

## Edukacyjny aspekt zarządzania wiekiem

### Educational aspect of age management

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiekiem, psychologia wieku dorosłego, edukacja, menedżer.

**Key words:** age management, psychology of adult age, education, manager.

**Abstract.** The article discusses the issue of age management as a must in the context of ongoing changes being observed. The aging of the European society and low fertility is a problem of the labour market and companies that need to learn how to manage older people - both in the productive and post-productive age. Managing human resources is becoming very difficult as the number of generations meeting in the work environment is growing.

**Wprowadzenie.** Starzenie się społeczeństwa europejskiego oraz niska dzietność jest problemem rynku pracy i firm, które muszą nauczyć się zarządzać osobami starszymi – zarówno tymi w wieku produkcyjnym, jak i poprodukcyjnym. W świetle dostępnych analiz wynika, iż w ciągu najbliższych 10 lat będzie maleć zarówno populacja w wieku 18–44 lat, jak i ta w wieku 45–59/64 lat (Markusik [www.1](#)). Zarządzanie wiekiem jest już koniecznością. Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się nadto nader trudne, jako że liczba pokoleń spotykających się w środowisku pracy rośnie.

W tym kontekście pojawia się pytanie: czy młodzież studiująca na kierunkach „Organizacja i zarządzanie” jest przygotowana do aktywności menedżerskiej z zarządzania wiekiem? Wiedza z zakresu psychologii wieku dorosłego oraz kompetencje do racjonalnego i efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku wydają się znaczące.

**Psychologia wieku dorosłego<sup>1</sup>.** Literatura dotycząca zarządzania wiekiem nie rozstrzyga, kim jest osoba starsza. „Część autorów badań i publikacji dotyczących sytuacji osób starszych na rynku pracy zalicza do tej grupy osoby, które ukończyły 40 lub 45 lat, inni za wiek graniczny uznają 50 lub 55 lat, podczas gdy jeszcze inni jako graniczny traktują wiek emerytalny – 60 lub 65 lat. ONZ i Światowa Organizacja Zdrowia definiują starszych pracowników jako osoby w wieku 45 lat i więcej mające pracę zarobkową. W polskich badaniach i publikacjach za starsze uważa się na ogół osoby w wieku 50 lat i więcej (...) lub osoby w wieku 45 lat i więcej (...). Z kolei Giza-Poleszczuk i inni (...) jako osoby starsze traktują kobiety w wieku 50 lat i więcej oraz mężczyzn w wieku 55 lat i więcej, czyli osoby, którym pozostało nie więcej niż

<sup>1</sup> Na podstawie: M. Olczak 2013, *Jakość dostrzegania problemów i zadań poznawczych – istotny czynnik wychowania do twórczości*, Łódź, Politechnika Łódzka.

5 lat do uzyskania uprawnień do wcześniejszej emerytury. Wynika to z faktu, że autorzy badają wpływ uzyskania uprawnień do świadczenia emerytalnego na aktywność na rynku pracy.

Barnett, Spoehr i Parnis (...) w oparciu wyniki swoich badań twierdzą, że żadna granica wieku nie będzie dobrze oddzielała osób w pełni zdolnych do pracy od tych, które mają już pewne ograniczenia, ponieważ istnieje wiele różnic w skłonnościach do chorób i urazów z powodu indywidualnie uwarunkowanej kondycji zdrowotnej i fizycznej, jak również z powodu czynników genetycznych. Graniczny wiek może być jednak traktowany jako ogólna wytyczna, która umożliwi porównywanie różnych grup pracowników w celach badawczych. Co więcej, człowiek może wykazywać cechy kilku różnych grup wiekowych jednocześnie, według kryterium chronologicznego, biologicznego i psychologicznego, z których każde określa zdolności do życia i pracy” (Liwiński, Sztanderska 2010, s. 9).

Przyjmując kryterium społeczne, a przede wszystkim podejmowanie i pełnienie ról rodzinnych i zawodowych, wyróżnia się w życiu człowieka poszczególne jego fazy.

Wiek dorosły to okres względnej stabilizacji i pełni życia. Głównymi komponentami struktury życia człowieka dorosłego są praca zawodowa i życie rodzinne. Inne ważne składniki dotyczą narodowości, wyznawanej religii, relacji z przyjaciółmi, sposobów spędzania wolnego czasu. Składniki peryferyjne są nietrwałe i zmienne, w mniejszym stopniu angażują jednostkę i mają mniejszy wpływ na tworzenie się jej drogi życiowej. „Między 30. a 35. rokiem życia następuje, zdaniem Levinsona, ocenie różnych aspektów własnego życia na podstawie skorygowanego systemu wartości” (Kielar-Turska 2000, s. 321). „Pod koniec 40. roku życia jednostka staje się sobą, osiągając niezależność i poczucie autorstwa własnych celów życiowych. Dorosły potrzebuje mniej (lub więcej) zachęty do działania. Przejawia większą samodzielność, umiejętność realizowania zadań bez konieczności aprobaty ze strony autorytetów. Czuje się także odpowiedzialny za podejmowane działania i ich rezultaty. (...) Czterdziesty rok życia stanowi linię graniczną między przeszłością i przyszłością. Jest to okres środka życia. Ten moment w życiu jednostki może wiązać się z poważniejszymi przeżyciami kryzysowymi dotyczącymi oceny dokonań z poprzedniego okresu i planów na przyszłość z perspektywy możliwości pełnego wyrażenia (realizacji) samego siebie. Inaczej mówiąc, jest to refleksja nad tym, co jest, a co mogłoby być, i praca nad rozwiązaniem tej rozbieżności” (tamże, s. 321).

