

Pokolenia – co się zmienia?

Kompendium
zarządzania
multigeneracyjnego

Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas
Magdalena Kuba, Ewa Staszewska
Patrycja Woszczyk, Aleksandra Stankiewicz
Justyna Kliombka-Jarzyna



Wolters Kluwer

Pokolenia – co się zmienia?

Kompendium
zarządzania
multigeneracyjnego

Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas
Magdalena Kuba, Ewa Staszewska
Patrycja Woszczyk, Aleksandra Stankiewicz
Justyna Kliombka-Jarzyna

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

Stan prawny na 1 października 2016 r.

Recenzenci

Prof. dr hab. Marta Juchnowicz

Dr hab. Krzysztof Walczak

Wydawca

Agata Jędrasik

Redaktor prowadzący

Ewa Fonkowicz

Opracowanie redakcyjne

Ewa Adamska

Łamanie

Violet Design Wioletta Kowalska

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni


SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by

Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN: 978-83-8092-513-7

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów 11

Wprowadzenie 13

Część I

Rozdział 1

Pokolenia na rynku pracy (Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas) 19

Pokolenie, czyli... 19

Pokolenia – jakie ramy czasowe przyjąć? 21

Pokolenia na rynku pracy w Polsce – garść faktów 22

Jaki jest kapitał ludzki pokoleń – po co nam ta wiedza? 24

Co wyróżnia poszczególne pokolenia? 27

Na zakończenie 34

Dlaczego przyszłość jest jeszcze większym wyzwaniem? 35

Czy może być jeszcze trudniej? 35

Bibliografia 35

Rozdział 2

Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego

– **ujęcie strategiczne** (Patrycja Woszczyk, Izabela Warwas) 38

Zarządzanie wiekiem, zarządzanie międzypokoleniowe 39

Obszary zarządzania międzygeneracyjnego 42

Korzyści z zarządzania międzygeneracyjnego 43

Zarządzanie wiekiem – w kierunku zarządzania międzygeneracyjnego? 44

Wizje zarządzania międzygeneracyjnego – możliwe obszary działań 47

Jak promować zarządzanie międzygeneracyjne? 54

Na zakończenie 54

Bibliografia 55

Rozdział 3

Stereotypy. Młodszy czy starszy – kogo lubimy, a kogo nie?

(Aleksandra Stankiewicz) 56

Skąd się biorą stereotypy? 56

O co chodzi z tym wiekiem? 61

| | |
|---|----|
| Stereotypy wieku w organizacji | 65 |
| Stereotypy czy nie – jak widzimy różne pokolenia? | 66 |
| Dobre praktyki przedsiębiorstwa w niwelowaniu stereotypów | 72 |
| Na zakończenie | 73 |
| Bibliografia | 74 |

Rozdział 4

Nabór pracowników otwarty na różnorodność – rekrutacja, selekcja, adaptacja

| | |
|--|----|
| (Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz) | 75 |
| Czym jest rekrutacja? | 75 |
| Rekrutacja pracowników z perspektywy pokoleń | 76 |
| Źródła rekrutacji z punktu widzenia różnych generacji | 81 |
| Selekcja i adaptacja pracowników z perspektywy pokoleń | 91 |
| Na zakończenie | 95 |
| Bibliografia | 95 |

Rozdział 5

Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych

| | |
|--|-----|
| (Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz) | 97 |
| Czym jest motywacja, a czym motywowanie? | 97 |
| Rozpoznawanie potrzeb, wartości i oczekiwań pracowniczych warunkiem koniecznym skutecznego motywowania | 99 |
| Skoro znamy już oczekiwania i potrzeby, to co dalej? | 105 |
| Na zakończenie | 115 |
| Bibliografia | 116 |

Rozdział 6

Zaangażowanie w zespole multigeneracyjnym

| | |
|--|-----|
| (Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz) | 117 |
| Czym jest zaangażowanie? | 117 |
| Systemy kreujące zaangażowanie pracowników | 123 |
| Na zakończenie | 128 |
| Bibliografia | 128 |

Rozdział 7

Różnorodny rozwój i ścieżki kariery w organizacji (Patrycja Woszczyk) 130 |

| | |
|--|-----|
| Zmiany na rynku pracy a współczesna kariera zawodowa | 130 |
| Kariera i działania rozwojowe z perspektywy pokoleń | 132 |
| Jakie działania rozwojowe proponować? | 138 |
| W jaki sposób stworzyć system rozwojowy, aby odpowiadał zróżnicowanym potrzebom pracowników? | 140 |

| | |
|--|-----|
| Propozycja dodatkowych rozwiązań mających wpływ na rozwój zawodowy pracowników | 144 |
| Na zakończenie | 149 |
| Bibliografia | 150 |

