

# ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ JAKO METODA PRZEŁAMYWANIA STEREOTYPÓW I UPRZEDZEŃ DOTYCZĄCYCH PRACOWNIKÓW W WIEKU OKOŁOEMERYTALNYM – PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK

*Katarzyna Stankiewicz<sup>1)</sup>*  
*Paweł Ziemiański<sup>2)</sup>*

## **Streszczenie**

Niniejszy artykuł koncentruje się na metodzie zarządzania różnorodnością wykorzystywanej w przełamywaniu stereotypów i uprzedzeń dotyczących pracowników w wieku okołiemerytalnym. Autorzy przedstawili mechanizmy powstawania stereotypów dotyczących efektywności starszych pracowników. Porównano treść przykładowych stereotypów z rzeczywistymi wynikami badań dotyczącymi efektywności pracowników w różnym wieku. Na podstawie psychologicznych mechanizmów umożliwiających modyfikacje stereotypów przeanalizowano możliwe do wykorzystywania „dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem”.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiekiem, zarządzanie różnorodnością, stereotypy i uprzedzenia, pracownicy 55+

## **1. Stereotypy i uprzedzenia – perspektywa psychologiczna**

Ogólna definicja terminu „stereotyp” wyjaśnia, że jest to społecznie podzielane przekonanie o właściwościach jakiejś grupy osób (Manstead, Hewstone, 2001). Dokładniejsze definicje wskazują na skłonność do kategoryzowania ludzi przy użyciu prostych i szybko identyfikowalnych charakterystyk/kategorii, takich jak wiek, płeć, przynależność etniczna, narodowość itd., oraz na przypisywanie dodatkowych cech wszystkim osobom zaliczonym do danej kategorii (Rollinson, 2008).

---

<sup>1)</sup> Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology.

<sup>2)</sup> Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology.

W literaturze często wskazywane są wyżej wymienione kategorie, czyli wiek, płeć, narodowość, w rzeczywistości zaś stereotyp może tworzyć każda inna dowolna charakterystyka (np. blondynki, okularnicy, niebieskoocy) (Tajfel, 1982). W ten sposób powstają schematy oceniania, które, jak uważają Zimbardo i Ruch (1994), ułatwiają postępowanie z ludźmi należącymi do danej kategorii, zgodnie z wykorzystywanym stereotypem.

Podstawowymi właściwościami stereotypów są (Weigl, 2002; Kurcz, 1995):

- poznawcza wadliwość wynikająca z ich silnego, wręcz nadmiernego uproszczenia i nieweryfikowalności,
- nasycenie wartościowaniem o silnym zabarwieniu afektywnym,
- przekonanie o bezwyjątkowym podobieństwie reprezentantów kategorii,
- niewielka podatność na zmiany, wynikająca z aktywnej obrony stworzonego schematu poznawczego.

Za przykład ilustrujący trzy pierwsze z przedstawionych właściwości stereotypów mogą posłużyć wyrażenia „starzy zabierają pracę młodym” lub „starsi pracownicy są nieefektywni, młodszy pracownicy są efektywni”. Taki stereotyp jest więc obrazem nietrafnym i niezgodnym z rzeczywistością, bo zbyt uproszczone są pojęcia „starzy”, „młodzi” „efektywność”. Nie wiadomo też, na czym dokładnie miałyby polegać procedura „zabierania pracy”, choć silne negatywne zabarwienie afektywne tego terminu jest wyraźnie widoczne.

Czwarta z wymienionych właściwości, trwałość, wynika z aktywnej obrony stworzonego schematu, który pełni kilka ważnych dla jednostki funkcji (Weigl, 2002), m.in.:

- funkcje poznawcze: jak już wcześniej wspomniano, uproszczenie schematów pozwala jednostce sprawnie, to jest szybko i zgodnie ze swoim przeświadczeniem, dokonywać oceny i podejmować decyzje. W takim przypadku dodatkową gratyfikacją dla jednostki może być zwiększenie samooceny wynikające z poczucia sprawstwa i umiejętności podejmowania decyzji;
- funkcje egotystyczne: dodatkowo chroniące własną samoocenę, bo usprawiedliwiają ewentualne działania (lub ich brak), wynikające z wykorzystywanych schematów poznawczych;
- funkcje tożsamościowe: zaspokajające potrzebę przynależności społecznej do grupy uznającej określony schemat poznawczy, która jednocześnie daje silne poczucie racji związane z wykorzystaniem danego stereotypu.

