

Elżbieta LEKS-BUJAK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W ORGANIZACJI

Streszczenie. Zarządzanie różnorodnością jest strategią zarządzania stosunkowo nową. Mimo licznych rozważań nadal w większym stopniu pozostaje koncepcją teoretyczną niż programem działań praktycznych. Jak każda koncepcja ma zarówno swoich zwolenników, jak i krytyków. Nawet jeżeli przyjmemy, że krytyka ta jest w pewnym stopniu zasadna, warto zwrócić uwagę, że wymienionych wcześniej zalet i korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością jest zdecydowanie więcej niż ewentualnych wad. Obecnie podkreśla się, że zarządzanie różnorodnością może przynieść organizacji wiele korzyści nie tylko w wymiarach instytucjonalnym i ekonomicznym, lecz także społecznym.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, dyskryminacja, preferencje, uprzedzenie, nierówności.

DIVERSITY MANAGEMENT IN ORGANIZATION

Summary. Diversity management is a relatively new management strategy. Despite numerous considerations of this subject it still remains rather a theoretical conception than a practical actions programme. As every conception it has its supporters and critics. Even if we assume that the critic is to a certain degree justified, it is worth noting that there are definitely more above mentioned advantages and benefits resulting from the diversity management than the possible disadvantages. Nowadays it is emphasized that the diversity management may bring a lot of benefits to the organization, not only in institutional and economic dimensions but also social one.

Keywords: diversity management, discrimination, preference, prejudice, inequalities.

Jestem Fanatykiem Nowej Gospodarki. A zatem
Fanatykiem Kreatywności. A zatem Fanatykiem
Kapitału Intelktualnego. A zatem.....Fanatykiem
Różnorodności.
Tom Peters

Wprowadzenie

Pojęcie różnorodności może się odnosić do wielu dziedzin naszego życia. Gdy mówimy o różnorodności, możemy mieć na myśli różnorodność świata roślin i zwierząt, prądów literackich, gatunków sztuki czy sposobów zachowań. Od jakiegoś czasu coraz więcej o różnorodności i jej znaczeniu mówi się w naukach o zarządzaniu. Wynika to ze zmian, jakie w ostatnich kilkudziesięciu latach zaszły na rynku pracy. Zmiany te dotyczą zróżnicowania siły roboczej, która staje się coraz bardziej heterogeniczna.

Jednym z najważniejszych i najwszechstronniejszych wyzwań, przed jakim stają współczesne organizacje, jest przystosowanie się do ludzi, którzy się różnią. Początkowo różnice w obrębie organizacji starano się zacierać, uważając, że ludzie różniący się od innych będą automatycznie dążyć do wtopienia się w środowisko. Obecnie podkreśla się, że zarządzanie różnorodnością może przynieść organizacji wiele korzyści nie tylko w wymiarach instytucjonalnym i ekonomicznym, lecz także społecznym. Zdaniem M.L. Egana i M. Bendicka taki sposób zarządzania znacznie ułatwia osiągnięcie sukcesu organizacji przez to, że kształtuje indywidualizm jednostek i organizacji oraz sposoby zachowania w środowisku pracy¹.

W latach 70. i 80. ubiegłego wieku powszechnie przyjmowano podejście do równości pracowników opierające się na sloganie „równe szanse”. Później nacisk przesunięto na problematykę równych praw i równego dostępu do pracy bez względu na przynależność społeczną czy cechy społeczno-demograficzne². W latach 90. XX wieku powstało nowe podejście, zwane zarządzaniem różnorodnością, opierające się na przekonaniu, że różnicami, heterogenicznością i różnorodnością można zarządzać i użytkować je z korzyścią dla innych. Zacieranie różnic ustąpiło miejsca ich rozpoznaniu i docenianiu³. „Podstawowym założeniem koncepcji zarządzania różnorodnością jest to, że siłą roboczą stanowi zróżnicowana populacja ludzka. Na tę różnorodność składają się różnice dostrzegalne i niedostrzegalne, w tym wiek, płeć, pochodzenie, rasa, niepełnosprawność, osobowość i styl pracy. Właściwe wykorzystanie

¹ Egan M.L., Bendick M., Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence, „Academy of Management Learning and Education” 2008, vol. 7, no. 3, p. 387, cyt. za Wziątek-Staśko A., Diversity Management, Difin SA, Warszawa 2012.

² Lawthom R., Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością, [w:] Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, GWP, Gdańsk 2003, s. 417.

³ Robbins S.P., Zasady zachowania w organizacji, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 24.

tych różnic może stworzyć środowisko pracy, w którym każdy będzie się czuł wartościowy, w którym talenty wszystkich osób będą w pełni wykorzystywane, a cele organizacji zostaną osiągnięte”⁴.

Różnorodność jako wyzwanie w przedsiębiorstwie

Zarządzanie różnorodnością jest więc strategią polegającą na świadomym wykorzystaniu zróżnicowanego potencjału osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Realizowane w ramach zarządzania różnorodnością działania kształtują środowisko pracy w taki sposób, aby w otwarty sposób zapewnić wszystkim możliwość poszukiwania nowych, wcześniej niewidocznych utalentowanych osób należących do grup marginalizowanych. Podstawowym więc założeniem tej koncepcji jest zapewnienie w miejscu pracy wszystkim różniącym się przecież od siebie pracownikom różnych możliwości, zarówno jeśli chodzi o dostęp do pracy, szanse rozwoju zawodowego, wynagrodzenie, jak i godzenie życia zawodowego z rodzinnym.