Rozdział 8

Rozwiązania wspierające transfer wiedzy w organizacji

– czy możemy nauczyć się od siebie?

| | |
|---|-----|
| (Partycja Woszczyk, Justyna Wiktorowicz) | 151 |
| Zróznicowane doświadczenia i kompetencje. | |
| Jak efektywnie uczyć się od siebie? | 151 |
| Transfer wiedzy a generacje – kilka najważniejszych pojęć | 152 |
| Dlaczego dzielenie się wiedzą przez pracowników jest tak ważne? | 153 |
| Jak się uczymy? | 154 |
| Kiedy pracownicy chcą się uczyć i przekazywać wiedzę? | 157 |
| Przewodnik po metodach transferu wiedzy | 162 |
| W jaki sposób można monitorować transfer wiedzy w organizacji i jego efektywność? | 172 |
| Na zakończenie | 173 |
| Bibliografia | 174 |

Rozdział 9

Zbudować zespół z tygła pokoleń, czyli jak z pojedynczych liter

| | |
|---|-----|
| zbudować alfabet (Justyna Kliombka-Jarzyna) | 176 |
| Co daje praca zespołowa? | 176 |
| Pracuję z grupą czy zespołem? | 177 |
| Czym są zespoły multigeneracyjne i dlaczego warto je budować? | 178 |
| Tworzenie się zespołu | 181 |
| Budowanie zespołu multigeneracyjnego | 183 |
| Jaki jest mój zespół? | 191 |
| Młody lider w dojrzałym zespole | 194 |
| Dojrzały lider w młodym zespole | 195 |
| Na zakończenie | 195 |
| Bibliografia | 196 |

Rozdział 10

Konflikty w zespołach zróżnicowanych pokoleniowo i efektywne sposoby

| | |
|--|-----|
| zarządzania nimi (Aleksandra Stankiewicz) | 197 |
| Dlaczego ludzie kłócą się ze sobą? | 199 |
| Przejawy konfliktu | 207 |
| Sposoby rozwiązywania konfliktów | 211 |

| | |
|----------------------|-----|
| Na zakończenie | 217 |
| Bibliografia | 218 |

Rozdział 11

Wolontariat pracowniczy z perspektywy zarządzania multigeneracyjnego

| | |
|--|-----|
| (Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas) | 219 |
| Czy przedsiębiorstwo może odegrać ważną rolę w krzewieniu wolontariatu? | 219 |
| Dla kogo wolontariat pracowniczy? Czy pokolenie ma znaczenie? | 220 |
| W jaki sposób można realizować wolontariat pracowniczy? | |
| Spojrzenie z perspektywy pokoleń | 222 |
| Czemu służy wolontariat? | 228 |
| Jak zacząć? | 228 |
| Na zakończenie | 231 |
| Bibliografia | 231 |

Podsumowanie

| | |
|--|-----|
| Organizacja procesu zarządzania multigeneracyjnego | 233 |
|--|-----|

Część II

| | |
|--------------------|-----|
| Wprowadzenie | 243 |
|--------------------|-----|

Rozdział 1

| | |
|--|-----|
| Wiek jako przesłanka zdolności do bycia pracownikiem (Ewa Staszewska) | 245 |
| 1. Uwagi wstępne | 245 |
| 2. Pojęcie pracownika | 247 |
| 3. Dopuszczalność zatrudniania młodocianych (osób w przedziale wiekowym 16–18) | 249 |
| 4. Dopuszczalność zatrudniania osób niemających 16 lat | 253 |
| 5. Dopuszczalność wykonywania pracy lub innych zajęć zarobkowych przez dzieci do lat 16 | 254 |
| Bibliografia | 257 |

Rozdział 2

Finansowe wspieranie pracodawców zatrudniających osoby bezrobotne

| | |
|---|-----|
| wyodrębnione ze względu na wiek (Ewa Staszewska) | 258 |
| 1. Osoby bezrobotne wyodrębnione ze względu na wiek | 258 |
| 2. Instrumenty rynku pracy dla osób bezrobotnych do 30. roku życia | 264 |
| 3. Instrumenty rynku pracy dla osób bezrobotnych powyżej 50. roku życia | 277 |
| Bibliografia | 282 |