Przykładem sytuacji, w której widać uznawany stereotyp spełnia opisane powyżej funkcje, może być podejmowanie decyzji o wyborze osoby do zwolnienia (starszy pracownik X lub młodszy pracownik Y), w sytuacji gdy konieczna jest redukcja zatrudnienia (por. tab. 1).

**Tabela 1.** Przykłady wykorzystania funkcji stereotypu

<b>Funkcja stereotypu</b>	<b>Przykład działania</b>	<b>Korzyści dla jednostki wykorzystującej stereotyp</b>
Poznawcza	zwolnimy X, bo jest dużo starszy od Y	szybko podjęta decyzja
Egotystyczna	młodzi są efektywniejsi od starszych, a w dobie kryzysu ta cecha jest dla przedsiębiorstwa niezwykle ważna	usprawiedliwienie swojej decyzji
Tożsamościowa	każdy odpowiedzialny kierownik postąpiłby tak samo	zaliczenie siebie do grupy innej /lepszey

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Weigl, 2002).

We wszystkich trzech przypadkach korzyści wynikające z wykorzystywania stereotypu obejmują obronę, a nawet wzrost samooceny. Nic więc dziwnego, że w takich sytuacjach mamy do czynienia z mechanizmami podtrzymywania stereotypu, które z jednej strony powodują interpretowanie napływających danych jako zgodnych ze schematem, a z drugiej aktywne poszukiwanie informacji, które ten schemat potwierdzają (Manstead, Hewstone, 2001).

Opisana prawidłowość oraz fakt, że stereotypy mogą powstawać w bardzo wczesnych okresach życia, na bazie zarówno własnych doświadczeń, jak i kulturowych wzorców postępowania napływających z otoczenia jednostki, powodują, że ich trwałość i odporność na zmiany jest wysoka.

Kulturowy aspekt tworzenia stereotypu dotyczy także uprzedzeń, czyli predyspozycji do negatywnej oceny, emocjonalnego stosunku do innych osób, tylko dlatego, że należą do jakiejś wyodrębnionej grupy społecznej. Warto zauważyć, że stereotypy są uważane za poznawczy składnik uprzedzeń (Weigl, 2002). Szczególnie podkreśla się genezę uprzedzeń w kulturowej transmisji wartości za pośrednictwem czynników socjalizacji, w tym np. środków masowego przekazu (Manstead, Hewstone, 2001).

Stereotypy i uprzedzenia mogą ulegać pewnej modyfikacji przez dodanie istotnych z punktu widzenia użytkownika cech lub wyodrębnienie podtypu schematu poznawczego np., „nie wszyscy starsi są mniej efektywni, ale ci bez wykształcenia albo/i mający ponad 49 lat i 99 dni”.

Poza wyodrębnieniem stereotypu innymi metodami modyfikacji uprzedzeń są (Weigl, 2002):

- metoda kumulatywna, którą można określić metodą „kropli drażącej skałę” lub „metodą małych kroczków”, w której zmiany jednorazowe są niewielkie, ale kumulują się w czasie;
- metoda rozcieńczenia, będąca wersją metody kumulatywnej, nazywana czasami „koniem trojańskim” lub „wirusem”. Polega na wprowadzaniu z pozo-



ru drobnych, nieważnych i nic nieznaczących informacji „rozcieńczających” stereotyp i osłabiających uprzedzenie;

- metoda zmiany radykalnej, gdy pod wpływem bardzo silnego doświadczenia, znacznie odbiegającego od dotychczasowego nastawienia, dokonuje się gwałtowna zmiana.

Oczywiście w kontekście szerszego tematu poruszanego w tej pracy warto zauważyć, że stereotypy mogą także dość szybko zmieniać się w sytuacji, w której nie są już potrzebne. Na przykład stereotyp „starzy zabierają pracę młodym” przestanie być używany, jeśli miejsc pracy będzie dostatecznie dużo.

Jedną z najczęściej cytowanych hipotez mających wyjaśnić możliwości zmiany stereotypów jest tzw. hipoteza kontaktu (Allport, 1954) według której podstawowym warunkiem jakichkolwiek zmian w schematach poznawczych jest dobrowolny kontakt z przedstawicielami grupy, jakiej stereotyp dotyczy. Kontakt ten powinien być częsty i powszechny. Jak jednak wskazują wyniki badań (Tajfel, 1982; Zimbardo, Ruch, 1994), nie jest to warunek wystarczający, wręcz przeciwnie, może nasilać antagonizmy. Warunkami dodatkowymi zwiększającym szanse na modyfikację stereotypów są dobrowolność kontaktu oraz dostęp w jego czasie do pozytywnych bodźców. Szczególnie podkreśla się tu sytuacje, które wymuszają wspólne działanie przedstawicieli zantagonizowanych grup w celu osiągnięcia nadrzędnego, atrakcyjnego dla każdego z uczestników celu, jaki nie mógłby zostać wypracowany bez współpracy.