Według Komisji Europejskiej w 2005 roku aż 83% firm i przedsiębiorstw stosujących zarządzanie różnorodnością potwierdziło jego pozytywny wpływ na ich politykę personalną i finansową. Ponad 80% z nich zauważyło zmiany na lepsze w zasadach organizacji pracy i w procesie rekrutacji. Aż 75% tych firm odnotowało korzystny wpływ uwzględniania różnorodności w procesie zarządzania na rozwój zawodowy, podnoszenie kwalifikacji i sposób awansowania pracowników. Jakość usług w tych firmach wzrosła o blisko 40%, a sprzedaż o ponad 25%⁵.

Różnorodność pracowników może więc mieć i ma ogromne znaczenie w praktyce zarządzania⁶. Potwierdzają to cytowane wcześniej wyniki licznych badań prowadzonych w firmach stosujących zarządzanie różnorodnością. Firmy wykorzystujące ten rodzaj zarządzania mogą więc się spodziewać następujących korzyści⁷:

1. obniżki kosztów dużej płynności kadr i absencji wśród pracowników. (Sytuacja psychiczna pracowników w tym rodzaju zarządzania staje się bardziej komfortowa. Różnorodność negatywnie koreluje ze stresem),
2. polepszenia wizerunku firmy w oczach grup mniejszościowych, będących jej klientami lub odbiorcami usług,
3. zmniejszenia liczby konfliktów między pracownikami,
4. przekształcenia negatywnej energii w innowacyjność i wyższy poziom wykonywania pracy,

⁴Lawthom R., Przeciw wszelkiej nierówności..., op.cit., s. 422.

⁵www.gendreindex.pl, por. Wziętek-Staśko A., Diversity management..., op.cit., s. 45-47.

⁶Robbins S. P., Zasady zachowania..., op.cit., s. 24.

⁷Lawthom R., Przeciw wszelkiej nierówności..., op.cit., s. 425.

5. obniżenia barier komunikacyjnych, a także zwiększenia możliwości rozwiązywania potencjalnych problemów,
6. wzrostu sprzedaży i jakości oferowanych przez daną firmę produktów i usług,
7. zwiększenia potencjalnej wydajności pracowników,
8. zmniejszenia presji na zatrudnianie brakujących pracowników,
9. integracji społecznej jednostek, które są odmienne w danym miejscu pracy, nawet, jeśli w społeczeństwie zaliczają się do większości (czyli np. do grupy osób rasy białej i do grupy mężczyzn),
10. pobudzania w organizacji twórczego myślenia i nowatorstwa,
11. usprawnienia podejmowania decyzji dzięki odkrywaniu różnych podejść do problemu,
12. ograniczenia błędów w podejmowaniu decyzji wynikających z tzw. myślenia grupowego⁸.

Ta lista czynników, zdecydowanie wpływająca na zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku, wskazuje, że stawianie na różnorodność bardzo się opłaca⁹.

Kierownicy powinni zatem zmienić styl zarządzania, polegający na traktowaniu wszystkich jednakowo, nauczyć się rozpoznawać różnice i reagować na nie w sposób zapewniający stabilność zatrudnienia i dużą wydajność, nie dyskryminując przy tym żadnego ze swoich pracowników¹⁰. Wszelka dyskryminacja jest bowiem zaprzeczeniem właściwie rozumianej koncepcji zarządzania różnorodnością.

Dyskryminacja ze względu na płeć

Zasada niedyskryminacji z powodu płci stanowi jedną z fundamentalnych zasad Europejskiej Karty Społecznej, przyjętej w 1961 roku przez Radę Europy. Karta i protokoły dodatkowe z 1988 roku wymagają nie tylko tego, by państwa (strony) powstrzymywały się od jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na płeć, lecz zakłada także przyjęcie aktywnej polityki, której celem ma być osiągnięcie rzeczywistej równości, rozumianej także jako równość szans¹¹. Ponadto „przestrzeganie równości szans kobiet i mężczyzn jest jednym z podstawowych postulatów etycznych koncepcji zrównoważonego rozwoju”¹².

⁸Taki sposób myślenia, w którym dążenie do zachowania grupowej spójności i solidarności jest ważniejsze od realistycznego liczenia się z faktami. Por. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 380.

⁹Lawthom R., *Przeciw wszelkiej nierówności...*, op.cit., s. 425, por. Wziętek-Staśko A., *Diversity...*, op.cit., s. 44.

¹⁰Robbins S.P., *Zasady zachowania...*, op.cit., s. 24.

¹¹E. Zielińska, *Działania Rady Europy w dziedzinie równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy*, [w:] R. Siemińska (red.), *Wokół zawodowego równouprawnienia kobiet i mężczyzn*, Scholar, Warszawa 1997, s. 45-46.

¹²Kuzior A., *Postulaty etyczne w polityce równych szans*, [w:] Etila a politika, Gluchman V. (red.), Prešov 2011, s. 225.

