

MONIKA KŁOS

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ A IMPERATYW ZARZĄDZANIA POKOLENIAMI

Opiniodawca: **prof. dr hab. Jan Lichtarski**

Większość polskich przedsiębiorstw cechuje niska zdolność adaptacyjna związana z przechodzeniem z gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy. Przyczynami niskiej adaptacyjności jest niska świadomość konieczności inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego (tym pracowników młodych i 45+) i uzyskiwania korzyści ekonomicznych, jakie ono przynosi. Referat wskazuje istotę zarządzania różnorodnością, definiuje różne jej wymiary. Ważne, aby na to pojęcie spojrzeć szerzej, w perspektywie różnic socjodemograficznych i wykorzystywać je w celu uzyskania optymalnych efektów jakości pracy. Przedstawione zostały również impulsy implementacji nowej koncepcji w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz częściowe wyniki badań autorki na temat różnic pokoleniowych.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie pokoleniami to nowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi dla wielu firm polskich z kapitałem zagranicznym. W przypadku polskich firm pojęcie to jest im obce. Bliższe, przynajmniej w brzmieniu jest im pojęcie zarządzania wiekiem. Wynika ono najczęściej z próby dostosowań, mających na celu zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników i nie jest to działaniem sformalizowane. W przypadku pracowników starszych widoczna jest polaryzacja ich kariery zawodowej ze względu na poziom wykształcenia oraz posiadane kompetencje. Ci pracownicy, którzy mają pożądaną na rynku pracy kompetencje zazwyczaj mogą pracować tak długo, jak chcą. W związku z powyższym autorka stawia tezę, iż obecnie nie można mówić o kompleksowych systemach zarządzania pokoleniami, są to zazwyczaj działania kilku wdrożeń wzmacniających pracę pracowników starszych. Brak świadomości i znajomości tej koncepcji skłonił autorkę do napisania tego referatu. Jego celem jest wskazanie istoty zarządzania różnorodnością, czynników różniących tę

koncepcję od powszechnie znanej polityki równych szans, a także przesłanek do implementacji działań wspierających współpracę międzypokoleniową. Działania w zakresie zarządzania różnorodnością głównie finansowane są ze środków pracodawców oraz ze środków funduszy europejskich, co często psuje opinię wśród przedsiębiorców, ale i samych pracowników.

2. Definicja różnorodności

Szukając przyczyn w postrzeganiu polskim „różnorodności” jedynie w czterech wymiarach: płci, statusu rodzinnego, niepełnosprawności i wieku oraz nie znajdując klasycznych, przyjęto zachodnioeuropejskie wymiary różnorodności jak narodowość i religia, (należy mieć na uwadze fakt historycznych uwarunkowań Polski: zaborów, gdzie mniejszości narodowe wyznające różną religię stanowiły znaczną część mieszkańców; agresja faszystowsko-sowiecka w wymiarze etnicznym, religijnym i narodowym). Sprawilo to, że polskie myślenie o równości szans i różnorodności na długo zostało zachwiane.

We współczesnej Polsce „różnorodność” budzi nieufność ale dzięki członkostwu Polski w Unii Europejskiej (od 1 maja 2004 r.), masowa emigracja otwierająca się na kontakt z „innym” oraz fala kampanii społecznych z funduszy unijnych powodują, że jesteśmy teraz w Polsce w okresie odkrywania różnorodności na nowo. Rozwój różnorodności w wymiarze społecznym powinien determinować rozwój zarządzania różnorodnością w biznesie.

Literatura tematu prezentuje wiele definicji pojęć: różnorodność oraz zarządzanie różnorodnością. Najbardziej znana klasyfikacja wyznaczników różnorodności wskazuje na [1, 235-251] :

- wymiar podstawowy/pierwotny/wewnętrzny: osobowość, płeć, rasa i narodowość, wiek, język, orientacja seksualna, prawność/niepełnosprawność, zdolności/ możliwości intelektualne, wygląd,
- wymiar wtórny/zewnętrzny: status społeczno-ekonomiczny, wykształcenie, religia i duchowość, status małżeński/rodzicielski, środowisko geograficzne, styl życia, nawyki,
- wymiar organizacyjny/środowiska pracy: treść i zakres wykonywanej pracy, staż pracy, status formalny i nieformalny, dział, stanowisko, przynależność związkowa.