## 2. Efektywność pracowników w różnym wieku

Częstym stereotypem międzypokoleniowym, przywołanym wcześniej w treści tej pracy, jest: „starzy pracownicy nie są efektywni, młodzi pracownicy są efektywni”. Stwierdzenie to jest bardzo ogólne, nasycone oceną negatywnie wartościującą jedną ze stron, a dodatkowo wyrażone w sposób wręcz aksjomatyczny. Co ciekawe, samo stwierdzenie „stary” czy „młody” może być bardzo różnie rozumiane. Wyniki badań przeprowadzonych w 22 krajach europejskich (Sweet, 2009) wskazują, że średnia wieku wskazywanego jako granica „starości” różni się w zależności od kraju, w którym badano respondentów, aż o 10 lat. Dodatkowo należy podkreślić fakt, że średnia wyników odpowiedzi uzyskanych w Polsce wynosiła 61,7 roku dla kobiet i 63,3 roku dla mężczyzn i była, obok wyniku odpowiedzi uzyskanych od respondentów węgierskich (K 60,9; M 63,1), najniższa wśród wszystkich badanych państw. Najwyższą średnią odpowiedzi uzyskano od respondentów duńskich (K 70,8; M 71,2). W innym pytaniu respondentów poproszono o wskazanie najwłaściwszego wieku na przejście kobiety/mężczyzny na emeryturę. Polacy uważają, że najlepszy wiek na przejście na emeryturę dla kobiet to 54,2 roku, a dla mężczyzn 59,8 roku. Podczas gdy Duńczycy wskazują odpowiednio dla kobiet 61,7 roku, a dla mężczyzn 63,2 roku. Należy dodać, że wiek w którym kobieta lub mężczyzna z Polski lub Danii osiąga tzw. wiek dorosły, zbytnio się nie różni (Polka: 18,9 – Dunka: 19,8; Polak: 20,6 – Duńczyk: 21,2).



W kontekście powyższych wyników nie powinien dziwić fakt zaliczania do grupy tzw. starszych pracowników kobiet w wieku 40+, a w przypadku mężczyzn 50+.

Jeśli powyżej zacytowany stereotyp zmodyfikować w stwierdzenie pozwalające na jego ewentualną weryfikację, mógłby on brzmieć: „efektywność pracy pracowników starszych różni się od efektywności pracy pracowników młodszych”. Istnieje wiele przykładów badań starających się odpowiedzieć na pytanie, „czy” i „w jakim stopniu” takie stwierdzenie jest zasadne.

Warr (2003), analizując wyniki badań dostarczonych z wielu źródeł, stwierdził: „W niektórych przypadkach starsi są mniej wydajni od młodszych, a czasami są od nich zdecydowanie lepsi”. Ten sam autor wskazuje, że istnieją także badania, z których wynika brak takich różnic w konkretnych środowiskach pracy.

Najczęściej wskazywane pozytywne cechy starszych pracowników to: większa lojalność i zaangażowanie organizacyjne, większa staranność i skrupulatność w wykonywaniu obowiązków oraz wyższe umiejętności interpersonalne i społeczne, rzadsze natomiast niż w przypadku młodszych pracowników odchodzenie z pracy na własną prośbę. Z drugiej strony wskazuje się na niższą elastyczność wyrażoną choćby brakiem gotowości do zmian, mniejszymi umiejętnościami w wykorzystywaniu nowych technologii, zmniejszającą się sprawnością fizyczną, a w konsekwencji absencją w pracy ze względów zdrowotnych. Choć w przypadku tego ostatniego, jeśli wziąć pod uwagę absencję „umyślną” wobec „zdrowotnej”, to albo nie ma różnic w ilości absencji w ogóle albo tzw. absencja umyślna częściej występuje u pracowników młodszych (Warr, 2003, van Dalen, Henkens, Schippers, 2009).

W odniesieniu do młodych pracowników często wskazuje się cechy, które są odwrotnością cech pracowników starszych, np.: aktywność, dynamiczność, elastyczność, kreatywność, ale jednocześnie brak lojalności w stosunku do pracodawcy, zbytnią asertywność i wygórowane oczekiwania, roszczeniowość, brak szacunku dla autorytetów, nieakceptowanie zastanych procedur, wprowadzanie chaosu (Przetacka, 2009).