Rozdział 3

| | |
|---|-----|
| Wiek jako wymóg kwalifikacyjny w procesie rekrutacji (Magdalena Kuba) | 285 |
| 1. Uwagi wstępne | 285 |
| 2. Informacje o wieku kandydata do pracy jako dane osobowe | 286 |
| 3. Wiek – kryterium zabronione (dyskryminacyjne) czy obiektywny wymóg kwalifikacyjny | 290 |
| 4. Dyskryminacja pozytywna kandydata do pracy lub pracownika ze względu na wiek | 297 |
| Bibliografia | 301 |

Rozdział 4

| | |
|--|-----|
| Wiek pracownika jako kryterium różnicowania jego sytuacji prawnej w zakresie warunków zatrudnienia oraz zasad ustania stosunku pracy (Magdalena Kuba) | 302 |
| 1. Uwagi wstępne | 302 |
| 2. Zasady wynagradzania za pracę | 303 |
| 3. Zasady dostępu do szkoleń i awansów | 310 |
| 4. Przeciwdziałanie molestowaniu ze względu na wiek i mobbingowi | 313 |
| 5. Wiek pracownika jako przesłanka rozwiązania lub wygaśnięcia stosunku pracy – obiektywna przyczyna czy kryterium dyskryminacyjne | 316 |
| Bibliografia | 325 |
| Zakończenie | 327 |
| Spis tabel i rysunków | 329 |
| O autorkach | 331 |

WYKAZ SKRÓTÓW

Część I

| | |
|----------|--|
| AC | – ośrodek oceny (<i>assessment center</i>) |
| AIDAS | – uwaga (<i>attention</i>), zainteresowanie (<i>interest</i>), pożądanie (<i>desire</i>), działanie (<i>action</i>), satysfakcja (<i>satisfaction</i>) |
| AL | – <i>action learning</i> |
| BB | – <i>baby boomers</i> |
| BHP | – bezpieczeństwo i higiena pracy |
| CBOS | – Centrum Badania Opinii Społecznej |
| CRM | – <i>customer relationship management</i> |
| CV | – życiorys (<i>curriculum vitae</i>) |
| HIWP | – systemy lub też praktyki oparte na wysokim zaangażowaniu (<i>high involvement work systems/practice</i>) |
| HPWS | – koncepcja wysoko efektywnych systemów pracy (<i>high performance work system</i>) |
| HR | – zasoby ludzkie (<i>human resources</i>) |
| k.p. | – ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 z późn. zm.) |
| NSN | – Nokia Siemens Networks |
| ONZ | – Organizacja Narodów Zjednoczonych |
| RSS | – <i>really simple syndication</i> |
| UE | – Unia Europejska |
| u.o.d.o. | – ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (tekst jedn.: Dz. U. z 2016 r. poz. 922) |
| WAI | – <i>work ability index</i> |
| WLB | – równowaga praca-życie (<i>work-life balance</i>) |
| ZZL | – zarządzanie zasobami ludzkimi |

Część II

| | |
|---------------------------------------|---|
| ALMP | – aktywna polityka rynku pracy (<i>active labour market policy</i>) |
| Apel.-W-wa dyrektywa 2000/78/WE | – Apelacja. Orzecznictwo Sądu Apelacyjnego w Warszawie – dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz. Urz. WE L 303 z 02.12.2000, s. 16) |

| | |
|----------------|--|
| Dz. U. | – Dziennik Ustaw |
| Dz. Urz. | – Dziennik Urzędowy |
| k.c. | – ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jedn.: Dz. U. z 2016 r. poz. 380 z późn. zm.) |
| k.p. | – ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 z późn. zm.) |
| Konstytucja RP | – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.) |
| LEX | – system informacji prawnej wydawnictwa Wolters Kluwer |
| M.P. | – Monitor Polski |
| M.P.Pr. | – Monitor Prawa Pracy |
| OSA | – Orzecznictwo Sądów Apelacyjnych |
| OSNP | – Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych |
| POSAG | – Przegląd Orzecznictwa Sądu Apelacyjnego w Gdańsku |
| r.o.p.i. | – rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 24 czerwca 2014 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne (Dz. U. poz. 864) |
| r.w.o.s.b. | – rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych (Dz. U. poz. 1160) |
| u.o.d.o. | – ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (tekst jedn.: Dz. U. z 2016 r. poz. 922) |
| u.p.z. | – ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 2016 r. poz. 645 z późn. zm.) |
| u.w.p.r.t. | – ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Dz. U. Nr 254, poz. 1700 z późn. zm.) |