Po przekroczeniu środka życia następuje, zależnie od uprzednich doświadczeń, albo okres najbardziej twórczego życia, albo okres jego zawężenia i ograniczenia. Jest to, zdaniem W. Szewczuka (1962), okres progresywnej ekspansji z *opus magnum* u szczytu. Na okres ten przypadają zmiany w stosunku do siebie (np. swego zdrowia), rodziny (odejście z domu dorosłych dzieci), pracy zawodowej. Osiągnięcie pewnej stabilizacji w życiu zawodowym, rodzinnym, społecznym pozwala na wejście w okres realizacji zainteresowań, zaangażowania się w działania twórcze, refleksji nad sobą i rozbudowania życia wewnętrznego.

„Zdaniem Eriksona (...) kreatywność w dorosłości przejawia się przede wszystkim w powołaniu i wychowaniu następnego pokolenia. Może też przybrać formę two-

zenia lub uczestnictwa w pracach instytucji, stowarzyszeń realizujących idee opieki nad dzieckiem” (Kielar-Turska 2000, s. 321).

Współczesne badania pokazują, że posiadanie dzieci ma dla rodziców wartość rozwijającą (Matuszewska, 1993). Dzięki pełnieniu ról rodzinnych dorośli nabywają wiele nowych doświadczeń, nowych sprawności; wzbogacają się ich struktury poznawcze; dorośli też rozszerzają swoje zainteresowania. Zauważa się ponadto zmiany w strukturach emocjonalno-motywacyjnych. Podejmowanie działań na rzecz dzieci stwarza nowe możliwości rozwoju dorosłych.

Człowiek dorosły może stać się samodzielnym podmiotem działalności produkcyjno-społecznej. Aktywność produkcyjna stanowi zasadniczą podstawę rozwoju jego biografii. „Punkt kulminacyjny życia zawodowego przypada na różne lata. Powszechna zależność jest taka, że im bardziej złożona jest działalność i im dłuższego wymaga kształcenia oraz większego doświadczenia, tym później osiągnane jest mistrzostwo w zawodzie. Na lata od 25. do 44. roku życia przypada, zdaniem Supera (...), stadium stabilizacji zawodowej, kiedy to jednostka znajduje odpowiednie dla siebie i trwałe pole do działania. Okres po 45. roku życia to faza pełnej stabilizacji i dążności do zachowania *status quo* w sferze zawodowej” (Kielar-Turska 2000, s. 322). Okres największych osiągnięć zawodowych zależy od rodzaju pracy: im bardziej wyniki zależą od sprawności organizmu, od inteligencji jednostki, a w mniejszym stopniu od zgromadzonej wiedzy, tym wcześniej pojawiają się szczytowe osiągnięcia. Ponadto rodzaj pracy w dużym stopniu sprzyja rozwojowi jednostki.

Warto także zwrócić uwagę, że cykl rozwoju zawodowego zmienia się z pokolenia na pokolenie: współcześnie obserwuje się skracanie okresu przygotowania zawodowego i przyspieszanie momentu osiągnięcia punktu szczytowego w karierze zawodowej. Stan ten prowadzi do wystąpienia fazy pustego okresu pracy zawodowej, kiedy to przez długie lata nie dzieje się już nic istotnego.

Praca nie tylko stanowi podstawową formę aktywności w okresie dorosłości; jest także wartością. Stąd uważa się, że praca kształtuje osobowość człowieka. Poprzez pracę człowiek wchodzi w kontakty z określonymi osobami, przebywa w określonym środowisku. Praca wiąże się również z aktywnością twórczą. „Jednakże rozwój twórczości nie jest prostą funkcją wieku. Po pierwsze można powiedzieć, że jakkolwiek w pierwszym okresie pracy zawodowej twórczość jest niedojrzała, to jest ona świeża, obfituje w ciekawe pomysły, w późniejszym okresie, po fazie rozkwitu, często dominuje zmęczenie. Po drugie największa kreatywność pojawia się w różnych okresach, w zależności od konieczności (...) udziału myślenia w działaniu: w im większym stopniu treścią działalności jest myślenie – teoretyczne, praktyczne czy artystyczne – tym większa jest niezależność rozwoju twórczości od biologicznych uwarunkowań organizmu. Po trzecie (...), okres wystąpienia i trwania największych osiągnięć w uprawianej dziedzinie działalności jest sprawą indywidualną” (Kielar-Turska 2000, s. 322–323).

Kreatywność w dorosłości łączy się więc zasadniczo z życiem rodzinnym, podporządkowanym wychowaniu dzieci oraz karierą zawodową. Ta jednak – wedle badań – przebiega zasadniczo różnie, będąc uwarunkowana wieloma czynnikami, np.: rodzajem pracy, koniecznością udziału myślenia w działaniu, indywidualnością. Wypada

zatem podkreślić, iż dorosłość to czas dochodzenia do mistrzostwa i zachowania stanu osiągniętego w sferze zawodowej.