Istnieje także obszar takich cech pracowniczych, w którym bardzo wyraźnie widoczna jest korelacja pomiędzy wiekiem a poziomem ich występowania. Jest to poziom wiedzy eksperckiej oraz doświadczenia zawodowego. Z jednej strony poziom tych dwóch cech wzrasta z wiekiem, z drugiej jest bezpośrednio związany z jakością wykonywanego zadania. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że wzrost wiedzy eksperckiej najczęściej zachodzi w obrębie ściśle określonej dziedziny, co może powodować niższe oceny cechy elastyczności, odpowiadającej za łatwość zmiany obszarów zadaniowych. Ta cecha może być właśnie związana z młodszym wiekiem.

Polskie badania potwierdzają większość powyższych wyników (Misztal, Róg, Boruta-Gojny, 2006). Dodatkowo grupę pracowników starszych, definiowanych jako 50+, nazywa się „szczególną grupą w miejscu pracy, którą można określić jako bufor pomiędzy kadrą kierowniczą a młodymi pracownikami”, wskazując między innymi na ich umiejętności społeczne i nastawienie altru-



istyczne, pozwalające wspierać szefów w ich działaniach lepiej niż pracownicy młodszy. Młodszy pracownicy wskazują z kolei, że starszy stanowią lepszy niż inni młodszy pracownicy oraz kadra kierownicza źródło wsparcia w pracy i przydatnych informacji zawodowych.

Reasumując, na podstawie przedstawionych badań, można stwierdzić, że istnieją różnice w wykonywaniu zadań przez pracowników starszych i młodszych, przy czym w zależności od rodzaju zadania oraz sytuacji zadaniowej, w której odbywa się praca, jej wyniki różnią się raz na korzyść starszych, raz młodszych, a czasami wydają się niezależne od wieku pracowników. Wobec powyższego, cytowany stereotyp „starszy pracownicy nie są efektywni, młodzi pracownicy są efektywni” powinien zostać zmieniony na stwierdzenie „między sposobem pracy starszych i młodszych pracowników istnieją różnice”.

### **3. Zarządzanie różnorodnością jako metoda przełamania wzajemnych uprzedzeń i stereotypów**

Jeśli istnieją różnice, to istnieje także różnorodność, która pozostawiona sama sobie, szczególnie w sytuacji kryzysu gospodarczego, tworzącego możliwość konfliktu wynikającego choćby z małej liczby miejsc, pracy, może być źródłem powstawania i umacniania stereotypów międzypokoleniowych. Warto zastanowić się nad tym, w jaki sposób należy więc działać, aby zwiększać szanse na wykorzystywanie różnorodności i minimalizowanie ryzyka budowania lub umacniania stereotypów.

Taką szansę daje zarządzanie różnorodnością, definiowane jako koncepcja opierająca się na założeniu, że świadome działanie mające na celu wykorzystanie różnorodności zatrudnionych pozwoli stworzyć takie środowisko pracy, w którym talenty wszystkich pracowników będą zaangażowane do osiągnięcia celów organizacji (Kandola, Fullerton, 1994). Należy podkreślić, że u podstaw zarządzania różnorodnością leży założenie, że wszyscy różnią się od siebie, nie ma jednego dobrego wzorca, od którego inni odbiegają, lub też nie promuje się idei równości umiejętności i wiedzy wszystkich. Jest to założenie, zasadniczo odróżniające zarządzanie różnorodnością od koncepcji równych szans, często wykorzystywanej jako działanie mające chronić przed wpływem stereotypów (Lawthom, 2003). Jak wykazano wcześniej, istniejących już stereotypów nie zmodyfikuje się poprzez zaprzeczanie istnieniu różnic, natomiast można je zmodyfikować poprzez wskazanie różnorodności jako siły organizacji.