WPROWADZENIE

Otoczająca nas rzeczywistość jest coraz bardziej złożona i zróżnicowana. Dynamiczne zmiany otoczenia oddziałują na funkcjonowanie organizacji, w coraz większym stopniu plasując kapitał ludzki jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu w biznesie. Firmy jak nigdy wcześniej potrzebują pracowników, którzy są zmotywowani i zaangażowani, dysponują odpowiednimi i zróżnicowanymi kompetencjami, wyciągają wnioski z otaczającej rzeczywistości, potrafią dostosować się do zmian, kreować innowacje, a nade wszystko tworzyć produkty i usługi, które będą odpowiadać coraz bardziej zróżnicowanym, wymagającym i świadomym klientom. Sprostaniu tym wyzwaniom może pomóc koncepcja zarządzania multigeneracyjnego¹, która pokazuje, jak czerpać korzyści z różnorodności pracowników wynikających z przynależności pokoleniowej, pomnażać kapitał ludzki i czynić z niego dźwignię rozwoju. Na dzisiejszym rynku pracy funkcjonują bowiem zasadniczo cztery pokolenia: *baby boomers*, X, Y, C (weterani stanowią zaledwie 0,2% aktywnych zawodowo). Mają one różne podejście do pracy, inaczej rozumieją rozwój, lojalność, poświęcenie pracy i organizacji. Zarządzanie odmiennymi oczekiwaniami pracowników może sprawiać trudność i stanowić wyzwanie. Jako szczególnie „problematyczne” uważa się pokolenie *baby boomers* (określane jako „niereformowalne”), jak również najmłodsze – ostatnie roczniki pokolenia Y („nielojalne”) oraz dopiero co wchodzące na rynek pracy – pokolenie C („roszczeniowe”). Z braku zrozumienia potrzeb, podobieństw oraz różnic między pracownikami w firmach dochodzi często do konfliktów, nieporozumień, niepotrzebnych rezygnacji z pracy czy demotywowania cennych dla organizacji pracowników, frustracji zarówno po stronie załogi, jak i osób zarządzających. Jednocześnie zespół zróżnicowany pod względem wieku, obejmujący reprezentantów różnych pokoleń, daje dostęp do szerokiej puli kompetencji i doświadczeń, zwiększa kreatywność i pomnaża metody rozwiązywania problemów.

Obserwując tę zmieniającą się rzeczywistość we własnych miejscach pracy, zapoznając się z wynikami badań i wstuchując w opinie praktyków biznesu – przedstawicieli zarówno mniejszych, lokalnych firm, jak i globalnych korporacji – nabrałyśmy przekonania, że potrzebne jest opracowanie książki, która stanowiłaby kompendium wiedzy z zakresu zarządzania generacjami. Przygotowując tę książkę, jako główny cel

¹ W celu ujednoczenia terminologicznego Autorki poszczególnych rozdziałów, omawiając zagadnienia związane z zarządzaniem i jego obszarami w ujęciu pokoleń, zwykle używają określenia „multigeneracyjne”. W nielicznych przypadkach termin ten jest stosowany zamiennie z określeniami: „międzypokoleniowe”, „międzygeneracyjne” czy „multipokoleniowe”.

postawiliśmy sobie zachęcenie do budowania środowiska organizacyjnego otwartego na różnorodność pokoleniową i wiekową.

Książka łączy wiedzę naukową z obszaru zarządzania i prawa z doświadczeniem płynącym z praktyki doradczej, trenerskiej, coachingowej i prawniczej. Książka zawiera:

- zestawienia rozwiązań dedykowanych poszczególnym pokoleniom,
- opis działań do podjęcia i przykłady dobrych praktyk,
- wyjaśnienie rozwiązań legislacyjnych w kontekście funkcjonowania na rynku pracy najstarszych i najmłodszych grup wieku,
- pytania do przemyślenia i zaczerpnięcia dalszych inspiracji,
- symulacje sytuacji problemowych wraz z komentarzem prawnika,
- dane statystyczne nakreślające kontekst przemian generacyjnych w miejscu pracy.

