują ich pracownicy, aby byli efektywni.

Zespoły firm na całym świecie tworzą osoby z czterech różnych pokoleń:

- . generacja Y (do 29 lat);
- . generacja X (30-44 lata);
- . baby boomers (45-63 lata);
- . tradycjoniści (64 lata i więcej).

Dlatego też niektórzy pracodawcy uważają, że tworzenie środowiska, które sprzyja i odzwierciedla różnice pokoleniowe, jest kluczowe dla zapewnienia długotrwałego sukcesu.

**Na ile w rzeczywistości różnice międzypokoleniowe są potwierdzonym zjawiskiem, a na ile rozdmuchanym problemem? Gdzie kończą się prawdziwe bariery międzypokoleniowe, a zaczynają stereotypy?**

Aby odpowiedzieć na te pytania, AchieveGlobal przeprowadziło badanie, którego celem było zweryfikowanie, w jaki sposób pokolenia postrzegają siebie wzajemnie, inne grupy oraz swoje środowiska pracy.

Badanie przeprowadzono na 512 pracownikach - 43% ankietowanych pochodziło ze Stanów Zjednoczonych, 23% z Azji (12% z Chin, 11% z Singapuru), 23% z Europy (13% z Niemiec, 21% z Wielkiej Brytanii). Spośród 512 ankietowanych, 28% miało 29 i mniej lat (generacja Y), 24% było w wieku 30-44 lat (generacja X), 25% było w wieku 45-63 lat (baby boomers), 13% miało 64 lata i więcej (tradycjoniści)

Badanie pokazuje wyraźnie, że respondenci nie uważają, aby zachowanie i stosunek do pracy były silnie powiązane z wiekiem pracownika. W każdej grupie wiekowej średnia odpowiedzi na pytanie: "Czy uważasz, że zachowanie i stosunek do pracy jest zależny od wieku?" oscylowała wokół wskazania: "ani się zgadam, ani nie zgadzam się". Ciekawe różnice można zaobserwować, analizując te odpowiedzi pod kątem narodowościowym. W Azji zaobserwowaliśmy znacznie większą tendencję do potwierdzenia tego założenia. Natomiast pracownicy z Europy oraz Stanów Zjednoczonych znacznie rzadziej wyrażali pogląd, że zachowanie i stosunek do pracy są zależne od wieku.

Ciekawą obserwacją jest to, że ankietowani ze wszystkich grup wiekowych odpowiedzieli niemal zgodnie, że ich zdaniem nie ma różnic w tym, jak przedstawiciele poszczególnych pokoleń chcą być traktowani w miejscu pracy.

Zbadano również 7 najważniejszych cech charakteryzujących dane stanowisko. Ankietowanym zadano pytanie: "Jaką wartość w skali od 1 do 5 nadałbyś następującym cechom stanowiska: uzyskanie nowego doświadczenia, stabilność finansowa, nauka i rozwój, szanse rozwoju kariery, szacunek, uznanie, elastyczność w środowisku pracy". Cechą, która spośród wszystkich uzyskała najwyższą średnią ocenę, jest "szacunek". Jedynie pokolenie Y wyżej ceni sobie "możliwości rozwoju kariery" - co tylko potwierdza jego charakterystyczną cechę, jaką jest ciągła chęć rozwoju i doskonalenia się. Drugą, najwyższą średnią ocenę otrzymała stabilność finansowa. Można jednak zaobserwować, że w porównaniu z innymi grupami ma ona mniejsze znaczenie dla przedstawicieli generacji X. Na końcu skali znalazła się możliwość uzyskania nowych doświadczeń zawodowych, która została najniżej oceniona przez wszystkich respondentów.

Okazuje się zatem, że pokolenia są bardziej spójne w podejściu do pracy, niż początkowo sądzono. Źródłem przereklamowania zjawiska różnic pokoleniowych, należy poszukiwać bardziej w naszej naturalnej tendencji do "szufladkowania", niż w tym, co pokazuje rzeczywistość. Próba zrozumienia ludzi poprzez podobne grupowanie może powodować przeoczenie unikalnej wartości, jaką reprezentuje jednostka.

Podsumowując przytoczone badania, można wyciągnąć kilka ciekawych wniosków:

1. Różnice między pokoleniami dotyczące podejścia do pracy nie muszą być tak szeroko rozpowszechnione i godne uwagi, jak pierwotnie sądzono.
2. Wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku, wskazali, że szacunek jest najważniejszą cechą związaną z ich stanowiskiem.
3. Warto, aby menedżerowie traktowali pracowników w indywidualny sposób i stosowali narzędzia zarządzania efektywnością, by mierzyć ich indywidualne wyniki, cele i oczekiwania.
4. Ważne jest niegrupowanie pracowników w "pokoleniowe silosy", lecz raczej branie pod uwagę ich indywidualnych umiejętności, doświadczenia, perspektywy, energii oraz osobowości.

O czym zatem musimy pamiętać, kiedy zabieramy głos w dyskusji na temat różnic pokoleniowych w środowisku pracy?

Menedżerowie powinni pamiętać o tym, że zawsze mają do czynienia z jednostką. To oznacza, że "zaszufladkowanie" danej osoby jako przedstawiciela konkretnego pokolenia może być błędem. Należy kierować się, nie pokoleniowym przypisaniem, ale rozpoznaniem indywidualnych talentów każdego pracownika, niezależnie od wieku. Nie należy się również obawiać, że w zespołach wielopokoleniowych znacznie częściej mogą rodzić się konflikty ze względu na odmienne podejście i oczekiwania wobec pracy. Organizacje, które zachęcają pracowników do dostrzegania wyróżniających się talentów w każdym zespole, rozumieją, w jaki sposób różnice mogą budować nowe możliwości.

*Autor jest członkiem zarządu United Business Development (AchieveGlobal i Kepner-Tregoe).*



Pracodawcy obawiają się, że różnice pokoleniowe przekładają się na to, czego potrzebują ich pracownicy, aby byli efektywni. **Paweł Podwysocki, członek zarządu United Business Development**