Samo zarządzanie różnorodnością przechodziło pewne zmiany odpowiadające kolejnym paradygmatom (Lawthom, 2003, Thomas, Ely, 1996, Durska, 2009). Wspomniane wcześniej równe szanse odpowiadały najwcześniejszemu paradygmatowi asymilacji, którego dominującymi założeniami były neutralność i ujednolicenie prowadzące do stworzenia jednego, dobrego wzorca działania. W tym paradygmacie zatem liczebnie wspiera się różnorodność, a jednocześnie unifikuje jakość. Sytuacja taka z jednej strony wydaje się pozwalać na wykorzystanie podstawowego założenia metod przełamania stereotypów, a mianowicie kontaktu między stronami. Do roz-



strzygnięcia pozostaje jednak kwestia, czy zachowana zostaje dobrowolność kontaktu wraz z odbieraniem pozytywnych bodźców i informacji wskazanych jako jeden z warunków efektywności opisywanych metod. Bez zapewnienia tych warunków samo liczebne wspieranie różnorodności może doprowadzić do pogłębiania się stereotypowego nastawienia. Z drugiej strony należy pamiętać, że unifikacja jakości zwiększa ryzyko pomijania potencjalnych talentów i ich niewykorzystania. Działania związane z takim paradygmatem występują najczęściej na samym początku prób zarządzania różnorodnością, np. poprzez zastosowanie określonych parytetów przyjęć pracowników należących do różnych grup.

W kolejnym paradygmacie różnorodności podejście jest zawężone do „celebrowania różnorodności” poprzez dopasowanie specyfiki różnych pracowników do konkretnych właściwości wykonywanych przez nich zadań, np. starsi pracownicy obsługują starszych klientów. Jako zarzut w stosunku do tego paradygmatu najczęściej podaje się zbyt ścisłą specjalizację, która może mieć swój rezultat w obniżeniu elastyczności. Takie działanie w dłuższej perspektywie czasu może co prawda modyfikować istniejące stereotypy, ale kierunek tej modyfikacji nie zawsze musi odpowiadać zamierzonemu. Przykładem może być stwierdzenie: „starsi nadają się tylko do wykonywania określonych działań”.

Trzeci paradygmat to paradygmat integracji, mający pozwalać na pełne wykorzystanie różnorodności z jednoczesną integracją różnorodnych wartości. W podejściu tym najważniejszą rolę przypisuje się wykorzystaniu różnorodnych wartości do rozwoju firmy i uzyskania konkurencyjności na rynku. Należy podkreślić, że w perspektywie psychologicznej właśnie sytuacje wymuszające wspólne działanie i zwiększające tym samym szansę osiągnięcia atrakcyjnego celu są określane jako najbardziej efektywne w przezwyciężaniu wzajemnych uprzedzeń i stereotypów (Weigl, 2002). Przykładem takiego podejścia może być stwierdzenie „potrzebujemy waszych umiejętności, w zamian oferujemy swoje”.

#### 4. Przykłady dobrych praktyk

Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem rozumiane są jako działania które przełamują bariery wiekowe i/lub promują różnorodność wiekową (Walker, 1998). Działania te mogą się skupiać na konkretnych obszarach zarządzania wiekiem lub dotyczyć całościowej polityki zatrudnienia i zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. Przy tym głównym celem zarządzania wiekiem nie jest tylko oferowanie miejsc pracy starszym pracownikom czy wykorzystywanie ich umiejętności, lecz także właściwe zbilansowanie struktury wiekowej w organizacji, co umożliwi budowanie zespołów o wysokim stopniu zróżnicowania wiedzy, umiejętności i doświadczenia przy jednoczesnym wprowadzaniu młodszych pracowników do kultury organizacji i umożliwieniu międzypokoleniowego transferu *know-how*. W konsekwencji działanie takie pozwala na minimalizowanie ryzyka zarówno masowych odejść na emeryturę doświadczonych pracowników, jak i konieczności przygotowywania dużej liczby pracowników nowo rekrutowanych do pełnienia dojrzałych funkcji w organizacji (Walker, 2005).



Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem obejmują najczęściej takie obszary jak (Walker, 1998):

- rekrutacja,
- szkolenia i rozwój,
- elastyczne formy pracy,
- ergonomia i organizacja pracy,
- zmiana postaw w organizacji wobec starszych pracowników.

Zaliczają się do nich jednak także (Naegele, Walker 2006):

- przesunięcia (*redeployment*),
- ochrona i promocja zdrowia,
- polityka zakończenia zatrudnienia (etapy przejścia na emeryturę).

Poniżej zostały omówione podstawowe obszary wdrażania dobrych praktyk, wymienione przez Walkera (1998), oraz oceniona możliwość ich oddziaływania na minimalizowanie stereotypów międzypokoleniowych.