Publikacja podzielona jest na dwie części: pierwsza dotyczy rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, druga – rozwiązań prawnych uwzględniających wiek zatrudnionych. Zostały one zaprezentowane w dwóch ujęciach – wieku oraz przynależności pokoleniowej. Spojrzenie na pracowników (niezależnie od formy ich zatrudnienia) z tych dwóch perspektyw ułatwia codzienne zarządzanie i projektowanie działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Perspektywa pokoleniowa wyznacza określone tendencje do planowania i realizowania określonych inicjatyw, a z kolei wiek pozwala nam na lepsze zrozumienie potrzeb i etapu zawodowego, w którym znajduje się pracownik. Co istotne, połączenie tych dwóch punktów widzenia nie zamyka Czytelników na indywidualne traktowanie pracownika. Wręcz przeciwnie, poszerza spektrum rozwiązań, uwrażliwiając na źródła pewnych zachowań, pojawiających się oczekiwań, zmieniających się postaw. Omawiając rozwiązania legislacyjne w tym obszarze, nie sposób zresztą trzymać się ujęcia generacyjnego. Dotyczące funkcjonowania na rynku pracy akty prawne, o ile w ogóle uwzględniają wiek, ograniczają się wyłącznie do wieku chronologicznego, wyodrębniając kategorię osób młodych (przed 30. rokiem życia) i „starszych” (mających przynajmniej 50 lat). O ile w przypadku osób w wieku 50+ granica ta pokrywa się mniej więcej z ramami czasowymi pokolenia *baby boomers*, o tyle w przypadku osób młodych pokrywa się mniej więcej z granicami wskazanymi dla pokolenia C (plus najmłodsze roczniki pokolenia Y). Oznacza to, że ujęcie przez prawo wieku aktywnych zawodowo (do 30 lat i 50+) – w momencie przygotowania niniejszej publikacji – w dużym stopniu jest tożsame z podejściem generacyjnym.

Oddając w Państwa ręce tę pozycję, mamy nadzieję, że uda nam się zachęcić do refleksji specjalistów HR, menedżerów i liderów, którzy pracują w zespołach zarówno jednorodnych, jak i zróżnicowanych pod względem wieku i pokoleń. Chcemy zaprosić do przemyślenia stosowanych wobec pracowników indywidualnych praktyk menedżerskich oraz istniejących już rozwiązań organizacyjnych. Pragniemy zmobilizować

do zastanowienia się, czy w roli liderów, specjalistów i kierowników podejmują Państwo działania będące odpowiedzią na możliwości i potrzeby pracowników, którzy pochodzą z różnych pokoleń – są w innym wieku, ale też wychowywali się, dorastali i wchodzili na rynek pracy w odmiennych warunkach ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Czy firma dysponuje rozwiązaniami, w których każdy pracownik znajdzie coś dla siebie w obszarze rozwoju, motywowania, atmosfery pracy, mając dzięki temu poczucie, że organizacja potrafi skorzystać z jego potencjału? Taka autodiagnoza stanowi zawsze istotny punkt wyjścia do podjęcia właściwych działań. Żywimy nadzieję, że menedżerowie i specjaliści HR znajdą tu wskazówki co do kierunku i form zmian.

Część I

Rozdział 1

POKOLENIA NA RYNKU PRACY

Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas

Każda epoka ma swe własne cele i zapomina o wczorajszych snach...

Adam Asnyk

Dlaczego dla współczesnych menedżerów, właścicieli przedsiębiorstw i pracowników interesujące są zagadnienia związane z zarządzaniem multigeneracyjnym? Czy pracując w organizacji, zetknąłeś się z konfliktem między starszymi wiekiem a młodszymi pracownikami? Czy słyszałeś, jak kierownik jednego z działów Twojej firmy rozpacza po stracie specjalisty, który odchodząc na emeryturę, nie zdążył przekazać wiedzy płynącej z wielu lat doświadczeń zawodowych? Czy nie umiałeś zatrzymać młodej absolwentki, zdemotywowanej brakiem informacji zwrotnej dotyczącej perspektyw kariery, zdecydowanej odejść zaledwie po sześciu miesiącach pracy? A czy przeczytane na forum pracowniczym sygnalizujące wypalenie zawodowe wypowiedzi menedżerów w średnim wieku nie są Ci całkiem obce i obojętne?

