

Izabela Warwas, Anna Sołtys

## Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością

Zarządzanie współczesnymi organizacjami napotyka na szereg złożonych i nieodwracalnych w krótkim okresie wyzwań. Jednym z nich jest zwiększające się zróżnicowanie zasobów ludzkich, w tym starzenie się społeczeństwa. Odpowiedzią na to wyzwanie jest strategiczne zarządzanie wiekiem, będące ważnym elementem zarządzania różnorodnością. Strategiczne, świadome podejście do starzejących się pracowników zakłada przejście od ekskluzji do inkluzji. Na początku artykułu omówiono zarządzanie różnorodnością i jego ewolucję. Następnie zaprezentowano continuum od ekskluzji do inkluzji pracowniczej. Na tym tle przedstawiono możliwe podejścia do zarządzania wiekiem w organizacjach.

**Słowa kluczowe:** różnorodność (*diversity*), wiek (*age*), zarządzanie wiekiem (*age management*), zarządzanie różnorodnością (*diversity management*), inkluzja (*inclusion*)

### Wprowadzenie

Starzenie się społeczeństwa jest bezdyskusyjnym faktem. Organizacje radzą sobie z tym zjawiskiem dzięki zastosowaniu zarządzania wiekiem. Wiek jest jednym z elementów różnorodności. Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji, modeli i strategii zarządzania wiekiem w kontekście zarządzania różnorodnością, jak również wskazanie kierunków ewolucji zarządzania wiekiem. Artykuł ma charakter koncepcyjno-teoretyczny, a wśród zastosowanych metod badawczych wymienić można: krytyczną analizę literatury przedmiotu, analizę treści oraz *desk research*. Autorki podjęły próbę odpowiedzi na pytanie: Czy najbardziej zaawansowane praktyki zarządzania wiekiem wpisują się w ewolucyjny rozwój zarządzania różnorodnością?

## Zarządzanie różnorodnością – próba zdefiniowania pojęcia

Zarządzanie różnorodnością, w tym zarządzanie wiekiem, jest pochodną podstawowych założeń, stanowiących bazę kulturową rozwiązań organizacyjnych z jednej strony, z drugiej – wypadkową rzeczywistości: politycznej, ekonomicznej i społecznej, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo. Można przyjąć, że głównym wyznacznikiem zarządzania różnorodnością będzie, warunkowany partykularyzmem bądź uniwersalizmem (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002, s. 47), stopień wrażliwości na dostrzeganie różnorodności oraz stopień otwartości na jej manifestację, modyfikowany czynnikami zewnętrznymi. Uniwersalizm będzie wzmacniał redukcjonizm zarówno w sferze dostrzegania, jak też demonstracji i uznania praw do odmienności, partykularyzm zaś będzie nasilał dostrzeganie i prawo do manifestacji odmienności, a dalej do uznania odmiennych potrzeb i zasad funkcjonowania jednostki w organizacji (Mazur, 2009, s. 121–122), czego konsekwencją będzie:

- uznanie istnienia odmienności – pracodawca musi zrozumieć istotę odmienności, być na nią wrażliwy i jej doświadczyć;
- przyznanie różnorodności wartości – pracodawca i pracownicy posiadają świadomość korzyści i szans płynących z różnorodności dla organizacji, doceniać je i respektować;
- zarządzanie różnorodnością – pracodawca świadomie planuje, organizuje i kształtuje zróżnicowany zespół pracowniczy.

To, w jaki sposób organizacja będzie w praktyce zarządzała różnorodnością i które podejście przyjmie, będzie uzależnione od kilku czynników determinujących wymiar stosowanych praktyk i procedur w zakresie zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi. Głównymi czynnikami wpływającymi na konieczność przyjęcia określonych zasad postępowania będą te, które wymuszają otwarcie się na różnorodność (Sołtys, 2016, s. 170–171):

- stopień zróżnicowania społeczno-kulturowego zasobów ludzkich dostępnych na zewnętrznym rynku pracy;
- stopień zróżnicowania społeczno-kulturowego partnerów społecznych i biznesowych organizacji – klientów, dostawców, podwykonawców;
- stopień konieczności dokonania zmian w organizacji – stopień zaawansowania poszukiwania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, wzrost konkurencyjności;
- rodzaj stosowanego systemu zarządzania i organizacji procesów wewnętrznych, wynikających ze stosowanych technologii produkcji i usług – stopień zstandaryzowania procesów produkcji i usług.