Wzajemne interakcje i zależności pomiędzy tymi elementami wyznaczają obszar różnorodności w miejscu pracy. Aby dobrze zrozumieć pojęcie zarządzania różnorodnością należy szerzej spojrzeć na elementy różnorodności i podzielić je na te widoczne, jak: płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, jak i niewidoczne: orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style

uczenia się itd. Odnajdziemy te różnice w każdym miejscu pracy, mimo że nie wszystkie z nich są zawsze rozpoznane czy też postrzegane jako istotne.

Q.M. Roberson definiuje dwa elementarne pojęcia tej problematyki: zarządzanie różnorodnością i społeczne włączenie. Podstawowym celem zarządzania różnorodnością jest budowanie świadomości i wskazywanie różnic socjodemograficznych w organizacji oraz wykorzystywanie tych różnic aby uzyskać optymalny efekt w jakości pracy. Zasada społecznego włączenia natomiast stanowi niejako rdzeń zarządzania różnorodnością. Te dwa pojęcia są komplementarne. Co oznacza w praktyce każdemu pracownikowi (z różnych grup) pełen udział w konkretnym zadaniu/projekcie.

W zarządzaniu różnorodnością bardzo ważna jest troska o to, by system organizacyjny, polityka i praktyka organizacji nie przynosiły większej korzyści jednej grupie kosztem drugiej. Według autorki artykułu filarami zarządzania różnorodnością są wyeliminowanie wszelkich przejawów dyskryminacji (zagwarantowanych prawnie) oraz stworzenie faktycznych warunków, w których różne grupy społeczne mają równe szanse na zatrudnienie i rozwój zawodowy w danej firmie, co wymaga: zarówno uznania i poszanowania różnic, jak i przyjęcia zindywidualizowanego, elastycznego podejścia do poszczególnych pracowników.

3. Impulsy do zmian w postrzeganiu zarządzania różnorodnością

Rozwój ustawodawstwa, a w szczególności prawa anty-dyskryminującego zarówno w Europie, jak i w Ameryce spowodował, iż zarządzanie różnorodnością zaczęło być kojarzone z przeciwdziałaniem uprzedzeniom wobec pracowników, którzy reprezentowali mniejszość podlegającą prawnej ochronie. Podstawowym obszarem, o charakterze uniwersalnym, związanym z zarządzaniem różnorodnością była i jest kwestia związana z równością kobiet i mężczyzn. Fakt bycia kobietą, bądź mężczyzną jest podstawowym rozróżnieniem i wpływa na pozostałe elementy naszej tożsamości (komunikacja, kultura). Zapisy o równości płci pojawiły się już w artykule 119 Traktatu Rzymskiego¹, następnie w kolejnych dyrektywach rzeczywistości nie zmieniono. Dopiero Traktat Amsterdamski za jeden z priorytetów Unii Europejskiej uznał

¹ Państwa członkowskie zobowiązały się zadbać o *zasadę równej płacy za równą pracę i pracę tej samej wartości*. Zasada dotycząca równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu została rozwinięta i doprecyzowana w kolejnych dyrektywach: 75/117/EEC, 76/207/EEC, 86/378/EEC, 79/7/EEC, 86/316 EEC, 92/85EEC, 96/34/EC, 97/80/WE, 2000/78/EC, 2004/113/EC.

dążenie do likwidacji dyskryminacji kobiet i promowanie równości kobiet i mężczyzn [4- art. 2, art. 3, ust. 2]².

Polskie prawo zostało dostosowane do unijnego przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Dyrektywy zostały uwzględnione w kolejnych nowelizacjach kodeksu³ pracy[3]. Zgodnie z powyższym należy podkreślić, iż pojęcie zarządzanie różnorodnością nie jest tożsame z polityką równych szans, natomiast z pewnością powinno być narzędziem optymalizacji procesu zarządzania różnorodnością. Kryteria różnicujące obie kwestie wskazano w tabeli 1. Dotyczą one działań strategicznych, jak cel i działania oraz interesariuszy zarządzania różnorodnością, jak pracownicy, agenci zmiany czy menadżerowie.

Tabela 1. Różnice między zarządzaniem różnorodnością a polityką równych szans

Kryteria różnicowania	Zarządzanie różnorodnością	Polityka równych szans
cel	stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiągnięcie wymiernych efektów biznesowych	przeciwdziałanie dyskryminacji zgodnie z regulacjami prawnymi
działanie	dedykowane wszystkim pracownikom firmy	dedykowane przede wszystkim wybranym grupom: kobiet, niepełnosprawnych, mniejszości etnicznych, osób starszych
obszar interwencji	kultura organizacyjna	procedury procesu zarządzania kapitałem ludzkim
główni aktorzy	wszyscy zatrudnieni w firmie	dział personalny/HR/ pion zrl

Źródło: na podstawie [5, s. 28].