Obecnie na świecie i w Polsce menedżerowie mają coraz większą świadomość tego, że w wielopokoleniowych miejscach pracy konieczne jest budowanie wizji, wdrażanie i stałe monitorowanie spójnych pakietów instrumentów zarządzania generacjami. Pierwszym krokiem w tym procesie wydaje się zrozumienie podobieństw i różnic między pokoleniami.

Pokolenie, czyli...

Pokolenie, generacja – co faktycznie mamy na myśli, używając tych określeń? I czy można używać ich zamiennie?

Podejść w definiowaniu pokolenia jest kilka (Mannheim, 1928, 1992/1993; Szukalski, 2012, s. 12–13; Wrzesień, 2000; Klimczuk, 2010):

- Pokolenie to ogół spokrewnionych jednostek, posiadających wspólnego przodka, o tym samym dla wszystkich statusie rodzinnym (podejście stosowane w antropologii).

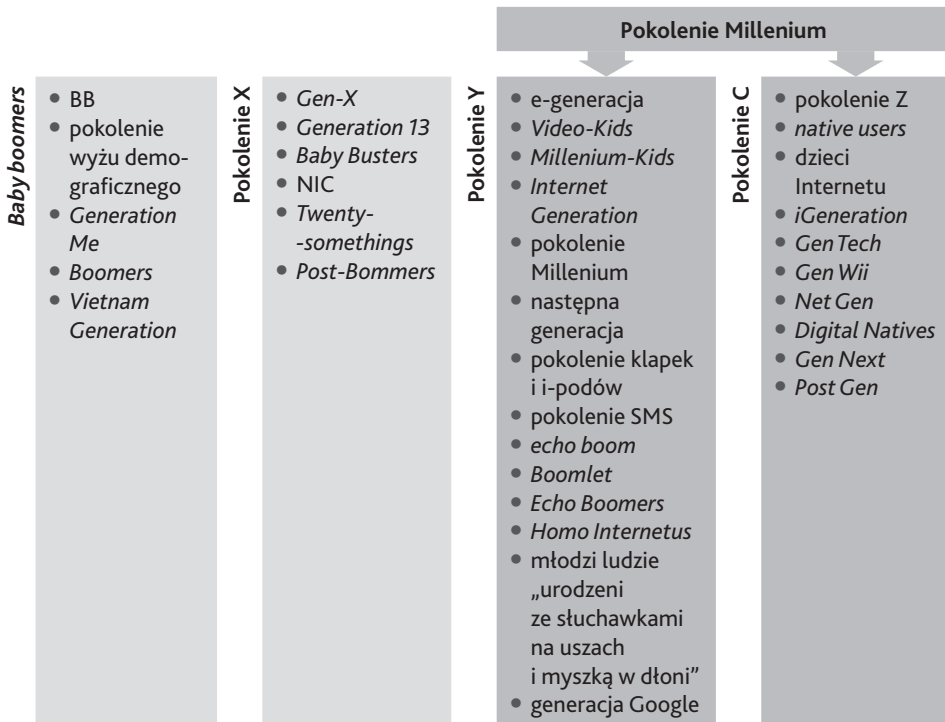
- Pokolenie to grupa osób wyróżnionych na podstawie podobieństwa fazy cyklu życia, a tym samym sytuacji życiowej (podejście stosowane w polityce społecznej, odwołujące się do aktywności zawodowej).
- Pokolenie to grupa osób w zbliżonym wieku, urodzonych w tym samym okresie, analizowanym zwykle z punktu widzenia roku lub pięciu lat (podejście bliskie analizom demograficznym i ekonomicznym).
- Pokolenie to grupa osób o wspólnym systemie wartości i światopoglądzie, ukształtowanych przez społeczno-polityczny kontekst, w którym jednostki wychowywały się w młodości (podejście odwołujące się do podobieństwa kulturowego).

Współcześnie używane definicje pokolenia integrują omawiane podejścia i zwykle używa się tego pojęcia zamiennie z generacją. W socjologii jako pokolenie traktuje się ogół wszystkich należących do danego kręgu kulturowego osób w mniej więcej równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej mają podobne postawy, motywacje, oczekiwania, nastawienie do świata i systemy wartości. Z perspektywy relacji między pracownikami w miejscu pracy najbardziej adekwatna jest definicja pokolenia zaproponowana przez Giddensa (2012, s. 1084) i tą definicją będziemy się tu postugiwać:

Pokolenie to ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo.