Rozwój intelektualny w dorosłości przejawia się w rozwiązywaniu problemów osobistych i zawodowych, a także w posiadaniu systemu wiedzy pragmatycznej i ciągłym jej doskonaleniu. Rozwija się zdolność myślenia dialektycznego, co wyraża się poprzez rozumienie i godzenie napotykanymi sprzecznościami dzięki odnajdowaniu nadrzędnych perspektyw poznawczych (Kielar-Turska 2000, s. 324 za: Basseches 1984). W dorosłości wzrasta relatywizm myślenia wyrażający się przechodzeniem od bezkrytycznej wiary w świadectwo zmysłów i stwierdzania autorytetów do uwzględnienia znaczenia kontekstu sytuacyjnego w ocenie faktów oraz liczenie się ze względnością wiedzy (Kielar-Turska 2000, s. 324 za: Sinnott 1984). Dorośli dobrze rozwiązują problemy społeczne, które zwykle są mało określone, wykazują się dużą ilością zmiennych i – co za tym idzie – wielością poprawnych rozwiązań.

Dorosłym przypisuje się cechę mądrości, której linia rozwojowa ma charakter krzywej wznoszącej się aż do późnej starości (...). Mądrość można rozumieć jako ekspertywność w rozwiązywaniu problemów związanych z pragmatyką życia, której podstawą są doświadczenia tworzące system wiedzy aktualnej i proceduralnej. Mądrość łączy się ze świadomością względnego i ograniczonego charakteru wiedzy oraz ostrożnością i niepewnością w formułowaniu sądów o rzeczywistości. „W miarę wchodzenia w dorosłość wzrasta rola inteligencji skryzalizowanej, mniej przydatne zaś stają się zdolności zawarte w inteligencji płynnej (...). W okresie dorosłości rozwój inteligencji nabiera większej plastyczności i zmienności” (Kielar-Turska 2000, s. 324 za: Baltes i Schaie 1976).

„Osoby dorosłe charakteryzują odmienne umiejętności, dążenia, stosunek do pracy zawodowej aniżeli osoby w okresie młodości. Inna jest również specyfika twórczości oraz jej obszar” (Olczak 2013, s. 109).

**Zarządzanie wiekiem.** Ogólnie o zarządzaniu wiekiem można powiedzieć, że jest to zarządzanie procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa bądź negocjacje zbiorowe (Walker 1997).

Zarządzanie wiekiem można także określić jako zarządzanie odnoszące się do różnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się (Walker 1997). Zarządzanie wiekiem jest tym podejściem do zarządzania personelem, w którym uwzględnia się wiek, proces starzenia się i cykl życia jednostek. Celem tego zarządzania jest stworzenia środowiska pracy sprzyjającego pracownikom w każdym wieku, umożliwiającego wykorzystanie ich możliwości i zaspokojenie potrzeb (Walker 2005).

„Zarządzania wiekiem nie należy traktować jako politykę preferowania osób starszych – co byłoby niezgodne z przepisami zakazującymi dyskryminacji, w tym również ze względu na wiek – a jedynie jako politykę wyrównywania szans osób w różnym wieku” (Liwński, Sztanderska 2010, s. 8). W zarządzaniu wiekiem chodzi „(...) o takie działania zarządcze podejmowane przez pracodawców, które pozwolą zatrzymać w pracy zawodowej starszych pracowników, ale nie przez subsydiowanie (jawne czy ukryte) ich zatrudnienia, tylko przez wykorzystanie atutów

i osłabienie wad osób starszych, umożliwiające zapewnienie rentowności ich zatrudnienia. Niezbędna jest w tym celu świadomość potencjalnych zalet i wad starszych pracowników (...)” (tamże, s. 8).

Zarządzania wiekiem nie należy jednak utożsamiać z „zarządzaniem starszym wiekiem” – czyli troską o starszych pracowników, w wieku powyżej 45+ czy 50+.

Zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania różnorodnością. „Zarządzanie różnorodnością to współczesne podejście do zarządzania personelem, które wykorzystuje potencjał tkwiący w różnicach. Są to wszystkie działania organizacji zmierzające do optymalnego wykorzystywania rozmaitych cech pracowników w miejscu pracy. Różnorodność to wszystkie cechy, w których ludzie są od siebie odmienni, zarówno te widoczne, jak: płeć, wiek, rasa, jak i niewidoczne: pochodzenie etniczne i narodowe, orientacja seksualna, niepełnosprawność, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz życiowe” (Kędziora, Łojkowska 2010, s. 12).

Niewątpliwą zaletą starszych pracowników jest ich wiedza i doświadczenie. „(...) zdobywane przez lata profesjonalne i społeczne umiejętności starszych pracowników stanowią absolutnie unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają (i długo posiadać nie będą) ani nowo rekrutowane osoby, ani młodsi pracownicy” (Markusik [www.1](#)). Osoby starsze są ogromną, dostępną, w niewielkim jednak stopniu wykorzystywaną grupą pracowników. „(...) obecnie Polska ma jedną z najniższych stóp zatrudnienia osób 50+ w całej Unii Europejskiej. Wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej 50+ w 2012 roku według GUS wynosił u nas 31,5 proc., przy czym w przypadku mężczyzn było to 40,4 proc., a kobiet – zaledwie 24,6 proc.” (Schimanek, [www.2](#)). Dzięki zarządzaniu pracownikiem starszym z wiedzą i doświadczeniem umożliwiony zostaje dostęp do nowych zasobów ludzkich.