Dlatego też mówienie o zarządzaniu różnorodnością jest głównie pochodną orientacji uniwersalistycznej lub partykularnej – dla jednych będzie oczywistością

(bez względu na stopień występowania odmienności etnicznych czy rasowych, ponieważ będą dostrzegać i szanować różnorodność postaw, osobowości, czy wynikającą z wieku), dla innych – to ciągle jednolity zasób uniwersalnych jednostek ludzkich, nawet jeśli wykonują zróżnicowane zadania. W oparciu o wymiar kulturowy A. P. Dass i B. Parker (Mazur, 2009, s. 60–61) proponują następującą typologię podejść do różnorodności:

- opór – ignorowanie zagadnień związanych z różnorodnością, rekrutacja i zatrudnienie osób podobnych, przy założeniu, że dobrzy pracownicy w każdych warunkach odniosą sukces;

- rozróżnienie – różnice postrzegane są jako źródło problemów, a ochrona „odmienności” polega na promocji asymilacji; grupa dominująca wyznacza normy, mimo deklaracji „polityki równych szans” nie usuwa barier;

- sprawiedliwość – różnice traktowane są jako wartość i korzyść dla organizacji; kładzie się nacisk na włączanie i akceptację „innych”;

- uczenie się oparte na założeniu ambiwalentności różnorodności, zwracające uwagę na możliwości i koszty; zamiast asymilacji promuje się akulturację wszystkich efektywnych postaw i zachowań bez względu na ich źródło.

W konsekwencji przyjęta koncepcja zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji może opierać się na filozofii ekskluzji, czyli świadomego redukcji różnorodności i tworzenia zasobu ludzkiego tylko z tych, którzy pasują i są w stanie dostosować się do potrzeb konkretnej organizacji, lub na filozofii inkluzji, zakładającej, że organizacja jest podmiotem, w którym jak w pryzmacie powinny odzwierciedlać się wszystkie występujące w otoczeniu organizacji różnice i potrzeby społeczne (Soltys, 2016, s. 164–167), w tym różnice wiekowe. Stosując inkluzję, organizacja z zasady dywersyfikuje swój zasób ludzki przez zatrudnienie „różnych” i „zróżnicowanych”, a system organizacji pracy, szkoleń, promocji jest dostosowany do potrzeb i możliwości pracowników, tworzy otwartą przestrzeń dostępu do nagród i przywilejów, zdefiniowanych dla całego systemu organizacji. Ponieważ podstawowe założenia są modyfikowane w przypadku przedsiębiorstw przez silnie oddziaływające otoczenie, filozofia zarządzania różnorodnością oparta na inkluzji może wystąpić w kilku wariantach:

1. **Filozofia inkluzji normatywnej** w zarządzaniu różnorodnością może wynikać z przyjęcia określonych wartości i norm społecznych, wpisanych w koncepcję odpowiedzialnego zarządzania, której skutkiem jest postrzeganie organizacji jako podmiotu odpowiedzialnego za współrozwiązywanie (*CoResolve*) problemów społecznych. Przyjęcie tej orientacji oznacza świadome wspieranie zatrudnienia i promocji na przykład kobiet, osób starszych, osób z niepełnosprawnościami, osób odmiennych etnicznie czy rasowo, młodych bezrobotnych.

2. **Filozofia inkluzji ekonomicznej** będzie wynikać z orientacji na profity ekonomiczne związane z zatrudnieniem i promocją określonej kategorii pracowników wcześniej marginalizowanych, głównie w związku z korzyściami finansowymi wynikającymi z ich zatrudnienia (w ramach realizowanej polityki społecznej, polityki zatrudnienia, polityki przeciwdziałania bezrobociu).

3. **Filozofia inkluzji instrumentalnej** to nastawienie na zatrudnienie i promocję wybranej kategorii społecznej oraz intensywną promocję tych działań, jako elementu strategii społecznej odpowiedzialności biznesu i tworzenia wizerunku marki pracowników (*employee branding*).

4. **Filozofia inkluzji prawnej** jest odpowiedzią na przyjęte ustawodawstwo – głównie prawo antydyskryminacyjne, dzięki czemu realizacja polityki personalnej jest oparta na parytetach w zatrudnieniu i promocji pracowników, tak zwanej dyskryminacji pozytywnej.

Analizując istniejące rozwiązania w zakresie zarządzania różnorodnością pod względem dwóch wymiarów, kulturowe założenia i uwarunkowania zewnętrzne, możemy również określić podstawy realizowanych w praktyce modeli zarządzania różnorodnością:

■ **model holistyczny** – nastawienie na zatrudnienie i promocję wszystkich bez względu na stopień „odmienności”;

■ **model partykularny** – nastawienie na zatrudnienie i promocję jednej wybranej kategorii „odmienności”;

■ **model wolontarystyczny** – dobrowolne zatrudnienie i promocja pracowników wnoszących cechę „odmienności” do organizacji.