Spółeczność międzynarodowa od lat interesuje się problematyką równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Wynika to z diagnozy, popartej licznymi badaniami, wskazującej, że we wszystkich krajach, niezależnie od sytuacji społeczno-politycznej i aktualnego modelu gospodarki oraz obowiązującego ustawodawstwa dotyczącego sfery pracy, występują nadal zjawiska dowodzące istnienia dyskryminacji kobiet w środowisku pracy.

Także w Polsce kobiety spotykają się z wieloma formami dyskryminacji w życiu zawodowym. Dyskryminacja może się rozpoczynać już w momencie przyjmowania do pracy. Pracodawca, oprócz wysokich wymagań dotyczących wykształcenia, kompetencji i doświadczenia zawodowego, oczekuje często zobowiązania, że zatrudniona kobieta nie będzie rodzić dzieci.

Jednym z przejawów dyskryminacji kobiet w środowisku pracy jest segregacja zawodowa. Można mówić o segregacji zawodowej horyzontalnej (poziomej), polegającej na tym, że aktywność zawodowa kobiet koncentruje się na kilku działach zatrudnienia (np. usługi, edukacja, służba zdrowia) i wertykalnej (pionowej) oznaczającej, że znacznie niższa jest reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych związanych z dużą odpowiedzialnością. Segregację wertykalną ilustruje zjawisko, które określa się często mianem „szklanego sufitu” (*glass ceiling*), przez który kobiety mogą tylko obserwować „wyższe piętra władzy” dla nich praktycznie niedostępne. Kariera kobiet często zatrzymuje się na tej barierze, która wprawdzie pozwala obserwować nagrody i zadania wyższej kadry zarządzającej, ale uniemożliwia dostęp do nich. Wyrażenie to symbolizuje widoczność awansu przy równoczesnej jego nieosiągalności. Co ciekawe, aż 82% mężczyzn zaprzecza istnieniu „szklanego sufitu”, wyjaśniając brak awansu kobiet brakiem doświadczenia swoich koleżanek, spostrzega go natomiast większość kobiet (52%) zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla¹³. Oprócz pojęcia „szklanego sufitu” w literaturze przedmiotu można spotkać także inne, pokrewne terminy, takie jak na przykład „szklane ruchome schody” czy „lepka podłoga”. „Szklane ruchome schody” są przeciwieństwem „szklanego sufitu” i oznaczają niewidzialną siłę wynoszącą mężczyzn na wyższe szczeble kariery, szczególnie w zawodach tradycyjnie uprawianych przez kobiety¹⁴. Nawet więc w typowo kobiecych zawodach płęć żeńska ma utrudniony dostęp do stanowisk kierowniczych. „Lepka podłoga” odnosi się do zawodów o niskim statusie, w których nie ma możliwości awansu, takich jak na przykład sekretarka, krawcowa, sprzątaczką; osoby je wykonujące tkwią „przylepione” stale na tym samym poziomie, bez większej szansy na awans¹⁵.

Pocieszające jest, że zwiększa się liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych. Dane amerykańskie wskazują, że w ostatnich 10 latach XX wieku wzrosła ona z 24% do 40%, ale są to zwykle stanowiska kierownicze niższego i średniego szczebla. Tylko około 5%

¹³ Brannon L., Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni?, GWP, Gdańsk 2002, s. 395.

¹⁴ Budrowska B., „Szklany sufit”, czyli co blokuje kariery kobiet, „Kultura i Historia”, Wyd. UMCS, Lublin 2003, s. 6.

¹⁵ Brannon L., Psychologia rodzaju..., op.cit., s. 395.

kobiet aktywnych zawodowo osiągnęło w organizacjach wysoką pozycję¹⁶. W latach 90. XX wieku w USA została utworzona specjalna komisja do spraw zbadania przyczyn faktu, że jedynie 3–5% kobiet zajmowało najwyższe stanowiska kierownicze¹⁷.

W Polsce obserwujemy podobny proces. Badania przeprowadzone w końcu lat 90. przez Centrum Badań Opinii Społecznej wskazują, że na stanowiskach kierowniczych w Polsce w 1997 roku było 14% kobiet. Jednocześnie respondenci wskazywali, że chcieliby widzieć więcej kobiet w rządzie (44%), administracji publicznej (36%), władzach lokalnych (37%), przedsiębiorstwach przemysłowych (31%), handlowych (42%), bankowości (36%), służbie zdrowia (41%)¹⁸.

Najnowsze dane wskazują, że sytuacja w Polsce nadal zmienia się na korzyść kobiet. Dziś co trzeci szef chodzi w spódnicy. Może o tym decydować wykształcenie. Stale wzrasta liczba kobiet podejmujących studia i kończących je. O ile w latach 80. XX wieku kobiety stanowiły 51% studentów, o tyle w roku akademickim 1995/96 odsetek ten wzrósł do 56%. Wśród absolwentów szkół wyższych w roku akademickim 2004/05 było 64% kobiet¹⁹. Zdaniem Ewy Lisowskiej w dużych ośrodkach mieszka o 25% więcej kobiet po studiach niż mężczyzn²⁰.