Pracownicy w średnim i starszym wieku mają wiele cech osobowościowych, które pozwalają im być ważnym i cennym ogniwem zespołów. Tworzenie zespołów z pracowników w dojrzałym wieku przyciąga nadto do organizacji nowych utalentowanych młodych pracowników. „Jak pokazują badania, takie osoby najlepiej czują się w urozmaiconym i stymulującym środowisku pracy. Stereotypowe myślenie o starszych pracownikach pozbawia pracodawców szans na utworzenie zróżnicowanego, odnoszącego sukcesy zespołu” (Kędziora, Łojkowska 2010, s. 4). „Osoby starsze mają także największy potencjał, jeżeli chodzi o udzielanie wsparcia pozostałym członkom zespołu. Ich kompetencje socjalizacyjne są bardziej rozwinięte, dzięki czemu starsi pracownicy lepiej nadają się do pełnienia funkcji doradczych w stosunku do swoich kolegów lub przełożonych” (tamże, s. 8).

Pracownicy w dojrzałym wieku charakteryzują się innym niż młodsze pokolenia stosunkiem do pracy: są bardziej odpowiedzialni za zadania pracy, podchodzą do pracy sumiennie, nie lekceważą pracy, są bardziej solidni i dokładni.

Dojrzały pracownicy są przywiązani do pracy, czują się związani z firmą, więcej o niej wiedzą i lepiej znają, wydają się bardziej lojalni wobec pracodawcy (Liwiński, Sztanderska 2010). „Osoby starsze, rzadziej niż młode, decydują się na zmianę pracy, ponieważ w znacznie większym stopniu cenią sobie stabilność niż zmianę” (Kędziora, Łojkowska 2010, s. 8).

Cechuje ich większa stabilność emocjonalna, lepiej niż młodszy wiekiem pracownicy radzą sobie w sytuacjach stresujących, skuteczniej rozwiązują konflikty, posiadają predyspozycje psychiczne do długodystansowego działania. W większym zakresie są dyspozycyjni, nadto nie roszczeniowi, przewidywalni – wiadomo jak postąpią.

„Osoby w wieku średnim i starszym mają bardzo silną motywację do pracy. Bardzo często właśnie w tym czasie nie mają już zobowiązań rodzinnych, które wcześniej nie pozwalały im na realizację siebie. W psychologii funkcjonuje pojęcie syndromu pustego gniazda. To taki moment, kiedy dzieci opuszczają dom i rodzic musi na nowo zbudować swój świat. To dobry moment na podjęcie nowej aktywności zawodowej. Wiele osób odczuwa wówczas bardzo silną potrzebę własnego rozwoju” (tamże, s. 9).

Sprawność fizyczna i intelektualna pracowników w starszym wieku nie powinna budzić wątpliwości. Obecnie coraz więcej osób do późnego wieku zachowuje nader dobrą kondycję fizyczną; równie często podejmuje aktywność intelektualną na różnego rodzaju kursach i studiach.

Wykorzystanie zasobów w postaci pracowników starszych wiekiem wydaje się nader cennym przedsięwzięciem. Pracownicy z różnych grup wiekowych przenikają się, tworząc przyjazny klimat dla kreatywności i rozwoju firmy, budują wizerunek firmy elastycznej, nowoczesnej, odpowiedzialnej społecznie, znają i rozumieją potrzeby klientów – swoich rówieśników, przez co zwiększają efektywność firmy na rynku. „Polityka zarządzania różnorodnością w wielu krajach jest warunkiem współpracy z podmiotami publicznymi oraz jest brana pod uwagę w przetargach i konkursach” (tamże, s. 6). Niska natomiast „(...) aktywność zawodowa osób powyżej 50 roku życia niesie negatywne konsekwencje dla całego społeczeństwa. Niepracujące osoby starsze nie tworzą produktu narodowego, nie przekazują zdobytej przez lata wiedzy oraz doświadczeń, natomiast obciążają budżet państwa kosztami świadczeń rekompensujących brak zatrudnienia” (tamże, s. 11).

Jednocześnie daje się zauważyć, co stwierdzają eksperci w dziedzinie rynku pracy (Liwiński, Sztanderska 2010), że zatrudnione osoby starsze:

- doceniają to, że mają pracę, nawet jeśli praca im się nie podoba oraz mają świadomość, że już kariery nie zrobią, chcą więc dociągnąć do emerytury (co może wpływać na obniżenie poziomu zaangażowania);
- częstokroć są gorzej wykształceni, nie znają języków obcych, nie obsługują komputera równie sprawnie jak młodszy pracownicy, niechętnie podchodzą do zmian i nowości, niejednokrotnie nie chcą podejmować trudu nauki i doksztalcania się (co może zwiększać poziom zniechęcenia);
- mają większe jednak problemy ze zdrowiem aniżeli młodsze pokolenie pracowników (co zwiększa poziom absencji);
- okazują się osobami o słabiej rozwiniętych umiejętnościach miękkich, w tym komunikacyjnych, mniej otwartych (co może przekładać się na gorsze kontakty w klientami);
- czasami także wolniej pracują, mają „domowe nawyki” (co może przyczynić się do spowolnienia procesu pracy i nieterminowości);

- mogą okazać się mniej kreatywni, czując, że limit pomysłów już się wyczerpał;
- znacznie częściej niż młodszy wiekiem i stażem pracownicy bywają wypaleni zawodowo.