■ **model wymuszony** – zatrudnienie i promocja pracowników wnoszących cechę „odmienności” do organizacji z powodu braku dostępności innych pracowników lub atrakcyjności zatrudnienia w danym sektorze, branży czy przedsiębiorstwie. Atrakcyjność zatrudnienia może być niska ze względu na wysokość zarobków, brak możliwości rozwoju czy deprecjacje innych potrzeb.

Elastyczność i otwarcie modelu zarządzania różnorodnością może być mierzona skalą manifestacji „innego” w przedsiębiorstwie, różnorodnością „innych”, liczbą praktyk adaptujących rozwiązania organizacyjne, politykę personalną i relacje interpersonalne do potrzeb „innego”.

Każda z organizacji powinna przeanalizować, w jakim stopniu chce lub musi otworzyć się na różnorodność i jaki stopień różnorodności jest dla niej optymalny, na ile różnorodność zasobów wpłynie na zmiany w organizacji pracy, zatrudnieniu, relacje międzyludzkie czy zmianę polityki personalnej.

**Tabela 1.** Rozwiązania organizacyjne w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem różnorodności

Rozwiązania organizacyjne	Podejście holistyczne – świadoma otwartość na wszystkie rodzaje różnorodności		Podejście partykularne – świadoma otwartość na wybraną kategorię różnorodności	
	Wymuszone	Woluntarystyczne	Wymuszone	Woluntarystyczne
Adaptacja zasobów	Sytuacja, w której organizacja zatrudnia i rozwija zróżnicowany zasób ludzki we wszystkich kategoriach odmienności, ze względu na warunki zewnętrznego rynku pracy, ponieważ forma organizacji pracy, technologie, stanowiska są tak skonstruowane, że nie wymagają specyficznych umiejętności i kwalifikacji lub też ich nabycie trwa krótko		Sytuacja, w której organizacja zatrudnia i rozwija zróżnicowany zasób ludzki ze względu na jedną cechę różnicującą, ponieważ wymagają tego zmiany zewnętrzne – na przykład inwestycja w nowe technologie lub nowe rynki, co powoduje konieczność zatrudnienia przez jakiś czas ludzi „odmiennych”	
Adaptacja organizacji	Sytuacja, w której organizacja zatrudnia i rozwija zróżnicowany zasób ludzki ze względu na czynniki zewnętrzne i w związku z tym, musi dokonać zmian w sposobie organizacji pracy, adaptacji stanowisk, uelastycznienia form zatrudnienia i pracy, tak aby dostosować je do potrzeb nowych pracowników		Sytuacja, w której organizacja zatrudnia i rozwija zróżnicowany w oparciu o jedną cechę różnicującą zasób ludzki ze względu na zmiany zewnętrzne i musi przystosować pracę, organizację stanowisk, czasu pracy, jak również innych pracowników, do współpracy z „innymi”	

Źródło: opracowanie własne

Na przykładzie zarządzania wiekiem można dokładnie prześledzić rozwój i zmiany w filozofii, orientacji oraz ewolucję polityki zarządzania dojrzałymi pracownikami.

### Zarządzanie wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością

Wiek jest kluczową zmienną warunkującą różnorodność zasobów ludzkich w wymiarze pierwotnym, wtórnym i organizacyjnym (Lipka, 1996), w tym zawierają się różnice kwalifikacyjne, różne postawy wobec pracy, norm i wartości, wzory zachowań, status społeczny. W obliczu zmian demograficznych zagadnienie adaptatywności rozwiązań organizacyjnych i w zakresie polityki personalnej w zależności od wieku pracowników stało się jednym z ważniejszych wyzwań, łączących wymiar społecznej odpowiedzialności, zarządzania różnorodnością, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania organizacją.

Zarządzanie wiekiem jest zagadnieniem stosunkowo nowym, obecnym w literaturze zagranicznej od dwudziestu lat, a w polskiej od lat kilku (Kołodziejczyk-Olczak,