W Polsce kobiety są szefami najczęściej w sektorze publicznym, finansach i telekomunikacji. Z danych GUS wynika, że w I kwartale 2005 roku w województwie śląskim 8% wszystkich kobiet mających zatrudnienie pracowało na własny rachunek. W grupie osób prowadzących własną działalność gospodarczą kobiety stanowiły 35% (średnia ogólnopolska to 36,6%). Zdaniem Jolanty Klimczak-Ziółek z Instytutu Socjologii Uniwersytetu Śląskiego tak wysoki wskaźnik przedsiębiorczości Polek może mieć związek ze zjawiskiem długotrwałego bezrobocia, na które są one bardziej narażone²¹. W 2004 roku kobiety stanowiły 52,2% ogółu bezrobotnych. Wśród osób pozostających bez pracy ponad 24 miesiące stanowiły aż 61%²². To właśnie bezrobocie wśród kobiet i niechęć do zatrudniania ich skutkują zakładaniem przez nie własnych firm, które dają im pewną samodzielność i niezależność finansową. Warto zwrócić uwagę, że kobiety prowadzą najczęściej małe firmy, zatrudniające często nie więcej niż 5 pracowników. Podkreślenia wymaga także fakt, że Polki są jednymi z najbardziej przedsiębiorczych kobiet. W Europie ustępują tylko Węgierkom. Aktywnością w biznesie przewyższają swoje koleżanki z państw Europy Zachodniej²³. Bardzo pozytywnie należy ocenić zwiększenie liczby kobiet przedsiębiorczych i zajmujących stanowiska kierownicze. Na pewno nie grozi nam jednak utopia z filmu „Seksmisja”.

¹⁶ Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2011, s. 268.

¹⁷ Stelmach W., *Ciemne strony zarządzania*, Placet, Warszawa 2005, s. 112.

¹⁸ Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 54.

¹⁹ Chrzastowska M., *Czy kobiety w Polsce są dyskryminowane?*, [w:] Kupny J., Dylus A., Biedrzycki T. (red.), *Dyskryminacja jako nowa kwestia społeczna*, Księgarnia św. Jacka, Katowice 2007, s. 101.

²⁰ Por. Lisowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, SGH, Warszawa 2001, Konkel M., *Polka potrafi*, „Dziennik Zachodni”, 06.03.2006, s. 3.

²¹ Klimczak-Ziółek J., Hrapkowicz B., *Być kobietą przedsiębiorczą*, „Dziennik Zachodni”, 06.03.2006, s. 1.

²² Chrzastowska M., *Czy kobiety w Polsce...*, op.cit., s. 107.

²³ Leśniewski M.A., Predygiel A., *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007, s. 105.

„Szkłany sufit” być może przesunął się trochę do góry, ale na pewno nie zniknął. Na najwyższych stanowiskach w biznesie brakuje kobiet. W 300 największych polskich spółkach tylko 5 kobiet zajmuje stanowisko prezesa. To niecałe 2%. Dla porównania w USA obecnie kobiety zajmują najważniejszy fotel w ponad 16% największych spółek²⁴.

Słaba reprezentacja kobiet na wyższych szczeblach zarządzania ma zdaniem psychologów wiele konsekwencji: kobiety na kierowniczych stanowiskach silniej odczuwają presję na dobre wykonanie zadań, mogą czuć się izolowane towarzysko lub osamotnione. Brakuje im odpowiednich wzorów do naśladowania i kobiet mentorów, które służyłyby radą. W końcowym rozrachunku podtrzymywane są nadal stereotypy kobiety i mężczyzny, np. takie, że kiedy kobiety odnoszą w pracy sukces, ich zwierzchnicy – na ogół mężczyźni – z reguły przypisują je szczęściu lub warunkom zewnętrznym. Kiedy sukcesy odnoszą mężczyźni, wiąże się je z osobistymi zdolnościami²⁵.

Następnym obszarem dyskryminacji są płace. Za tę samą pracę, na tym samym stanowisku, kobiety zwykle otrzymują niższe wynagrodzenie. Potwierdzone licznymi badaniami istotne różnice w płacach kobiet i mężczyzn sięgają od 10% do 40% na korzyść mężczyzn, a co za tym idzie – kobiety mają niższe emerytury. W samym tylko 2004 roku wynagrodzenie kobiet w Polsce stanowiło 83% wynagrodzenia mężczyzn, w porównaniu jednak z sytuacją z poprzednich lat zauważalna jest stopniowa poprawa w tym względzie²⁶. Kobietom rzadziej oferuje się szkolenia i – co może jest najboleśniej – trudniej jest im awansować. Prawie we wszystkich zawodach kobiety zarabiają mniej niż ich koledzy na tych samych stanowiskach. Różnice w zarobkach kobiet i mężczyzn są zależne od wykształcenia i branży, im jednak wyższe jest wykształcenie, tym różnice stają się większe na niekorzyść kobiet. „Kobieta z wykształceniem podyplomowym zarabia mniej więcej tyle samo co mężczyzna z wykształceniem niepełnym wyższym. Tak więc ewidentnie w zależności od płci, a nie wykształcenia różnicuje się w tym przypadku zarobki. Należy dopowiedzieć, że kobiety rzadko próbują walczyć z tą nierównością płacową, przez co tylko ją umacniają. Wiele kobiet już podczas rozmowy kwalifikacyjnej ma niższe oczekiwania finansowe. Jest to spowodowane faktem, iż wiedzą, że dostaną mniejszą pensję i nie walczą o wyższą”²⁷.