**Postulaty dla edukacji menedżerskiej w zakresie zarządzania wiekiem.** Studenci (w zależności od uczelni) wydziałów lub kierunków „Organizacji i zarządzania” – jak można wyczytać na stronach internetowych – zdobywają gruntowną wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu zarządzania i nauk pokrewnych dotyczących istoty, prawidłowości i problemów funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Zdobyczą również umiejętności rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów gospodarowania zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi oraz informacjami.

Najczęściej podaje się, że absolwent studiów pierwszego stopnia ma podstawową wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu i organizacji, ich miejscu w systemie nauk społecznych i relacjach do innych nauk, zaś absolwent studiów drugiego stopnia dysponuje już wiedzą zaawansowaną i specjalistyczną w powyższym zakresie.

Absolwenci dysponują wiedzą o różnych rodzajach struktur i instytucji społecznych ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów gospodarujących (przedsiębiorstw, organizacji). Mają wiedzę o relacjach między strukturami i instytucjami społecznymi, a w szczególności między przedsiębiorstwami, organizacjami w skali krajowej i międzynarodowej. Znają rodzaje więzi organizacyjnych, a w szczególności: służbowe, funkcjonalne, informacyjne i techniczne. Wykazują się wiedzą o człowieku jako o podmiocie konstytuującym przedsiębiorstwo i organizację oraz funkcjonującym w ich strukturach, a także o procesach grupowych w strukturach społecznych. Zna im metody i narzędzia, w tym techniki pozyskiwania danych, w szczególności zarządzania, pozwalające opisać podmioty gospodarujące oraz procesy regulujące ich funkcjonowanie. Posiadają wiedzę o normach i zasadach organizacyjnych, prawnych, moralnych i etycznych regulujących funkcjonowanie podmiotów gospodarujących. Dysponują wiedzą o procesach zmian w przedsiębiorstwach i organizacjach, w tym zmian ewolucyjnych i radykalnych. Zna i rozumieją pojęcia i zasady z zakresu ochrony własności przemysłowej oraz prawa autorskiego istotne dla zarządzania. Zna im ogólne zasady tworzenia i rozwoju form indywidualnej przedsiębiorczości, wykorzystują wiedzę z zakresu nauk ekonomicznych, a w szczególności zarządzania. Identyfikują zasady tworzenia i rozwoju różnych form przedsiębiorczości z uwzględnieniem tworzenia przedsiębiorstwa start-up i zarządzania nim. Posiadają wiedzę na temat podstawowych instrumentów marketingowego oddziaływania na rynek oraz obszarów analizy rynkowej.

Absolwenci potrafią wykorzystać podstawową i zaawansowaną wiedzę teoretyczną i pozyskiwać dane do analizowania konkretnych procesów i zjawisk zachodzących na poziomie przedsiębiorstwa i organizacji oraz gospodarek państw, również w ujęciu globalnym. Właściwie analizują przyczyny i przebieg konkretnych procesów i zjawisk społecznych, gospodarczych i organizacyjnych. Prognozują procesy i zjawiska społeczne, gospodarcze i organizacyjne z wykorzystaniem standardowych metod i narzędzi prognostycznych na poziomie przedsiębiorstwa, organizacji non-profit oraz

na poziomie makroekonomicznym. Prawidłowo posługują się systemami normatywnymi oraz wybranymi normami i regułami, w tym prawnymi, zawodowymi i moralnymi, w celu rozwiązania zadania z zakresu zarządzania. Wykorzystują zdobytą wiedzę do rozstrzygnięcia dylematów pojawiających się w pracy zawodowej menedżera. Posiadają umiejętność rozumienia i analizowania zjawisk i procesów, trendów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i organizacją. Absolwenci są przygotowani do krytycznej analizy, interpretacji i oceny zjawisk i procesów zarządzania w różnej skali, oceny wpływu otoczenia na te zjawiska (procesy) oraz przygotowania i podejmowania decyzji zarządczych, zwłaszcza strategicznych. Posiadają umiejętności organizowania pracy i kierowania zespołami oraz skutecznego komunikowania się, negocjowania i przekonywania.