2014b). W węższym ujęciu zarządzanie wiekiem bywa łączone z zarządzaniem zasobami ludzkimi, rokowaniami zbiorowymi (Walker, 2005, s. 685), zarządzaniem różnorodnością czy zwalczaniem barier wiekowych (Naegele, Walker, 2006, s. 3). Przegląd literatury w języku polskim (Urbaniak, 2007, s. 6; Mól, 2008, s. 6; Czernicka, Woszczyk, 2011, s. 55–222; Liwiński, 2010, s. 3–4; Błędowski, Szuwarzyński, 2009, s. 37–40; Liwiński, Sztanderska, 2010a, s. 23–75; Liwiński, Sztanderska, 2010b, s. 9–10; Kwiatkiewicz, 2010, s. 12–36, Kulicka, 2012, s. 18 i n.; Woszczyk, 2011, s. 158; *Dzień aktywizacji...*, 2011, s. 6–64; Schimanek i wsp., 2011, s. 5–8; *Dojrzałość...*, 2011, s. 14–44; Schimanek, 2011, s. 13–15) i językach obcych (Ilmarinen, 2005, s. 236–244; Age diversity..., 2006, s. 35; Naegele, Walker, 2006; Walker, 1998; Walker, 2005; Dymek, 2010; Martens i wsp., 2011, s. 362) umożliwił znalezienie 25 przykładów – katalogów praktyk składających się na zarządzanie wiekiem. Najczęściej zarządzanie wiekiem to funkcje odpowiadające cyklowi od wejścia pracownika do organizacji aż po jego wyjście, zawierające następujące obszary: rekrutacja i odejścia z pracy, szkolenia, rozwój i promocja, organizacja pracy, ochrona zdrowia, zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę. Tak tworzone katalogi są aktualne nawet dwadzieścia lat później (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a).

Generalnie organizacje mogą przyjmować strategie reaktywne – w reakcji na zaistniałe zmiany w otoczeniu, bądź proaktywne, jako odpowiedź na zmiany przewidywane (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a). Poszczególnym typom strategii odpowiadają instrumenty i praktyki, których zasięg jest operacyjny lub strategiczny (tab. 2). Badania pokazują, że organizacje wprowadzają strategie hybrydowe zarządzania wiekiem, z pewnym ciężeniem w kierunku zarządzania „miękkiego” lub „twardego”. Dostosowując typologię reaktywnych i proaktywnych strategii M. Wallin i T. Hussiego (2011) do polskich realiów, można postulować wprowadzenie nowej klasyfikacji, bazującej na „miękkich” i „twardych” strategiach zarządzania wiekiem (Storey, 1992). Podejście pozwala typologizować ze względu na poziom zaawansowania zarządzania wiekiem. Podejście „twarde” uwypukla aspekty biznesowe i sprowadza zarządzanie ludźmi do racjonalnego dążenia do osiągnięcia celów poprzez wykorzystanie zasobów ludzkich jak każdego innych. Model „miękki” koncentruje się natomiast na takich aspektach zarządzania, jak: komunikacja, motywacja, zaangażowanie czy przywództwo (Warwas, 2017). W tym ujęciu pracownik traktowany jest podmiotowo i po partnersku. Tam też znalazła się różnorodność (por. tab. 2)

Przedsiębiorstwa, które już stanęły w obliczu kurczenia się zasobów ludzkich ze względu na procesy starzenia, opracowały różne strategie umożliwiające wykorzystanie wieku jako wzmocnienia dla procesów zarządzania (tab. 3).

Jeśli organizacje prezentowały orientację strategiczną, to wybierały strategie proaktywne (tab. 4).

Tabela 2. Strategie zarządzania wiekiem polskich pracodawców

Typologia Wallin, Hussiego		Strategie zarządzania wiekiem w Polsce	
STRATEGIE REAKTYWNE – stosowane są w reakcji na zaobserwowane zmiany	Strategia reaktywna „skąpe zasoby”	Pracownicy postrzegani są stereotypowo i jako ręce do pracy, dlatego istotne subfunkcje zarządzania wiekiem to: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rekrutacja</li> <li>■ Organizacja pracy</li> <li>■ Ergonomia</li> </ul>	„Twarde” zarządzanie wiekiem, o zasięgu operacyjnym
	Strategia reaktywna „obniżanie wymagań pracy”		
STRATEGIE PROAKTYWNE – powstają, aby zapobiec prognozowanym trendom i obserwowanym w otoczeniu zmianom	Strategia proaktywna I stopnia „wzmacnianie zasobów”	Pracownicy postrzegani są podmiotowo, w duchu osobistych zasobów, dlatego istotne subfunkcje zarządzania wiekiem to: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zarządzanie różnorodnością</li> <li>■ Zarządzanie wiedzą</li> <li>■ Dobrostan pracowniczy</li> <li>■ <i>Work-Life Balance</i></li> <li>■ Motywowanie i zaangażowanie pracowników</li> <li>■ Zrównoważone miejsca pracy</li> </ul>	„Miękkie” zarządzanie wiekiem, o zasięgu strategicznym
	Strategia proaktywna II stopnia „nauka międzypokoleniowa”		
	Strategia proaktywna III stopnia „podejście cyklu życia”		

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Reaktywne strategie zarządzania