W porównaniu z krajami Unii Europejskiej, gdzie stosunek zarobków kobiet do mężczyzn wynosi 76%, Polska wypada stosunkowo dobrze. Nawet w Szwecji, słynącej z równouprawnienia kobiet, kobiety zarabiają 82% tego co mężczyźni²⁸.

Niższe zarobki kobiet przekładają się też na niższe świadczenia emerytalne lub rentowe. Największym problemem jest jednak sytuacja kobiet, które przez całe swoje życie

²⁴Więclaw E., Lepsze czasy dla prezesów, „Rzeczpospolita”, 25.08.2006.

²⁵Schultz D.P., Schultz S.E, Psychologia..., op.cit., s. 268-269.

²⁶Chrzastowska M., Czy kobiety w Polsce są dyskryminowane?, [w:] Kupny J., Dylus A., Biedrzycki T. (red.), Dyskryminacja..., op.cit.

²⁷Stelmach W., Ciemne strony..., op.cit., s. 119.

²⁸Ibidem, s. 119.

niepodejmowały pracy zawodowej, poświęcając się rodzinie i wychowywaniu dzieci. Bez świadczeń emerytalnych pozostaje w Polsce około 18% kobiet²⁹.

Możliwość konkurowania kobiet z mężczyznami na rynku pracy dodatkowo ogranicza nierówny podział obowiązków rodzinnych i powszechne wśród kobiet zjawisko pracy na dwóch etatach, w domu i w miejscu pracy zawodowej.

Dyskryminacja ze względu na wiek

Podobnie jak płeć wiek jest jednym z najważniejszych czynników różnicujących pracowników w ich środowisku zawodowym. Dyskryminacja ze względu na wiek (ageism) opiera się na przekonaniu, że jedna kategoria wiekowa jest gorsza od innych. Podstawą tej dyskryminacji jest ocena cech zewnętrznych³⁰. Zjawisko nierównego traktowania kategorii wiekowych wiąże się ze stereotypami, a określenie „stary” ma wyraźnie wydźwięk pejoratywny.

Zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek w polskich firmach nie stanowi novum, lecz jest mało uzmysławiane i niedookreślone. Pierwsze uregulowania prawne mówiące wprost o zakazie dyskryminacji ze względu na wiek w naszym kraju pojawiły się stosunkowo niedawno, bo w ciągu ostatnich lat. W krajach Europy zachodniej problem ten jest przedmiotem dyskursu naukowego od niemal półwiecza, jednak wydaje się, że jest on najmniej zrozumiałym i słabo rozpoznawalnym zjawiskiem społecznym, doświadczanym przez populację państw członkowskich Unii Europejskiej³¹.

Dyskryminacja ze względu na wiek może dotyczyć wszystkich grup wiekowych. Może dotyczyć młodzież wchodzącą na rynek pracy, od której pracodawcy oczekują na wstępie doświadczenia zawodowego i której oferują niższe wynagrodzenie za wykonywanie tej samej pracy co pracownicy starsi. Wydaje się jednak, że osoby starsze są na nią narażone w większym stopniu i w tym wymiarze jest ona najczęściej przedmiotem rozważań, badań i analiz³².

Analizując wpływ wieku na zachowanie się człowieka w organizacji, odróżnia się wiek biologiczny i psychologiczny³³. Wiek biologiczny wiąże się przede wszystkim z przebiegiem procesu starzenia się organizmu. Sprawność intelektualno-spostrzeżeniowa (zapamiętywanie, spostrzegawczość) ma wyraźny trend spadkowy po 40. roku życia, natomiast sprawność zmysłowo-motoryczna (czas reakcji, ostrość wzroku) pogarsza się już od 30. roku życia.

²⁹ Chrzastowska M., Czy kobiety..., op.cit., s. 107.

³⁰ Goodman N., Wstęp do socjologii, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 178.

³¹ Łuczak M., Ageism – dyskryminacja ze względu na wiek, [w:] Kupny J., Dylus A., Biedrzycki T. (red.), Dyskryminacja..., op.cit., s. 80.

³² Ibidem.

³³ Terelak J.F., Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 1999, s. 35-36.

Istnieją tu jednak wyraźne różnice indywidualne, uwarunkowane genetycznie, przejawiające się różnym tempem procesów starzenia. Trzeba jednak podkreślić, że pogorszenie i spowolnienie procesów umysłowych obserwuje się u ludzi starszych tylko w przypadku zadań złożonych, wymagających od danej osoby znacznego wysiłku umysłowego³⁴. Wiek psychologiczny wiąże się natomiast z wiedzą i praktyką, z kumulacją doświadczenia życiowego, zwanego potocznie „mądrością życiową”, i jest w niektórych sytuacjach zawodowych ważnym kryterium przydatności organizacyjnej. Wiek psychologiczny bywa wiązany z inteligencją skryształizowaną³⁵. Poziom inteligencji skryształizowanej jest na ogół wyższy w grupach badawczych składających się z ludzi starszych³⁶.