W celu uzyskania wiedzy i umiejętności studentom proponowane są zajęcia wykładowe, ćwiczenia i laboratoria m.in. z następujących przedmiotów:

- przedmioty kształcenia ogólnego, np. technologia informacyjna, historia gospodarcza, filozofia, psychologia, ochrona własności intelektualnej, język obcy;
- przedmioty podstawowe, np. mikroekonomia, postawy prawa, matematyka, nauki o organizacji, podstawy zarządzania, wybrane dziedziny prawa, podstawowe prawa UE, finanse, statystyka opisowa, makroekonomia, podstawy rachunkowości, przedsiębiorczość;
- przedmioty kierunkowe, np. marketing, badania marketingowe, informatyka w zarządzaniu, zachowania organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie jakością, zarządzanie projektami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie sprzedażą, zarządzanie produkcją, zarządzanie handlem, teoria przedsiębiorczości, organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie projektami, zarządzanie strategiczne, negocjacje, public relations, zachowania konsumenta, zarządzanie logistyczne, plan biznesowy;
- oraz – w zależności od specjalności – przedmioty specjalnościowe.

Prześledzenie powyższych wybranych programów nauczania pozwala wskazać ich mankament. Oto zagadnienia związane z zarządzaniem wiekiem traktowane są marginalnie, pojawiają się nie jako oddzielny przedmiot, a jedynie jako temat (jeden z wielu). Zauważalny jest brak przedmiotu traktującego o psychologicznych i społecznych aspektach pracownika starszego wiekiem. Wykłady i ćwiczenia poświęcone umiejętnościom menedżerskim pozbawione są nabieraniu praktyki w zakresie specyficznych umiejętności miękkich koniecznych menedżerowi kierującemu zespołem starszych lub zróżnicowanych wiekiem pracowników.

W tym świetle wydaje się konieczne wprowadzenie nowego przedmiotu podejmującego zagadnienia zarządzania wiekiem. Zajęcia praktyczne dla przyszłych menedżerów winny być wzbogacone o specyficzne umiejętności miękkie z zakresu:

- inteligencji lingwistycznej,
- inteligencji społecznej,
- inteligencji emocjonalnej,
- inteligencji twórczej,
- inteligencji kulturowej.



Inteligencja lingwistyczna (zwana również werbalną) służy komunikacji interpersonalnej i komunikowaniu się w organizacji. Łączy się z posiadaniem znacznego zasobu leksykalnego, poprawnością i sprawnością językową. Osoba charakteryzująca się wysoką inteligencją lingwistyczną jest wrażliwa na słowa, ich porządek, brzmienie, rytm, lepiej omawia, wygłasza przemówienia, przekazuje informacje, argumentuje, świetnie rozumie komunikaty nadawane przez innych, uważniej niż inni słucha. Inteligencja lingwistyczna obejmuje zdolność do skutecznego porozumiewania się, manipulowania językiem, wyrażania siebie. Inteligencja lingwistyczna pozwala także używać języka jako środka do zapamiętywania informacji.

Przyszły menedżer o nabytych umiejętnościach inteligencji lingwistycznej będzie mógł skuteczniej nawiązać kontakt służbowy i interpersonalny z pracownikiem w starszym wieku. Zwróci bowiem uwagę na sposób formułowania polecenia służbowego, dobór słów, poprawność językową, zawartość informacyjną komunikatów, dykcję, a także czas i miejsce podania informacji służbowej. W komunikatach formułowanych do podwładnych w starszym wieku będzie kierował się wyważoną bezpośredniością, otwartością i szacunkiem należnym wiekowi.

Inteligencja społeczna manifestuje się w jakości relacji międzyludzkich. Oznacza zdolność do rozumienia i kierowania ludźmi oraz rozumnego działania w stosunkach międzyludzkich. Polega na stosownym doborze zachowania i sposobu komunikacji dla łatwego, sprawnego i satysfakcjonującego porozumiewania się i współdziałania z innymi. „Inteligencja społeczna to nie tylko zdolność dobrego wyboru zachowania spośród całego repertuaru różnych reakcji, ale też umiejętność komunikacji werbalnej i niewerbalnej, dyskusji, negocjacji, polemiki, kontroli negatywnych emocji, asertywności, empatii, współpracy, autoprezentacji, porozumiewania się, radzenia sobie ze stresem czy rozwiązywania problemów (www.3.).

Przyszły menedżer o rozwiniętej inteligencji społecznej łatwo nawiąże i podtrzyma kontakty międzyludzkie. Z dokładnością sejsmografa odczyta nastroje innych osób, wychwyci zmiany samopoczucia, intencji i zachowań ludzi, bezbłędnie zinterpretuje sytuacje towarzyskie. Przyjmie i doceni także krytykę, stosując się do udzielanych wskazówek. W sytuacjach trudnych, zaskakujących będzie umiejętnie improwizować, by ją opanować, nie zrażając do siebie innych. Szacunek dla innych o odmiennych poglądach, preferowanych wartościach i perspektywie patrzenia na świat, wyważona otwartość, zachowanie zgodne z kanonami życia społecznego pozwolą skutecznie kierować i pracować zespołowo, rozwiązywać zadania poznawcze związane z pracą.

Inteligencja emocjonalna to zdolność do rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych i innych osób, zdolność skutecznego wykorzystania własnych emocji oraz zdolność radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób. Zdolności inteligencji emocjonalnej są komplementarne do zdolności inteligencji racjonalnej: intelektualnych, analitycznych, abstrakcyjnych.

