

## Różnice pokoleniowe: problem rzeczywisty czy rozdmuchany?

**Paweł Podwysocki**, Członek Zarządu United Business Development (AchieveGlobal i Kepner-Tregoe)

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

Powodem tego są obawy pracodawców odnośnie tego, 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 być efektywnymi.

Faktem jest to, że firmy na całym świecie stają w obliczu tego, że ich zespoły tworzą osoby z czterech różnych pokoleń:

- Generacja Y ( do 29 lat)
- Generacja X (30-44 lata)
- Baby Boomers (45-63 lata)
- Tradycjonałiści (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, innych oraz swoje środowiska pracy.

Badanie przeprowadzono na 512 pracownikach – 43% ankietowanych pochodziło z 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 (Generacji X), 25% było w wieku 45 – 63 lat (Baby Boomers), 13% było miało 64 lata i więcej (Tradycjonałiści)

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 w okolicach wskazania „ani się zgadam ani nie zgadzam”. Ciekawe różnice można zaobserwować analizując powyższe 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”

On a scale of 1 to 5, how would you rate the value of the following job attributes?	New Work Experiences	Financial Stability	Learning & Development	Opportunity for Career growth	Respect	Recognition	Flexibility Within the Work Environment
Gen Y (29 & under)	3.94	4.21	4.18	4.32	4.22	4.11	4.11
Gen X (30 – 44)	3.88	4.10	4.13	4.16	4.18	4.00	4.15
Boomer (45 – 63)	3.90	4.35	4.11	4.09	4.43	4.02	4.01
Traditionalist (64+)	3.60	4.28	3.89	3.54	4.73	4.47	4.12
AVERAGE	3.87	4.23	4.11	4.12	4.33	4.09	4.10

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 ocen 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. Źródeł przereklamowania zjawiska różnic pokoleniowych, należy poszukiwać bardziej w naszej naturalnej tendencji do „szufladkowania”, niż w tym, co pokazuje rzeczywistość. Próba zrozumienia ludzi poprzez takie grupowanie, może powodować przeoczenie unikalnej wartości jaką reprezentuje jednostka.

Podsumowując przytoczone badania można wyciągnąć kilka ciekawych wniosków:

- Różnice między pokoleniami dotyczące podejścia do pracy nie muszą być tak szeroko rozpowszechnione i godne uwagi jak pierwotnie sądzono.
- Wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku, wskazali, że szacunek jest najważniejszą cechą związaną z ich stanowiskiem.
- Warto, aby menedżerowie traktowali pracowników w indywidualny sposób i stosowali narzędzia zarządzania efektywnością, aby mierzyć ich indywidualne wyniki, cele i oczekiwania.
- Ważne jest nie grupowanie 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 również obawiać, się że w zespołach wielopokoleniowych znacznie częściej mogą rodzić się konflikty ze względu na różne podejście i oczekiwania wobec pracy. Organizacje, które zachęcą pracowników do dostrzegania wyróżniających się talentów w każdym zespole, zrozumieją również w jaki sposób różnice mogą budować nowe możliwości.