### Rekrutacja

Najczęściej wymienianym działaniem należącym do dobrych praktyk w obszarze rekrutacji jest nieokreślenie preferowanego wieku osób, do których kierowane jest ogłoszenie. Oczywiście nie jest to narzędzie, którego zastosowanie gwarantuje zmianę nastawienia do osób starszych. Wręcz przeciwnie, może być przykładem zachowania firmy chcącej tylko zewnętrznie dostosować się do panującego nurtu, mody budowania wizerunku firmy zarządzającej wiekiem. Z drugiej strony wykorzystywanie tylko takiego narzędzia w zarządzaniu wiekiem może się raczej wpisywać we wspieranie ilościowej różnorodności, wyrównującej szanse na zatrudnienie, ale bez pewności co do wpływu na międzypokoleniowe stereotypy. Przykładem właściwego działania w obszarze rekrutacji jest, wymagające zdecydowanie większego nakładu pracy, stworzenie obiektywnego profilu wymagań kompetencyjnych (Naegele, Walker 2006). Profil taki nie opiera się na kompetencjach posiadanych przez dotychczas zatrudnionych pracownikach, lecz na rzeczywistych i niezbędnych do wykonania zadań przewidzianych na stanowisku. Okazuje się, że w wielu przypadkach wiek lub stan zdrowia nie są kompetencją kluczową, a wiele innych jest określonych i wymienianych na zasadzie wcześniej przyjętego wzorca niedostosowanego ani do rzeczywistych wymagań stanowiska, ani tym bardziej do idei zarządzania wiekiem (np. „młody, energiczny, dyspozycyjny”).

Korzyść dla pracodawcy ze świadomego tworzenia obiektywnych profili kompetencji jest oczywista: wybór pracowników najlepszych pod względem dopasowania do zadań.

Warto także zwrócić uwagę na fakt, że zakorzenione w społeczeństwie stereotypy wpływają nie tylko na grupy, które się nimi posługują, lecz także na grupy, których dotyczą. W takim przypadku działania rekrutacyjne powinny dotyczyć też zachowań, które zachęcających do zgłaszania się osoby z szerszego, kręgu potencjalnych kandydatów, w tym ze starszych grup wiekowych. Takie działania mogą zostać osiągnięte choćby przez zamieszczanie ogłoszeń w źródłach, którymi czę-





ściej posługują się przedstawiciele grupy docelowej, oraz stosowanie takich bodźców wizualnych (np. postaci dojrzałych pracowników), które jasno podkreślają cechy adresatów informacji. Warto zauważyć, że ten ostatni sposób jest już dawno wykorzystywany w działaniach promocyjnych i reklamach, co dodatkowo świadczy o jego skuteczności.

### **Szkolenia i rozwój**

Dobre praktyki w tym zakresie oznaczają przede wszystkim zapewnienie możliwości kontynuowania rozwoju, zdobywania nowej wiedzy i umiejętności w ramach szkoleń dostępnych niezależnie od wieku, a dopasowanych do posiadanych kompetencji (Walker, 1998). Jednocześnie same metody szkoleń pracowników powinny być dobierane do ich możliwości i doświadczenia zawodowego. Wprowadzenie takich rozwiązań może się znacząco przyczynić nie tylko do transferu, ale także do wymiany wiedzy i wspólnego wypracowywania rozwiązań wykorzystujących różnorodne doświadczenia pracowników. Rozwiązanie takie wpisuje się w paradygmat integracji zarządzania różnorodnością, umożliwiając w dalszej perspektywie osłabienie i przynajmniej częściowe zaprzestanie wykorzystywania stereotypów dotyczących wieku pracowników. Dodatkowym działaniem, związanym z obszarem szkoleń, a przede wszystkim rozwojem indywidualnym pracowników, jest intermentoring, czyli forma mentoringu, w którym nowych, młodych pracowników wprowadza w zagadnienia organizacji pracownik starszy i doświadczony.

### **Elastyczne formy pracy**

Szczególnie interesującym obszarem zarządzania wiekiem są tzw. elastyczne formy pracy. Jest to obszar, który wydaje się szczególnie korzystny dla podkreślenia różnorodności potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku oraz ich zaspokajania przez pracodawców, co może skutkować wzrostem efektywności pracy. Dodatkowo wydaje się najbardziej zbliżony do integracyjnego paradygmatu różnorodności, mającego pozwalać na pełne wykorzystanie różnorodności z jednoczesną integracją różnorodnych wartości.

Elastyczność form pracy polega na ustaleniu godzin pracy zapewniających większą efektywność pracowników przy jednoczesnym pogodzeniu życia zawodowego z życiem osobistym (Naegele, Walker, 2000). Dotyczy to każdego okresu życia, a więc zarówno osób młodych, w tym pracowników uczących się, opiekujących się dziećmi czy też z innych względów preferujących określone godziny pracy.