Według D. Golemana (1997) inteligencja emocjonalna obejmuje zdolność rozumienia siebie i własnych emocji, kierowania i kontrolowania ich, zdolność samomotywacji, empatię oraz umiejętności społeczne. J. Mayer i P. Salovey mówią o czterech obszarach tworzących inteligencję emocjonalną: spostrzeganie emocji, wspomaganie

myślenia za pomocą emocji, rozumienie emocji oraz kierowanie emocjami. Według R. Bar-Ona na inteligencję emocjonalną składa się pięć elementów: inteligencja intrapersonalna, inteligencja interpersonalna, radzenie sobie ze stresem, zdolność adaptacji oraz ogólny nastrój (Matthews, Zeinder, Roberts 2004).

Skuteczne rozwiązywanie konfliktów i zawodowych zadań poznawczych będzie udziałem przyszłego menedżera zarządzającego różnorodnym wiekowo zespołem, ponieważ wykształci on i rozwinie kompetencje psychologiczne (samoświadomość, samoocenę, samokontrolę), społeczne (empatię, asertywność, perswazję, przywództwo, współpracę) i prakseologiczne (motywację, zdolności adaptacyjne, sumienność). Będzie zatem umiejętnie rozpoznawał własne stany emocjonalne, pogłębi wiedzę o własnych uczuciach, wartościach, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych, czyli nabędzie świadomość emocjonalną. Poczucie własnej wartości, wiara we własne siły, świadomość swoich możliwości, umiejętności oraz swoich ograniczeń, umiejętność doświadczania własnej osoby niezależnie od sądów innych ludzi pozwoli mu świadomie reagować na bodźce zewnętrzne i kontrolowanie własnych stanów emocjonalnych, umiejętnie radzić sobie ze stresem, kształtować własne emocje zgodnie z samym sobą, z własnymi normami, zasadami oraz wyznawanymi wartościami. Empatia, asertywność pozwolą wzbudzać u innych pożądane zachowania, zjednywać sobie zwolenników, łagodzić konflikty, pobudzać motywację u innych do realizacji zadań pracy. Jest to niezwykle istotne, gdyż pracownicy starsi wiekiem częstokroć utracili już zapał do pracy i czują się wypaleni zawodowo. Własne zaangażowanie, dążenie do osiągnięć, inicjatywa, optymizm, umiejętność panowania nad swoimi stanami wewnętrznymi, zdolność radzenia sobie w zmieniającym się środowisku, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu, zdolność działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu wspomogą tworzenie więzi z zespołem różnowiekowym i starszymi pracownikami.

Cennym atrybutem dla pracowników starszych wiekiem jest sumienność w pracy. Za swoją zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonywanie, konsekwencję w działaniu w zgodzie z przyjętymi standardami menedżer będzie doceniany.

Inteligencją twórczą określa się zbiór umiejętności (i cech wrodzonych), które pozwalają osobie na twórcze działania, tworzenie wizji, generowanie i wdrażanie nowych idei.

„Wśród wielu umiejętności twórczych, niejednokrotnie wymienianych przez licznych badaczy formułujących indeksy zdolności, umiejętności, dyspozycji twórczych, należy wskazać te, które wymieniane są najczęściej przez autorów i mają szeroki zakres, a mianowicie: spostrzegawczość, ciekawość poznawcza, wrażliwość na problemy, motywacja immanentna, wyobraźnia, wyczucie sytuacji i dostosowanie się do nowych sytuacji, wykorzystanie okazji i wykorzystanie zasobów oraz przedsiębiorczość” (Franc 2016, s. 21).

Wykształcone umiejętności inteligencji twórczej pozwolą przyszłemu menedżerowi wykorzystać „rozważną” kreatywność swoich różnowiekowych pracowników, choć oni sami czują, iż limit pomysłów już się im wyczerpał. Dzięki mistrzostwu osób starszych wiekiem młody menedżer nie będzie zdany na działania typu „słomiany zapał”.

Inteligencja kulturowa to zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych. Wyrazem tej zdolności jest umiejętność wyłapywania różnic kulturowych, ich odpowiednia interpretacja oraz uwzględnianie pozyskanej wiedzy w przewycięzaniu problemów wynikających z odmienności. Inteligencja kulturowa wspiera i buduje motywację do poznawania odmienności i do pracy z przedstawicielami innych kultur. Uwrażliwia na różnice, chroni przed stereotypowym postrzeganiem przedstawicieli innych społeczności, umożliwia samodzielne dochodzenie do zasad, przekonań i wartości, jakie zaszczepiły zagranicznym współpracownikom, kontrahentom czy też klientom ich rodzime kultury. Inteligencja kulturowa daje podstawę, aby w sposób świadomy i kompetentny wykorzystywać tę wiedzę w kontaktach z nimi (Earley, Ang 2003). Inteligencja kulturowa posiada trzy aspekty: poznawczy, emocjonalno-motywacyjny i fizyczny. Ma wprawdzie wiele cech wspólnych z inteligencją emocjonalną, jednakże jest pojęciem szerszym znaczeniowo, obejmującym zdolności odróżniania zachowań ukształtowanych kulturowo, wynikających z indywidualnych cech osobowości od zachowań typowych wszystkim ludziom (www.4).

Zważywszy, że środowisko pracy może być wielokulturowe, należy także przygotować przyszłych menedżerów do kierowania różnokulturowym personelem w starszym wieku.