Pomimo licznych badań wskazujących, że starsi pracownicy są tak samo lub bardziej produktywni jak ludzie młodzi oraz że cechuje ich mniejsza absencja i fluktuacja, kadra kierownicza preferuje zatrudnianie pracowników młodych³⁷. Nadal istnieje stereotyp starszego pracownika, który na ogół otrzymuje więcej negatywnych ocen przy wykonywaniu pracy, a oceny te bardziej zależą od wieku niż rzeczywistego wykonywania zadań. Negatywne doświadczenia wielu starszych osób, które straciły pracę i pozostają bezrobotni dłużej niż ludzie młodzi, potwierdzają te pesymistyczne stereotypy. Ludzie starsi spotykają się z dyskryminacją przy rekrutacji, selekcji i przyznawaniu awansów. Prawie 80% menadżerów w Wielkiej Brytanii twierdzi, że dyskryminacja z powodu wieku jest problemem w ich środowisku pracy³⁸.

Metaanaliza prac poświęconych ocenianiu starszych pracowników pokazuje, że pracownicy w wieku 34 lat i młodszy dość surowo oceniają pracę ludzi powyżej 55. roku życia w porównaniu z oceną pracy ludzi młodych. Młodszy pracownicy są oceniani jako lepiej wykwalifikowani i gotowi uczyć się rzeczy nowych³⁹. Wyniki badań zaprzeczają jednak przekonaniu, że ludzie starsi wykonują swą pracę gorzej. Na rynku pracy rozpatrywanym globalnie nie ma istotnej różnicy, między jakością pracy wykonywanej przez pracowników młodszych i starszych⁴⁰. W niektórych wypadkach są mniej skuteczni i wydajni od młodszych, w innych są zdecydowanie lepsi. Wiek wiąże się przecież z kumulacją doświadczenia życiowego, zwanego potocznie „mądrością życiową”, i jest w wielu sytuacjach zawodowych ważnym kryterium przydatności organizacyjnej. Bez wątpliwa wraz z wiekiem wzrasta poziom wiedzy fachowej. Kierownicy działów do spraw personalnych uznają też ludzi starszych za pracowników bardziej lojalnych wobec organizacji, na których można polegać, gdyż swoje obowiązki wykonują starannie i mają większe umiejętności interpersonalne. Spostrzegani są jednak jako osoby mniej chętne do wprowadzania zmian niż

³⁴ Warr P., Wykonanie pracy a starzenie się siły roboczej, [w:] Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, GWP, Gdańsk 2003, s. 444.

³⁵ Jest to znajomość słownictwa, zdolność rozumienia wyrażen słownych i manipulowania nimi (przyp. aut.).

³⁶ Warr P., Wykonanie pracy a starzenie..., op.cit., s. 445.

³⁷ Schulz D.P., Schulz S.E., Psychologia a wyzwania... op. cit., s. 95.

³⁸ Warr P., Wykonanie pracy a starzenie ..., op.cit., s. 441.

³⁹ Schulz D.P., Schulz S.E., Psychologia a wyzwania... op.cit., s. 99.

⁴⁰ Warr P., Wykonanie pracy a starzenie..., op.cit., s. 441.

ich młodszy koledzy⁴¹. Mimo to istnieją pewne rodzaje działań i dziedziny wiedzy, w których ludzie młodzi dysponują zwykle większym doświadczeniem. Dotyczy to przede wszystkim technologii informatycznych i komunikacyjnych (IT), z którymi młodzi mieli okazję stykać się częściej, chociażby w procesie edukacji.

Właściwe zarządzanie różnorodnymi z punktu widzenia wieku pracownikami jest szczególnie ważne w kontekście zachodzących procesów demograficznych. Społeczeństwa krajów uprzemysłowionych starzeją się. Dzięki postępom medycyny, opiece zdrowotnej, higienie i lepszemu odżywianiu ludzie dożywają przeciętnie znacznie starszego wieku niż jeszcze 100 lat temu. W 1850 roku 65. rok życia zdołało przekroczyć zaledwie 5% ludności Wielkiej Brytanii. Dziś ten odsetek wynosi 15% i stale rośnie. W ciągu najbliższych kilkudziesięciu lat w mniejszym lub większym stopniu zestarzeją się populacje prawie wszystkich krajów rozwiniętych. Peter Peterson nazywa ten proces „początkiem siwienia świata”⁴². Polska nie pozostaje w tyle za trendami demograficznymi Europy Zachodniej. Według szacunków ONZ średni udział osób powyżej 60. roku życia w populacji naszego kraju wynosi obecnie około 17% ogółu społeczeństwa i dalej będzie rosnać (w 2030 roku osiągnie wskaźnik 27,2%). Statystyki GUS przewidują wydłużenie przeciętnej długości życia Polaka do 76,9 lat w 2015 roku i do 80 lat w 2030 roku. Równocześnie obserwowany jest spadek liczby urodzeń. Sytuację komplikuje dodatkowo emigracja młodego pokolenia Polaków do krajów Unii Europejskiej.

Te trendy nie pozostają bez wpływu na siłę roboczą, która również się starzeje. Dla przykładu w 1966 roku osoby powyżej 40. roku życia stanowiły około 46% siły roboczej krajów obecnej Unii Europejskiej, a przewiduje się, że do 2020 roku liczba ta wzrośnie do 54%. W najbliższym czasie odsetek starszych pracowników na rynku pracy będzie się więc stopniowo zwiększał, a młodych będzie malał.