Większość żyjących Polaków należy do jednej z pięciu generacji. Są to: tradycjoniści, *baby boomers*, X, Y i C. Na rynku pracy funkcjonują obecnie cztery ostatnie z wymienionych. Podane określenia są przeważnie używane do zdefiniowania poszczególnych generacji, choć równoległe można się spotkać z nazwami wymienionymi na rys. 1.1.

Osoby pochodzące z innych pokoleń zwykle inaczej interpretują te same zdarzenia, patrząc na nie z własnego punktu widzenia, z perspektywy własnych doświadczeń (Śledzińska, 2014, s. 27). Sytuację komplikować może fakt, że współczesne pokolenia zmieniają się znacznie szybciej niż dawniej – wcześniej ta nowa identyfikacja następowała co 25–30 lat, obecnie – nawet co 10 lat (Kowalczyk-Anioł, Szafranśka, Włodarczyk, 2014, s. 42). Powoduje to, że obok siebie żyją przedstawiciele nie dwóch do trzech, ale nawet pięciu do sześciu pokoleń. Ma to swoje przełożenie również na sytuację w miejscach pracy, w których spotykają się reprezentanci wielu generacji. Powoduje to konieczność modyfikacji podejścia do zasobów ludzkich i zarządzania nimi.

Rysunek 1.1. Określenia stosowane w odniesieniu do pokoleń na rynku pracy

Źródło: opracowanie własne.

Pokolenia – jakie ramy czasowe przyjmą?

Skoro pokolenie wyznacza wspólny kontekst społeczny, kulturowy, ekonomiczny i polityczny, jaką chronologię należy przyjąć w polskich realiach? Z pewnością chronologia będzie nieco inna niż stosowana w krajach zachodnioeuropejskich czy Stanach Zjednoczonych. Starsze roczniki z pewnością różniły się od siebie znacznie bardziej. Wcześniejsza transformacja społeczno-ekonomiczna naszego kraju, a teraz globalizacja i powszechny dostęp do Internetu sprawiają, że młodsze pokolenia stają się coraz bardziej podobne. Unifikują się wzorce konsumpcji, styl życia, moda, trendy. Najbardziej adekwatny do polskich warunków wydaje się podział zaprezentowany w tab. 1.1.

Pokolenia – co się zmienia?

„Istotną trudność nastręcza praktykom biznesu zrozumienie specyfiki potrzeb i podejmowanie decyzji personalnych w stosunku do pracowników, różniących się tak znacząco pod względem kompetencyjnym, społecznym i kulturowym. Przygotowana publikacja odpowiada na te wyzwania. Jej wielkim walorem jest możliwość bezpośredniego wykorzystania w procesie zarządzania proponowanych działań, praktycznych rozwiązań. Istotną wartość wnoszą fragmenty zatytułowane «Działania», «Okiem prawnika», «Zainspiruj się – dobra praktyka» i «Case Study». Zawiera także inspiracje do podejmowania decyzji dostosowanych do specyfiki własnej organizacji”.

Prof. dr hab. Marta Juchnowicz

„Praca ma niewątpliwie walor praktyczny i może stanowić istotną pomoc dla menedżerów w zarządzaniu zespołami, w których znajdują się osoby z różnych generacji. Z punktu widzenia praktycznego stanowi bardzo ciekawe i cenne omówienie poszczególnych etapów procesu zarządzania personelem, począwszy od rekrutacji, a na zwolnieniach kończąc, przez przedstawicieli różnych grup wiekowych. Daje to menedżerom doskonałe narzędzie do zarządzania dzięki możliwości dokonania porównań oczekiwań i zachowań przedstawicieli różnych generacji w tych samych sytuacjach. Co więcej, rozważania te poparte są również w drugiej części analizą przepisów prawnych, które dają menedżerom informację, czy ich podejście do pracowników w różnym wieku jest zgodne z aktualnie obowiązującymi przepisami oraz – co równie ważne – jakie są narzędzia prawne wspierające zatrudnianie grup szczególnie wrażliwych ze względu na wiek.”

Dr hab. Krzysztof Walczak



9788380925137 W01P01

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45, FAX 22 535 80 01
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLWUER.PL
WWW.PROFINFO.PL

ISBN 978-83-8092-513-7



9 788380 925137

CENA 119 ZŁ (W TYM 5% VAT)



Wolters Kluwer