**Podsumowanie.** W grupie osób starszych istnieją obecnie największe rezerwy zatrudnienia. „Dość wspomnieć, że w Strategii Lizbońskiej przyjęto za cel osiągnięcie w 2010 r. udziału zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata na poziomie 50% i że niektóre kraje już w 2008 r. nie tylko osiągnęły, a nawet znacząco przekroczyły ten pułap (Szwecja ponad 70%), gdy tymczasem w Polsce zatrudnienie w tej grupie sięga zaledwie 31,6%” (Liwiński, Sztanderska 2010, s. 5).

Wśród głównych przeszkód wdrażania zarządzania wiekiem wymienia się:

- brak wiedzy na temat zarządzania wiekiem,
- stereotypy dotyczące cech pracowników starszych,
- postrzeganie starszych pracowników jako przeszkody w zatrudnianiu młodszych,
- obawy przed (potencjalnym) nadużywaniem przed pracownikami przepisów ochronnych,
- niewłaściwe określenie kompetencji wymaganych na danym stanowisku,
- zwracanie uwagi na dokumenty, a nie praktyczne sprawdzenie kwalifikacji,
- przeszkody w godzeniu życia rodzinnego i pracy zawodowej,
- utrwalone przekonanie, że starsi pracownicy powinni przechodzić na emeryturę w najwcześniejszym możliwym terminie,
- brak zainteresowania karierą po osiągnięciu określonego wieku, często spowodowany brakiem perspektyw rozwoju w przedsiębiorstwie.

Istotną barierą skutecznego zarządzania wiekiem jest brak wykształconej kadry umiejętnie kierującej zespołem zróżnicowanych wiekowo i starszych pracowników. Powodów tej sytuacji należy upatrywać w niedopasowanym do obecnych potrzeb rynkowych kształceniu studentów kierunków „Organizacji i zarządzania”. Brak mocnego akcentu w programach nauczania na problematykę związaną m.in. z psychologią

wieku dorosłego, specyficznymi kompetencjami miękkimi przyszłych menedżerów (wynikającymi z konieczności zarządzania przez nich zróżnicowanym zespołem i starszymi pracownikami) w zakresie inteligencji lingwistycznej i komunikowania się interpersonalnego i w organizacji, inteligencji społecznej i budowania zespołów, inteligencji emocjonalnej, twórczej czy kulturowej daje rezultat w postaci nieprzygotowania studentów do przyszłej pracy menedżerskiej.

## Bibliografia

1. Earley Ch.P., Ang S. 2003, *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Palo Alto CA, Stanford.
2. Franc M. 2016, *Inteligencja twórcza (ujęcie psychologiczne i socjologiczne)*, (ТВОРЧА ІНТЕЛІГЕНТНІСТЬ, психологічне і соціологічне трактування), „Естетика і етика педагогічної дії”, Вип. 13, ss. 19–36. (CREATIVE INTELLIGENCE, A Psychological and Sociological Perspective) „Aesthetics and ethics of pedagogical action”, Issue 13, ss. 19–36.
3. Goleman D. 1997, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań.
4. Kędzióra K., Łojkowska M. 2010, *Zarządzanie wiekiem w pytaniach i odpowiedziach*, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa.
5. Kielar-Turska M. 2000, *Rozwój człowieka w pełnym cyklu życia*. (w:) Psychologia, cz. 1. (red.) J. Strelau. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
6. Liwiński J., Sztanderska U. 2010, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.
7. Matthews G., Zeinder M., Roberts R.D. 2004, *Emotional Intelligence: Science and Myth*, Cambridge, MIT Press.
8. Matuszewska M. 1993, *Zmiany rozwojowe młodych dorosłych w kontekście pełnienia społecznych ról rodzinnych*, Kwartalnik Polskiej Psychologii Rozwojowej, 1, s. 49–58.
9. Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
10. Olczak M. 2013, *Jakość dostrzegania problemów i zadań poznawczych – istotny czynnik wychowania do twórczości*, Politechnika Łódzka, Łódź.
11. Szewczuk W. 1962, *Psychologia człowieka dorosłego*. Wiedza Powszechna, Warszawa.
12. Walker A. 1997, *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.
13. Walker A. 2005, *Growing older. Understanding quality of life in old age*, Open University Press. England.

## Netografia

1. Markusik J., *Zarządzanie wiekiem*, <http://hrstandard.pl/2015/05/25/zarządzanie-wiekiem-czyli/> (dostęp: 21 lutego 2017)
2. Schimanek T., *Zarządzanie wiekiem*, <http://www.institutobywatelski.pl/17832.lupa-intytutu/zarządzanie-wiekiem> (dostęp: 21 lutego 2017)
3. *Inteligencja społeczna*, <https://portal.abczdrowie.pl/inteligencja-spoeczna> (dostęp: 21 lutego 2017)
4. Mosakowski E., Earley P.Ch., *Inteligencja kulturowa*, Harvard Business Review Polska nr 58/2007, <https://www.hbrp.pl/a/inteligencja-kulturowa/17fo5Kikr> (dostęp: 21 lutego 2017)

## dr n. ped. Olga BANIT

Andragogy Department, Institute of Pedagogical  
and Adult Education of NAPS of Ukraine  
olgabanit@gmail.com