² Traktat Amsterdamski wprowadza jeszcze dwa istotne zapisy: artykuł 13, który „upoważnia Wspólnotę do podejmowania inicjatyw mających na celu zwalczanie (...) wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub przekonania, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną, oraz artykuł 141, który wprowadza możliwość stosowania tzw. działań pozytywnych lub środków wyrównawczych (np. wybór w zatrudnieniu kobiety przed mężczyzną pod warunkiem jednakowych kwalifikacji – ustalenie minimalnego procentu kobiet na danych stanowiskach (kwoty) – gwarancja zarezerwowania połowy miejsc dla kobiet na kursach i szkoleniach – wprowadzenie równego udziału kobiet i mężczyzn w organach zarządczych/decyzyjnych).

³ Kodeks zakazuje jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną; nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia przyjaznego, wolnego od dyskryminacji środowiska pracy; wprowadza definicje dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej oraz molestowania i molestowania seksualnego (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.).

Kontynuując wątek, zarządzanie różnorodnością łączy misję organizacji (przejawiającą się w strategii nastawionej na optymalne wykorzystanie potencjału świadomie dobranej załogi), kulturę organizacyjną (sposoby myślenia i zachowania, komunikaty werbalne i niewerbalne, kultura nastawiona w szczególności na eliminowanie funkcjonujących stereotypów i uprzedzeń), pracowników (z ich różnorodnym potencjałem, umiejętnościami i wiedzą).

Bazując na wcześniej wskazanych różnicach obu koncepcji autorka dokonała próby scharakteryzowania koncepcji ze względu na cechy twarde (strategiczne), jak podejście do koncepcji, narzędzia realizacji oraz behawioralne. Kryteria te zostały wybrane celowo, gdyż wskazują cechy rozłączne. Jest to warunek konieczny do zrozumienia istoty zarządzania różnorodnością, jako odrębnej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 2. Charakterystyka zarządzania różnorodnością i polityki równych szans

Charakterystyka	Zarządzanie różnorodnością	Polityka równych szans
Podejście	Narzędziowe	Holistyczne
Powszechne rozumienie	Równość to standard	Różnorodność jest dobra i dobrowolna
Metody realizacji/narzędzia	Ustawodawstwo – zakaz dyskryminacji	Szkolenia, treningi, narzędzia komunikacji wewnętrznej
Ludzie/pracownicy	Różnorodni, podzieleni na grupy	Pracownicy jednorodni
Zalety	Z założenia prostsza do wdrożenia	Zmiany postaw zgodnie z zarządzaniem zmianą
Wady	Ryzyko wybiórczych i nietrwałych rezultatów	Długi okres zmiany; ryzyko barier społecznych; konieczność zintegrowania funkcji zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Należy przypomnieć, iż przesłanką do wprowadzenia polityki równych szans była polityka anty-dyskryminacyjna. Jej wytyczne, narzędzia wprowadzają kolejne dyrektywy organów Unii Europejskiej. Pracodawcy starają się przestrzegać tych praw, aby unikać sądów. Istotne jednak jest, iż paradoksalnie motywacja ta wpłynęła na rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością. Kolejnym impulsem były zmiany w strukturze zatrudnienia: wzrost liczby kobiet w tej strukturze, większa tolerancja dla mniejszości etnicznych, wzrost zainteresowania i świadomości różnic międzypokoleniowych, dążenie pracowników do indywidualnego traktowania i zaangażowania w miejscu pracy (talenty). Zmiany te widoczne są we wszystkich krajach Europy i wszystkie one stoją w obliczu zmian demograficznych, które determinują

politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Starzeją się społeczeństwa i w związku z tym zwiększa się średnia wieku osób pracujących, rozpowszechnia się model aktywnego „trzeciego wieku” [2].

4. Problemy międzypokoleniowe

Najczęściej w życiu jest tak, że kiedy człowiek zdaje sobie sprawę, że kiedyś rodzic miał rację, to sam jest już rodzicem. Sposobem na pokonanie przepaści międzypokoleniowej jest poznanie barier i ustalenia metod ich pokonywania.