Strategia „rozwiązywanie problemu skąpych zasobów”	Strategia „obniżenia wymagań pracy”
Użycie reaktywnych środków zarządzania wiekiem wynikało raczej z potrzeb biznesowych, ekonomicznych organizacji. Najczęstszym problemem w stosujących je firmach był brak wykwalifikowanych pracowników	Uznanie wieku za wyzwanie. Typowo organizacyjne czynniki, np. wyższe ryzyko chorób i niesprawności u starszych pracowników, były postrzegane z perspektywy pracodawców
Większość z tych rozwiązań polegała na rekrutacji starszych, bezrobotnych pracowników, zatrudnianiu swoich byłych, emerytowanych pracowników, którzy stanowili zasób dodatkowych rąk do pracy i doświadczenia w okresach spiętrzenia produkcji. Zatrudnienie starszych pracowników często wymagało dopasowania zadań do ich możliwości fizycznych, np. zmniejszenia obciążeń lub skrócenia czasu pracy. Po starszych pracowników sięgano z konieczności albo ze względu na przywiązanie do ich wizerunku jako zasobu strategicznego, jednak z perspektywy można te środki uznać za formę zarządzania wiekiem	Uważano, że starsi pracownicy mają problemy z dalszą pracą na swoich stanowiskach, są mniej sprawni fizycznie i odporni, a więc wymagają większej uwagi i elastyczności. Środki stosowane w celu rozwiązania problemów miały obniżyć fizyczne wymogi pracy (np. organizowano zadania w czasie zmiany w taki sposób, aby zapewnić równomierność obciążenia, lub na stałe przydzielano tych pracowników do prac wymagających mniejszej siły fizycznej, rezygnowano z ich pracy na nocnej zmianie, oferowano dodatkowe dni wolne od pracy). Kontrolowano także ergonomię środowiska pracy i zadań, wprowadzając stosowne modyfikacje

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Proaktywne strategie zarządzania (I, II i III generacji)

Strategia „wzmacniania osobistych zasobów”	Strategia „nauki międzypokoleniowej”	Strategia „podejścia bazującego na przebiegu życia”
<p>Punktem wyjścia jest przekonanie, że starsi pracownicy są mniej pewni niż młodszy, jeśli chodzi o zdrowie, kompetencje i nastawienie. Strategia ma nie tylko obniżyć wymogi pracy, lecz także uwalniać dostępne zasoby</p> <p>Najczęściej działaniem mającym zwiększyć zdolność starszych pracowników do wykonywania pracy była promocja zdrowia i zapewnienie im rehabilitacji medycznej we wskazanych przypadkach. Promocja zdrowia służyła zmianie stylu życia pracowników na zdrowszy, zwiększeniu dostępności zdrowych posiłków refundowanych przez pracodawcę, tworzeniu koleżeńskich grup wsparcia dla osób rzucających palenie czy odchudzających się. Do aktywnego trybu życia zachęcano, udostępniając zakładowe siłownię, umożliwiając wykonywanie ćwiczeń fizycznych w godzinach pracy, częściowo refundując koszty aktywności fizycznej. Zdolność starszych pracowników do świadczenia pracy była także zwiększana dzięki stałej edukacji. Korzystano z programów szkoleniowych, dostosowanych do potrzeb dorosłych, wprowadzono sesje poradnictwa zawodowego, rozmowy pracownika i przełożonego na temat rozwoju. Podstawą działania była troska o zdolność starszych pracowników do radzenia sobie z zadaniami</p>	<p>Starzenie się jest postrzegane jako szansa. Uwzględnia się produktywne starzenie się pracowników w polityce organizacji, uznając i doceniając umiejętności oraz doświadczenie starszych pracowników</p> <p>Działania pozwalające wykorzystać wiedzę fachową dojrzałych pracowników jako konsultantów, koordynatorów, trenerów i mentorów oraz transfer <i>know-how</i> do młodszych pracowników</p> <p>Rola eksperta jest dla starszych pracowników mniej wyczerpująca fizycznie. Praca doświadczonych seniorów z młodszymi pracownikami pozwalała na przekazywanie kunsztu zawodowego przez pracowników dojrzałych, a umiejętności informacyjnych przez pracowników młodszych. Zestaw narzędzi obejmował wyrażanie uznania, szkolenia dla kierownictwa, działania poprawiające środowisko pracy oraz promujące zdrowie i dobrostan zatrudnionych osób. Korzystano z działań związanych z nauką międzypokoleniową, takich jak: mentoring, równoległe wykonywanie zadań i wykorzystanie starszych pracowników jako trenerów wewnątrznych</p>	<p>Bodźcem do działania nie był niepokój o starzenie się pracowników, ale chęć zapewnienia wszystkim równych szans</p> <p>Przedsiębiorstwa uznawały różnorodność pracowników za zaletę, a więc rekrutowały osoby o różnym pochodzeniu etnicznym i w różnym wieku oraz stosowały przeniesienia poziome i pionowe, aby zapewnić pełną różnorodność. Firmy prowadziły proaktywną politykę bez akcentów dyskryminacji, a więc oferując elastyczne warunki pracy wszystkim pracownikom, niezależnie od ich wieku, płci czy innych specyficznych cech. „Podejście przebiegu życia” polega na doborze elastyczności do pracowników, odpowiednio do stanu ich wiedzy i etapu kariery, czyli zapewnieniu dobrostanu w pracy wszystkim zatrudnionym. Duże znaczenie miało działanie uwrażliwiające kierownictwo na różnorodność i eliminujące praktyki dyskryminacyjne. Wszyscy pracownicy byli zachęcani do zwiększania swoich zasobów osobistych, takich jak: samodzielność, zdrowie i kompetencje, wszystkich objęto elastycznymi rozwiązaniami i elastycznym czasem pracy, dostosowanymi do indywidualnych potrzeb</p>