Kwestia elastyczności form pracy dotyczy także wyboru miejsca pracy, np. możliwości częściowej pracy w domu, oczywiście w zależności od wykonywanych zadań. Największe znaczenie we właściwym wykorzystaniu tego narzędzia ma stosowanie go nie ze względu na wiek pracownika, lecz ze względu na potrzeby jego i przedsiębiorstwa. W korzyściach wymienianych dla organizacji, wynikających z wdrożenia tego narzędzia zarządzania, wymienia się najczęściej pozytywny wpływ na motywację pracowników, wzrost produktywności personelu, a także



zmniejszenie absencji usprawiedliwianych zwolnieniami chorobowymi (Naegele Walker, 2006).

### **Ergonomia i organizacja pracy**

Wykorzystanie dobrych praktyk w zakresie ergonomii i organizacji pracy przyjmuje najczęściej formy prewencji lub kompensacji działań związanych z obniżaniem się wydolności fizycznej i psychofizycznej (Walker, 1998). Prewencja w tym zakresie może dotyczyć monitorowania stanu zdrowia pracowników ze starszych grup wiekowych oraz zagrożeń występujących na stanowisku pracy. Co prawda badania wskazują, że pracownicy starsi rzadziej ulegają wypadkom, ale jednocześnie jeśli im ulegają, to pociągają one za sobą większe konsekwencje wynikające zarówno z charakteru wypadku jak i długości czasu związanego z rehabilitacją (Warr, 2003). Należy jednak podkreślić, że jednym z ważniejszych działań w tym zakresie jest podejmowanie decyzji o dopuszczeniu do wykonywania określonego zadania na podstawie rzeczywistego stanu zdrowia, a nie wieku pracownika (Naegele, Walker 2006). Wydaje się, że ten obszar dobrych praktyk jest najbardziej spośród wymienionych dotychczas związany z wyrównywaniem szans pracowników zaliczanych do grupy starszych. W niektórych przypadkach może jednak wpływać na podtrzymywanie stereotypu międzypokoleniowego, w którym osoby starsze oceniane są jako niedostatecznie sprawne, by wykonywać zadania zawodowe. Co prawda działania w zakresie właściwego planowania ergonomii stanowisk z uwzględnieniem możliwości pracownika służą zwiększeniu efektywności pracy i wyrównaniu szans zawodowych, ale jak wspomniano wcześniej, takie podejście może być powodem poczucia nierównego traktowania wśród młodych pracowników. W takim przypadku niezbędne są działania edukacyjne oraz całościowe wprowadzanie zarządzania różnorodnością we wszystkich wymienionych obszarach stosowania dobrych praktyk.

### **Zmiana postaw w organizacji wobec starszych pracowników**

Mimo że powyższe obszary wykorzystywania dobrych praktyk zostały wymienione i omówione oddzielnie, jest kwestią oczywistą, że tylko łączne ich stosowanie przez dłuższy czas może dać początek zmianie nastawień do różnorodności wiekowej. Jest to tak zwane podejście kompleksowe wpływające na możliwość modyfikacji stereotypu (Walker, 1998, Naegele, Walker, 2006). Podkreśla się tu przede wszystkim jednoczesne objęcie działaniami związanymi z dobrymi praktykami pracowników w różnym wieku oraz na różnych stanowiskach, a nie tylko starszych. W pierwszym przypadku, co już podkreślano, w obliczu istniejących uprzedzeń dotyczących starszych pracowników podejmowanie działań dających poczucie specjalnego ich traktowania może wpływać dodatkowo antagonizująco i pogłębiać istniejące już stereotypy. Natomiast w przypadku braku zaangażowania wszystkich poziomów struktury organizacji może się okazać, że pomimo przyjęcia odpowiednich założeń właściwe działania blokowane są jako konsekwencja braku ich wcześniejszego wdrożenia na wszystkich stanowiskach.



## 5. Podsumowanie

Wprowadzenie zarządzania wiekiem w organizacji w obliczu obecnej sytuacji demograficznej oraz perspektyw stojących przed rynkiem pracy jest niezbędne i jednocześnie bardzo trudne, gdyż wymaga zmiany dotychczasowych przyzwyczajeń samych pracowników oraz kadry kierowniczej. Autorzy artykułu naszkicowali zagadnienie w odniesieniu do wiedzy psychologicznej dotyczącej powstawania i ewentualnych możliwości modyfikowania stereotypów i uprzedzeń, przedstawiając jednocześnie najważniejsze warunki umożliwiające zmianę nastawienia, tj.: częsty kontakt, najlepiej dobrowolny lub uwarunkowany koniecznością osiągnięcia atrakcyjnego celu przez wszystkich uczestników takiego działania. W takim wypadku najstosowniejszym paradygmatem zarządzania wiekiem jest ten, co opiera się na pełnym wykorzystaniu istniejącej różnorodności z jednoczesną integracją wynikających z tego różnych wartości. Podejście to można zobrazować stwierdzeniem: „Pracujemy efektywniej, ponieważ ja potrafię coś, czego nie potrafisz ty, a ty potrafisz to, czego nie potrafię ja.”