W sondażowym badaniu⁴ przeprowadzonych wśród grupy pracowników, w wieku ok. 35 lat oraz wśród pracowników 50 plus zbadano problemy międzypokoleniowe dostrzegane przez poszczególne grupy u drugich. Wśród problemów dostrzeganych przez pracowników „35” największa liczba wskazań dotyczyła: braku tolerancji dla młodych, wykorzystywania młodych, traktowania „z góry”; zła komunikacja między „35” a „50 plus”; obawa przed utratą stanowiska pracy przez młodych; niechęci dzielenia się wiedzą; oporu przed zmianą; niskiego poziom wiedzy komputerowej.

Natomiast grupa pracowników „50 plus” zarzuca młodszym kolegom: brak odpowiedzialności za pracę; brak szacunku dla starszych; brak lojalności wobec firmy; pretensjonalne i konsumpcyjne podejście do życia.

Obie grupy dostrzegają wady swoich „przeciwników” ale dostrzegają też zalety, co dobrze rokuje na przyszłość. Wszyscy dostrzegają potrzebę budowania modeli zarządzania różnorodnością w firmach. Z perspektywy potrzeb firmy uzyskane w badaniu kategorie barier można zaklasyfikować do następujących grup:

- problemy kwalifikujące się do zmiany w drodze treningu, szkolenia, pomocy: dyskryminowanie ze względu na wiek, wady pracowników 50 plus, wady pracowników 35, komunikacja,
- problemy, na które mogą wpływać pracodawcy np. organizacja pracy,
- problemy obiektywne: różnica pokoleń (rozumiana jako odmienność sytuacji życiowej i rodzinnej, początek i stabilizacja kariery zawodowej).

O ile do dwóch pierwszych grup można zbudować narzędzia warsztatowe o tyle problemy obiektywne muszą pozostać ze względu na siły natury, kultury, czy szacunku wzajemnego.

⁴ Badanie pilotażowe przeprowadzone przez autorkę na grupie 50 pracowników-studentów studiów niestacjonarnych I stopnia WSB w Pile (grudzień 2012).

5. Podsumowanie

Różnorodność jest nową koncepcją zarządzania, mało znaną i praktykowaną w Polsce, dlatego zbudowanie świadomości wśród przedsiębiorców o jej istnieniu i potrzebie implementacji stanowi pierwszy i podstawowy etap wdrożenia koncepcji. Celem referatu było wskazanie istoty zarządzania różnorodnością, wskazanie jej wymiarów, również ponad obszar społeczny, z którego się wywodzi. Z uwagi na powszechny brak świadomości o różnorodności ważne, aby przedsiębiorcy angażowali się w tę koncepcję i poznali korzyści osiągnięte w dłuższej perspektywie czasowej, ale również mieli świadomość nakładu czasu, pracy i pieniędzy.

Z uwagi na konfrontację ze stereotypami i uprzedzeniami wobec grup dotychczas niedocenianych na rynku, pracy autorka świadomie skupiła się przede wszystkim na podejściu społecznym. Jednocześnie ma ona świadomość, iż temat należy rozpatrywać szerzej, z punktu widzenia paradygmatu zarządzania, gdyż koniecznym jest podjęcie wysiłku, stawianie czoła zmianom globalnym, demograficznym i w środowisku pracy – zmianom nieuchronnymi także dla Polski.

Literatura

- [1] Australian Center for International Business Model For Diversity Management: Adding Value Through HRM 2001 produced for the Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs in Cooperation with the Australian Centre for International Business, "The International Journal of Human Resource Management", Vol. 20, No. 2, February 2009.
- [2] Impact of future demographic changes in Europe, Środkowoeuropejskie Forum Badań Migracyjnych, Warszawa, 2007, www.cefrm.pan.pl
- [3] Kodeks pracy (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.), <http://www.pip.gov.pl>
- [4] Traktat Amsterdamski, http://polskawue.gov.pl/files/polska_w_ue/prawo/traktaty/Traktat_amsterdamski.pdf
- [5] **Wirth L.:** Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management, International Labour Organization, Geneva 2001 [w:] **E. Bem** (red.), Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007.

GENERATION MANAGEMENT VS. IMPERATIVE OF DIVERSITY MANAGEMENT

Summary

Huge part of Polish enterprises are marked by low adaptive ability, linked by transferring work & capital-based economy to knowledge-based economy.

The low investment perception in development of the human resources (plus young and 45+ employees) is a reason of the low level of adaptation in enterprises. The article highlights the issues of diversity management. It defines also its different dimensions and refers to social and demographic differences, tend to gaining optimal quality work effects. It shows how HRM can be implemented in business. There are also a part of author's research findings of generation differences.