Źródło: opracowanie własne



W „podejściu przebiegu życia” praktyki zarządzania wiekiem obejmują wszystkich pracowników bez względu na wiek, co stawia je wyżej niż te stosowane w poprzednich strategiach. Tę strategię definiują proaktywne środki zarządzania wiekiem, połączone z ogólną wrażliwością firm na różnorodność. W tym kształcie podejście wpisuje się w świadomą inkluzję (tab. 5).

**Tabela 5.** Strategie zarządzania wiekiem wobec ekskluzji i inkluzji w ramach zarządzania różnorodnością

Kontinuum od ekskluzji dojrzałych pracowników do inkluzji strategicznej					
Ekskluzja pracowników dojrzałych	Strategia reaktywna	Strategia reaktywna	Strategia proaktywna I generacji	Strategia proaktywna II generacji	Strategia proaktywna III generacji
	brak wykwalifikowanych pracowników i oparcie zatrudnienia o starszych, bezrobotnych pracowników i ich przeszkoleniu	odpowiedź na obniżenie sprawności fizycznej pracowników starszych i dostosowanie warunków pracy do poziomu ich sprawności i zdrowia	odpowiedź na umożliwienie starszym pracownikom dalszego wykonywania pracy poprzez promocję zdrowia i szkoleń	odpowiedź na problem transferu wiedzy i doświadczenia w organizacji	realizowana jako forma zapewnienia równych szans wszystkim zatrudnionym
			przyznanie różnorodności wartości		
	uznanie istnienia odmienności pracowników dojrzałych			<b>zarządzanie różnorodnością</b>	
	inkluzja partykularna inkluzja instrumentalna inkluzja wymuszona		inkluzja oparta na wartościach inkluzja strategiczna		
<b>I N K L U Z J A</b>					

Źródło: opracowanie własne

Jak widać, wszystkim strategiom zarządzania wiekiem przynależy podejście inkluzyjne wobec starszych pracowników. Może to być inkluzja partykularna (zatrudnienie i promocja jednej wybranej kategorii marginalizowanej, np. zakłady pracy chronionej, spółdzielnie pracy); instrumentalna (zatrudnienie i promocja wybranej kategorii marginalizowanej, wymuszone przez sytuację na lokalnym rynku pracy) czy wymuszona (zatrudnienie określonej kategorii wcześniej marginalizowanej z powodu braku dostępności innych pracowników lub też braku atrakcyjności zatrudnienia w danym sektorze, branży, przedsiębiorstwie). Dzieje się tak w przypadku reaktywnych strategii zarządzania wiekiem. Strategiom proaktywnym przypisane jest podejście włączające, ale oparte na innych podstawach – przyznanie różnorodności

wartości i zarządzanie różnorodnością. Autorki pokusiły się o próbę nazwania tego postępowania inkluzją opartą na wartościach i inkluzją strategiczną. Wartością staje się zatrudnianie różnorodnych pracowników i świadome czerpanie z tej różnorodności<sup>1</sup>.

Przyjęcie prawdziwości tej koncepcji implikuje konieczność przeanalizowania poszczególnych praktyk ZZL, a w szczególności:

- w procesie planowania zasobów ludzkich – uwzględnienie zakresu różnorodności na tle badania potrzeb organizacyjnych, społecznych, biznesowych, przyjętej filozofii, orientacji i modelu oraz parytetów;

- w zakresie organizacji pracy – dostosowanie stanowisk i zadań, uelastycznienie organizacji i formy pracy, zespołów pracowniczych, projektowanie stanowisk pracy – wprowadzenie ergonomicznych wskaźników ułatwiających poprawę pracy, warunków pracy, zapobiegające przepracowaniu i przemęczeniu; mieszanie w zespołach i grupach pracowniczych pracowników zróżnicowanych; wprowadzenie systemu kontroli zdrowia; wyłączenie z obowiązku pracy zmianowej; dzielenie stanowisk pracy;

- w zakresie zatrudnienia – wielość form zatrudnienia, kształtu i celów funduszu socjalnego; określenie praw, obowiązków i przywilejów pracowniczych; elastyczne godziny pracy, długość czasu pracy, dostosowana do potrzeb, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu; urlopy związane z potrzebami religijnymi, rodzinnymi, zdrowotnymi, zmiana stanowiska pracy bez obniżania wynagrodzenia; elastyczne programy emerytalne, stopniowe zmniejszanie czasu pracy, umożliwienie „samoregulacji” tempa pracy.