Starzenie się siły roboczej stwarza różnorodne problemy. W sferze zawodowej do rozwiązania pozostaje kwestia zapewnienia odpowiedniej pracy młodym, utrzymanie jak najdłużej na rynku pracy osób w wieku przedemerytalnym i wypłacenia godnej emerytury tym, którzy kończą karierę zawodową. Przewiduje się, że w 2020 roku co piąty Polak będzie emerytem (21%), a w 2030 roku wskaźnik ten osiągnie 25%. Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której proporcja osób w wieku emerytalnym w stosunku do osób w wieku produkcyjnym będzie się zwiększać⁴³.

Rada Europy zobligowała kraje członkowskie, by wydłużyły o około 5 lat przeciętny wiek zakończenia aktywności zawodowej. Średnia unijna powinna się zbliżyć do 65 lat. W Polsce sugerowane zmiany wprowadzono w ubiegłym roku, nadal jednak co czwarty Polak, który pobiera emeryturę z ZUS, nie osiągnął jeszcze obecnie obowiązującego wieku

⁴¹Schultz D.P., Schultz S.E., Psychologia a wyzwania..., op.cit., s. 95.

⁴²Giddens A., Socjologia, PWN, Warszawa 2006, s. 185.

⁴³Łuczak M., Ageism – dyskryminacja..., op.cit., s. 81.

emerytalnego. W grupie wiekowej 55–64 lat pracuje zaledwie 30% Polaków. To znikomy procent w porównaniu ze Szwedami – 70%, Brytyjczykami – 58% czy Duńczykami – 62%⁴⁴.

Wytyczne Rady Europejskiej można zrealizować, wydłużając ustawowy wiek emerytalny oraz likwidując przywilej przechodzenia na wcześniejsze emerytury. Wydaje się jednak, że właściwe zarządzanie różnorodnymi wiekiem pracownikami może też przynieść pozytywne rezultaty. Pracownik, który nie czuje się dyskryminowany, jest właściwie motywowany i zadowolony z relacji ze swoimi współpracownikami, dłużej pozostanie na rynku pracy.

Dyskryminacja ze względu na niepełnosprawność

Dyskryminacja ze względu na płeć i wiek to nie jedyne formy dyskryminacji w środowisku pracy, jednak najbardziej są widoczne w polskich firmach i najczęściej badane. Wydaje się, że najmniej uwagi badacze poświęcają uprzedzeniom do ludzi niepełnosprawnych fizycznie⁴⁵. Uprzedzenie do osób niepełnosprawnych kształtuje się już we wczesnym dzieciństwie. Często to my sami je kształtujemy, wysyłając niepełnosprawne dzieci do szkół specjalnych. Ludzie obarczeni fizycznymi defektami bywają obiektem drwin, uprzedzeń, stereotypizacji i dyskryminacji także w środowisku pracy. Uprzedzenia i stereotypy mogą wpływać na szanse osób niepełnosprawnych w znalezieniu pracy⁴⁶.

Badania brytyjskie dotyczące praktyk przyjmowania do pracy osób niepełnosprawnych wskazują, że tylko co 20 firma zbliżyła się do określonej przez prawo minimalnej liczby niepełnosprawnych wśród osób zatrudnionych, a ponad 50% firm prezentowało stereotypowe podejście do ich możliwości podejmowania pracy⁴⁷. Tymczasem 75% firm zatrudniających osoby niepełnosprawne nie miało z tego powodu żadnych trudności, a połowa z nich nie ponosiła z tego tytułu dodatkowych kosztów. Wbrew faktom, które potwierdzają, że obecność osób niepełnosprawnych wśród pracowników nie stwarza dodatkowych trudności i nie generuje kosztów, stereotypy i uprzedzenia prowadzą do ich dyskryminacji w środowisku pracy⁴⁸.

⁴⁴Solska J., Wnuczek dziadków nie udźwignie, „Polityka”, 10 maja 2008, s. 33-37.

⁴⁵Nelson T.D., Psychologia uprzedzeń, GWP, Gdańsk 2003, s. 343.

⁴⁶ Stąd potrzeba kampanii reklamowych w polskich środkach masowego przekazu promujących osoby niepełnosprawne jako pełnosprawne w pracy.

⁴⁷ Lawthom R., Przeciw wszelkiej nierówności..., op.cit., s. 418-419.

⁴⁸ Ibidem, s. 419.

Podsumowanie

Podkreślając zalety i blaski zarządzania różnorodnością, nie sposób nie wspomnieć o jej możliwych cieniach. Jak każda idea, koncepcja zarządzania różnorodnością ma także swoich krytyków. Prasad i Mills wskazują na następujące mankamenty różnorodności⁴⁹:

1. różnorodność może mieć wiele znaczeń, które mogą być ze sobą sprzeczne: od proporcjonalnej reprezentacji różnych grup aż po likwidowanie uprzedzeń czy dyskryminacji;
2. kwestionować można wartość programów propagujących różnorodność, zarzucając ich autorom, że nie mają one wpływu na rzeczywistą dyskryminację;
3. organizacje mają wiele wspólnych norm i wartości, które składają się na kulturę organizacyjną. Homogeniczność tej kultury oraz wynikające z niej podobieństwo reguł, dotyczących np. stroju, zachowania czy oczekiwań co do poziomu wykonania pracy, sprawiają, że prawie niemożliwe jest uwzględnienie przez organizację wszystkich różnorodnych, wielokulturowych preferencji⁵⁰.