Przedstawione w niniejszym artykule przykłady zastosowania dobrych praktyk (w zakresie rekrutacji, szkolenia i rozwoju, elastyczności form pracy i innych) są oczywistą i racjonalną konsekwencją przyjęcia takiego podejścia. Ponieważ jednak każda planowana zmiana pociąga za sobą opór przynajmniej części jej uczestników (Stoner, 2011), do jej efektywnego przeprowadzenia niezbędne wydaje się połączenie wiedzy dotyczącej mechanizmów psychologicznych, zarządzania różnorodnością oraz zarządzania zmianą, ze szczególnym uwzględnieniem etapu aktywnego włączania pracowników w proces zmian.

## Bibliografia

1. Allport G.: *The nature of prejudice*. Reading, MA 1954.
2. Dalen H.P., Henkens K., Schippers J.: *Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions*. Journal of European Social Policy nr 19, 2009, s. 47–60.
3. Durska M.: *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*. Akademicko-Gospodarcze Forum nr 1–4, 2009, s. 8–12.
4. Kandola R., Fullerton J.: *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. London: IPD 1994.
5. Kurcz I.: *Zmienność i nieuchronność stereotypów*. Warszawa: PAN 1995.
6. Lawthom R.: *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, w: Chmiel N. (red.) *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: GWP 2003.
7. Manstead A., Hewstone M.: *Psychologia społeczna*. Warszawa: Jacek Santorski&Co. 2001.
8. Misztal J., Róg J., Boruta-Gojny B.: *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy: raport z badań*. Centrum Zarządzania Projektem. Żorska Izba Gospodarcza 2006.
9. Naegele G., Walker A.: *Ageing in employment – A European code of good practice*. Bruksela: Eurolink Age 2000.
10. Naegele G., Walker A.: *A guide to good practice in age management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition 2006.



11. Przetacka Z.: *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach*. Kobieta i biznes. Akademicko-Gospodarcze Forum, nr 1–4, 2009, s. 18–23.
12. Rollinson D.: *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Pearson Education Canada 2008.
13. Stoner J., Freeman E., Gilbert D.: *Kierowanie*. Warszawa: PWE 2011.
14. Sweet S.: *When is the person too young or too old to work. Cultural Variations in Europe*. Global Issue Brief no 2 March 2009, s. 1–14.
15. Tajfel H.: *Stereotypy społeczne i grupy społeczne*. Studia Psychologiczne, 20/2, 1982, s. 5–25.
16. Thomas D., Ely R.: *Making Differences Matter. A new Paradigm for Managing Diversity*. Harvard Business Review, September-October, 1996, s. 1–13.
17. Walker A.: *The Emergence of Age Management in Europe*. International Journal of Organisational Behaviour. 2005, vol. 10 (1), s. 685–697.
18. Walker A.: *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition 1998.
19. Warr P.: *Wykonanie pracy a starzenie się siły roboczej*. W: Chmiel N. (red.) *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: GWP 2003, s. 411.
20. Weigl B.: *Stereotypy i uprzedzenia*. Strelau J. (red.) *Psychologia. Podręcznik akademicki*. T. 3. Gdańsk: GWP 2002, s. 205–224.
21. Zimbardo P., Ruch F.: *Psychologia i życie*. Warszawa: PWN 1994.

**DIVERSITY MANAGEMENT AS A METHOD OF OVERCOMING  
THE STEREOTYPES AND PREJUDICES OF OLDER WORKERS  
– EXAMPLES OF GOOD PRACTICE**

The article focuses on the issue of diversity management used to overcome the stereotypes and prejudices concerning workers in the pre-retirement age. The authors present mechanisms underlying the creation of stereotypes about older workers' efficiency. The content of stereotypes was compared with results of research concerning the effectiveness of employees of different ages. Based on the psychological mechanisms that enable the modification of stereotypes, the analysis of "good practices in age management" was carried out.