- w procesie rekrutacji i selekcji – wielość źródeł, metod i narzędzi rekrutacyjnych i selekcyjnych, stosowanie dyskryminacji pozytywnej, eliminacja barier, w tym również tworzenie centrów zatrudnienia;

- w procesie adaptacji i orientacji – szkolenia z zakresu kultury, różnorodności, dyskryminacji i mobbingu;

- w procesie rozwoju i szkoleń – wdrożenie planów kariery i rozwoju zawodowego uwzględniającego potrzeby i możliwości różnorodnych pracowników; zindywidualizowanie metod szkoleniowych, biorących pod uwagę potrzeby określonych pracowników (wiek, niepełnosprawność, dyspozycyjność); otwarcie programów szkoleniowych i rozwojowych dla wszystkich kategorii zatrudnionych; wdrożenie

1 Do podobnych wniosków doszły B. Radzka i R. Trochimiuk (2014). Badając przedsiębiorców z sektora MŚP, nakreśliły wyzwania w obszarze zarządzaniu wiekiem: (1) przyjmowanie odpowiedzialnej postawy wobec problemów starzenia się społeczeństwa ze świadomością, że działania w obszarze zarządzania wiekiem, podejmowane we własnym interesie przez pracodawców; (2) działania te mogą przynieść korzyść ogółowi zatrudnionych pracowników.

mentoringu i coachingu jako metod wspierających rozwój kategorii defaworyzowanych lub mniejszościowych;

- w procesie awansu zawodowego – tworzenie planów sukcesji z uwzględnieniem procesu kształtowania określonych kompetencji (w tym zarządzania zespołami zróżnicowanymi) i postaw oraz stosowanie dyskryminacji pozytywnej i parytetów;

- w procesie zarządzania wynikami pracy – uwzględnienie zindywidualizowanych zadań i organizacji pracy, w tym motywacji i aspiracji; zróżnicowanie indywidualne systemu motywacyjnego, systemy kafeteryjne;

- w zakresie ochrony praw zróżnicowanych pracowników – wprowadzenie do organizacji rzecznika przedstawiciela „mniejszości”, instytucji męża zaufania, telefonu zaufania, monitoringu postaw kadry kierowniczej i pracowników w odniesieniu do reakcji na różnice; monitorowanie indeksu różnorodności i audyt dotyczący realizacji polityki równościowej, zarządzania różnorodnością i satysfakcji z pracy;

- w zakresie kultury organizacyjnej – dbałość o postawy, relacje i komunikację nastawioną na skuteczne współdziałanie w ramach zróżnicowanych zespołów; eliminacja zachowań i działań o charakterze dyskryminacyjnym i odzwierciedlających uprzedzenia lub lęki wobec „innego”.

## Podsumowanie

Analiza rozwoju i ewolucji koncepcji zarządzania różnorodnością oraz strategii i praktyk zarządzania wiekiem wskazuje na niezbędny kierunek zmian. Najbardziej zaawansowane praktyki zarządzania wiekiem znajdują się najbliżej inkluzywnego, strategicznego podejścia do różnorodności. Stąd dość wyraźnie wynika imperatyw zastosowania podejścia całościowego, kompleksowego – wprowadzenie paradygmatu spersonalizowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem elastyczności rozwiązań wykorzystywanych w organizacji. Rozwiązanie takie podnosi zatrudnialność (*employability*) dojrzałych pracowników (Warwas, 2016), ich dobrostan, motywacje oraz tworzy równowagę między pracą a życiem prywatnym w ciągu całego przebiegu życia i staje się stałą strategią ułatwiającą, wspierającą zarządzanie różnorodnością w organizacji.

## Literatura

- Błędowski P., Szuwarzyński A. (2009), *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, Sopot, PBS DGA.
- Czernecka M., Woszczyk P., red. (2011), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, HRP.

- Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+* (2011), Grudziądz – Warszawa Caritas Polska-Agrotec Polska
- Dymek M. (2010), *Dobre praktyki zarządzania wiekiem – jak wspierane są osoby po 45. roku życia w Niemczech*, Warszawa, Fundacja Grejpfрут.
- Ilmarinen J. (2005), *Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014a), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014b), Zarządzanie wiekiem a polityka wspierania starszych pracowników. Doświadczenia polskie na tle innych krajów, *Studia Demograficzne*, nr 2.
- Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, Warszawa, PARP.
- Kulicka S. (2012), *Praktyczny poradnik zarządzania różnorodnością wiekową*, Warszawa, Caritas Polska.
- Lipka A. (1996), Mobbing a rozwój pracowników, *Personel*, nr 6.
- Liwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Warszawa, PARP.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010a), Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Warszawa, PARP.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010b), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa, UW.
- Martens P., Russell S., Steinke I. (2011), Silver Markets and Business Customers: Opportunities for Industrial Markets?, w Kohlbacher F., Herstatt C. (eds.), *The Silver Market Phenomenon. Marketing and Innovation in the Aging Society*, Berlin–Heidelberg, Springer.
- Mazur B. (2009), *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Białystok, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.
- Mól D. (2008), *Osoby 50+ na rynku pracy*, Warszawa, FISE.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, <[www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)>.
- Radzka B., Trochimiuk R. (2014), Wyzwania w zarządzaniu wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6 (101).
- Schimanek T., Trzos K., Zatorska M. (2011), *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem*, Warszawa, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
- Schimanek T. (2011), *Praktyczne metody aktywizacji zawodowej osób 50+ i zarządzania wiekiem*, Zgorzelec, dostęp 21 lutego 2018, <[http://www.50plus.dwup.pl/upload/file/Tomasz\\_Schimanek\\_PL.pdf](http://www.50plus.dwup.pl/upload/file/Tomasz_Schimanek_PL.pdf)>.

- Soltys A. (2014), Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej, w Sokolowski J. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV(9), Łódź, Wydawnictwo SAN.
- Soltys A. (2016), Konceptcje, modele i metody zarządzania różnorodnością, w Li-stwan T., Sulkowski Ł. (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa, Difin.
- Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Cambridge, Blackwell.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Urbaniak B. (2006), Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku, w Urbaniak B., Bohdziewicz P. (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim (wybrane problemy)*, *Acta Universitatis Lodzjensis, Folia Oeconomica 1999*.
- Urbaniak B., red. (2007), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju.
- Wallin M., Hussi T. (2011), *Best practices in Age Management – evaluation of organisation cases. Final report*, Finnish Work Environment Fund.
- Walker A. (1998), *Managing an Ageing Workforce A Guide to Good Practice*, Dublin, Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Walker A. (2005), The Emergence of Age Management in Europe, *International Journal of Organisational Behaviour*, nr 10 (1).
- Warwas I. (2016), Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników – perspektywa pracodawców, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 1 (39).
- Warwas I. (2017), Zarządzanie wiekiem w Polsce – stan i perspektywy rozwoju, *Polityka Społeczna*, nr 4.
- Woszczyk P., red. (2011), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, Łódź, HRP.

### **Concepts and Practices of Age Management as a Field of Diversity Management**

#### Summary

A number of complex challenges that are irreversible in the short term are faced in the management of modern organizations. One such challenge is the aging population. The answer to it is strategic age management as an important element of diversity management. A strategic and deliberate approach to aging workers implies transition from exclusion to inclusion. This paper begins with a discussion of diversity management and its evolution, which is followed by a presentation of the worker exclusion–inclusion continuum. This serves as that background for presenting possible approaches to age management in organizations.

**I z a b e l a W a r w a s** – doktor habilitowana nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny UŁ, zatrudniona w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Jest autorką i redaktorką blisko 130 publikacji. Pracowała w ponad czterdziestu projektach Unii Europejskiej i projektach badawczych jako koordynatorka, ekspert, wykonawca badań oraz audytor. W latach 2010–2013 pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UŁ w projekcie systemowym „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” oraz w latach 2016–2017 roku – była specjalistką ds. badań projektu „STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+”.

**A n n a S o ł t y s** – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi Katedry Socjologii Społecznych Akademii Nauk w Łodzi. Od wielu lat zajmuje się realizacją projektów badawczych i społecznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz podnoszenia kompetencji zawodowych i społecznych. Koordynowała międzynarodowe prace badawcze między innymi w projektach: w latach 2004–2009 – „IW EQUAL Wychowankowie domów dziecka – nowe szanse, lepsze jutro”, w 2010–2012 – „Rights for Children in Alternative Care – from Theory to Practise: Filling in the Gap through Peer Research, SOS Village International”, w 2011–2014 – „LIKE – Learning through Innovative Management Concepts to Ensure Transfer of Knowledge of Elderly People, GUNDTVIG”. Zajmuje się również tworzeniem materiałów edukacyjnych i prowadzeniem warsztatów i szkoleń z zakresu rozwoju kompetencji społecznych i zawodowych oraz zarządzania zasobami ludzkimi.