Nawet jeśli przyjmujemy, że krytyka ta jest w pewnym stopniu zasadna, warto zwrócić uwagę, że wymienionych wcześniej zalet i korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością jest zdecydowanie więcej niż ewentualnych wad. „W obecnych warunkach globalnej gospodarki wszystkie organizacje stoją wobec konieczności zwiększenia swojej elastyczności, wydajności i konkurencyjności. Wyzwanie to dotyczy każdego szczebla organizacji – od procesu produkcyjnego i stosunków na poziomie produkcji, do rozwiązań technicznych i stylów zarządzania”⁵¹. Nie chodzi o to, by zarządzanie różnorodnością stało się kolejną modą, którą jedni akceptują, a inni jej nie zauważają. Chodzi o to, by zarządzanie różnorodnością stało się nowym narzędziem optymalizacji zarządzania organizacją⁵², tym bardziej więc skuteczne zarządzanie różnorodnością pracowników ma ogromne znaczenie nie tylko w wymiarach instytucjonalnym i ekonomicznym, lecz także społecznym.

⁴⁹Prasad P., Mills A.J., From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of workplace diversity, cyt. za: Lawthom R., *Przeciw wszelkiej nierówności...*, op.cit., s. 434-435, zob. Wziętek-Staśko A., *Diversity...*, op.cit., s. 47-49.

⁵⁰ Jako przykład można podać decyzję władz francuskich, które nie wyraziły zgody na noszenie muzułmańskich chust przez uczennice w czasie zajęć szkolnych (przyp. aut.).

⁵¹ Giddens A., *Socjologia...*, op.cit., s. 381.

⁵² Por. Yang Y., Developing cultural diversity advantage: the impact of diversity management structures, „Academy of Management Annual Meeting proceedings” 2005, p. 6.

Bibliografia

1. Brannon L.: Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni?, GWP, Gdańsk 2002.
2. Budrowska B.: „Szklany sufit”, czyli co blokuje kariery kobiet, „Kultura i Historia”, Wyd. UMCS, Lublin 2003.
3. Chmiel N. (red.): Psychologia pracy i organizacji, GWP, Gdańsk 2003.
4. Chrzastowska M.: Czy kobiety w Polsce są dyskryminowane?, [w:] Kupny J., Dylus A., Biedrzycki T., (red.): Dyskryminacja jako nowa kwestia społeczna, Księgarnia św. Jacka, Katowice 2007.
5. Egan M.L., Bendick M.: Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence, “Academy of Management Learning and Education” 2008, vol. 7, no. 3.
6. Giddens A.: Socjologia, PWN, Warszawa 2006.
7. Goodman N.: Wstęp do socjologii, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
8. Klimczak-Ziółek J., Hrapkowicz B.: Być kobietą przedsiębiorcą, „Dziennik Zachodni”, 06.03.2006.
9. Kozusznik B.: Wpływ społeczny w organizacji, PWE, Warszawa 2005.
10. Kuzior A., Postulaty etyczne w polityce równych szans, [w:] Etila a politika, Gluchman V. (red.), Prešov 2011, s. 225-233.
11. Lawthom R.: Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością, [w:] Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, GWP, Gdańsk 2003.
12. Leśniewski M.A., Predygiel A.: Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007.
13. Lisowska E.: Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej, SGH, Warszawa 2001, Konkel M., Polka potrafi, „Dziennik Zachodni”, 06.03.2006.
14. Łuczak M.: Ageism – dyskryminacja ze względu na wiek, [w:] Kupny J., Dylus A., Biedrzycki T. (red.): Dyskryminacja jako nowa kwestia społeczna, Księgarnia św. Jacka, Katowice 2007.
15. Nelson T.D.: Psychologia uprzedzeń, GWP, Gdańsk 2003.
16. Prasad P., Mills A.J.: From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of workplace diversity, cyt. za: Lawthom R., Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością, [w:] Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, GWP, Gdańsk 2003.
17. Robbins S.P.: Zasady zachowania w organizacji, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
18. Schultz D.P. Schultz S.E.: Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN, Warszawa 2011.
19. Solska J.: Wnuczek dziadków nie udźwignie, „Polityka”, 10 maja 2008, s. 33-37.

20. Stelmach W.: Ciemne strony zarządzania, Placet, Warszawa 2005.
21. Terelak J.F.: Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 1999.
22. Warr P.: Wykonanie pracy a starzenie się siły roboczej, [w:] Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, GWP, Gdańsk 2003.
23. Więclaw E.: Lepsze czasy dla prezesów, „Rzeczpospolita”, 25.08.2006.
24. Wziętek-Staśko A.: Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników, Difin SA, Warszawa 2012.
25. Yang Y.: Developing cultural diversity advantage: the impact of diversity management structures, „Academy of Management Annual Meeting proceedings” 2005.
26. Zielińska E.: Działania Rady Europy w dziedzinie równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy, [w:] R. Siemieńska (red.), Wokół zawodowego równouprawnienia kobiet i mężczyzn, Scholar, Warszawa 1997.

Abstract

One of the most important and the most comprehensive challenges facing modern organizations is adjusting to people who are different. Initially there were attempts to blur differences believing that people who are different from others will automatically strive to fuse with the environment. Nowadays, it is emphasized that diversity management may be very beneficial for the organization, not only in institutional and economic dimensions but also social one.