

Wojciech Wychowaniec\*

## HUMANISTYKA W ZARZĄDZANIU NA PRZYKŁADZIE KONCEPCJI ZARZĄDZANIA WIEKIEM

**Streszczenie.** Celem niniejszego artykułu jest ukazanie merytorycznych i metodologicznych trudności wynikających z próby podziału nauk o zarządzaniu na perspektywę ekonomiczną i humanistyczną. Dodatkowo ambicją autora było udowodnienie, że problematyka zarządzania wiekiem może być interesująca także z perspektywy badacza – humanisty. W niniejszej pracy wykorzystano wiedzę naukową pochodzącą z dostępnej literatury traktującej na temat różnic między zarządzaniem w ujęciu ekonomicznym i humanistycznym i zestawiono ją z tematyką zarządzania wiekiem w organizacjach. Z przeprowadzonej analizy wynika, że powyższą problematyką mogą zajmować się zarówno badacze reprezentujący podejście humanistyczne, jak i ekonomiczne do zarządzania, a kwalifikacja prac naukowych powinna opierać się na analizie spójności przyjętych paradygmatów, założeń, metodologii i samej treści, z praktyką konkretnej dziedziny.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiekiem, zarządzanie humanistyczne.

### 1. WPROWADZENIE

W związku z istotnym problemem starzenia się społeczeństwa w Polsce, a w konsekwencji zmienianiem się struktury wiekowej pracowników, coraz większe znaczenie, zarówno w naukach o zarządzaniu, jak i praktyce biznesu, zyskuje temat zarządzania wiekiem w organizacjach. Samo pojęcie *zarządzanie wiekiem* ma charakter semantycznego uproszczenia. Nie jest bowiem możliwe zarządzanie wiekiem jako takim. Skrót myślowy stosowany w wielu pracach naukowych wynika z dosłownego tłumaczenia pojęcia z języka angielskiego – *age management*. W praktyce chodzi jednak o zarządzanie pracownikami w różnym wieku.

Badanie polegało na analizie szerokiej gamy piśmiennictwa naukowego dotyczącego metodologii i paradygmatów w naukach o zarządzaniu oraz tekstów traktujących o zarządzaniu wiekiem. Warto wspomnieć, że duża ilość prac dotyczących paradygmatów w zarządzaniu jest autorstwa polskich naukowców, głównie z tego powodu, iż w naszym kraju nurt humanistyczny zyskuje popularność. W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania wiekiem najczęściej można spotkać teksty o charakterze studiów przypadku, pokazujące dobre prak-

---

\* Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, wojciech.wychowaniec@gmail.com

tyki w tej dziedzinie oraz prace oparte na badaniach ilościowych, dostarczające wiedzy o zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach w określonych krajach lub regionach.

Bezpośrednią przyczyną opracowania poniższego tekstu były problemy z zakwalifikowaniem prac naukowych z zakresu zarządzania wiekiem do dziedziny nauk humanistycznych. Ambicją niniejszego opracowania stała się więc próba ukazania merytorycznych i metodologicznych trudności wynikających z próby podziału nauk o zarządzaniu na perspektywę ekonomiczną i humanistyczną. W artykule podjęto też wysiłek udowodnienia, że problematyka zarządzania wiekiem może być interesująca z punktu widzenia badacza – humanisty.

W pierwszej części artykułu opisano, jak zmieniło się podejście do człowieka w historii nauk o zarządzaniu, co ma znaczący wpływ na powstanie perspektywy humanistycznej. W drugiej części opisano kwestię praktyki i teorii w naukach o zarządzaniu oraz skupiono się na analizie paradygmatów jako podstawie obierania perspektywy badawczej. Także w tej części można znaleźć wskazówki, jak rozumieć humanistyczną i ekonomiczną perspektywę zarządzania. Trzeci podrozdział koncentruje się na ukazaniu, iż praktyka zarządzania wiekiem ma swoje podstawy w humanistycznej perspektywie zarządzania.

## 2. „NARODZINY” CZŁOWIEKA W ZARZĄDZANIU

W nurcie klasycznym zarządzania traktowano człowieka stereotypowo jako *homo oeconomicus*. Warto zaznaczyć za niektórymi badaczami, między innymi P. Górskim (2010: 27), że nawet to ubogie i dość prymitywne podejście wyrasta już z przeobrażeń w myśleniu o zarządzaniu i badaniach nad nim. Próbowaly one bowiem odpowiedzieć na pytanie o miejsce człowieka w takich sferach jak religia, polityka czy gospodarka. Podejście to zakładało, że jednostka podejmuje decyzje w oparciu o „racjonalność ekonomiczną”, a jej najważniejszą umiejętnością jest kalkulacja (Witkowski 2009: 93). Zainteresowanie humanistycznymi aspektami zarządzania w latach 30. XX wieku ma swój początek właśnie w krytyce takiego podejścia do człowieka oraz wiąże się z rozczarowaniem metodami naukowej organizacji pracy (Kozuch 2010: 15). Badacze zaczęli kierować swoje zainteresowanie na człowieka jako istotny, ale i najbardziej zmienny element organizacji i zarządzania. Zaczęto wówczas brać pod uwagę też inne kryteria oceny skuteczności zarządzania niż tylko matematyczną, wynikową efektywność. Zaczęto koncentrować się na spełnianiu aspiracji i oczekiwań jednostek. Przewartościowano przekonanie, że człowiek w organizacji biernie poddaje się regułom. W kolejnych koncepcjach zarządzania zaczęto uwzględniać kryteria indywidualne i osobowościowe. Zwrócono uwagę na fakt, że zachowania nieracjonalne z punktu widzenia celów i misji organizacji mogą być w pełni racjonal-

ne i uzasadnione z punktu widzenia jednostek lub koalicji uczestników organizacji (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011: 65). Stało się to podwalinami do opracowania w przyszłości między innymi koncepcji gry organizacyjnej, która znacznie przyczyniła się do otwarcia drogi do nowoczesnej filozofii zarządzania opartej na uruchamianiu indywidualnego potencjału. Zaczęto badać organizacje pod kątem ludzi funkcjonujących w jej systemie. Zauważono też, że w rozwoju zarządzania duże znaczenie będzie miało lepsze rozumienie człowieka i jego roli w organizacji. Stąd początek XXI wieku przyniósł znaczny rozwój humanistycznej perspektywy zarządzania. Koncepcje humanizujące zarządzanie przynoszą koniec koncepcji *człowieka ekonomicznego*, ale nie przekreślają jej w całości. Mówi o tym między innymi B. Kożuch (2010: 20), według której czysty humanizm i czysty ekonomizm w zarządzaniu nie istnieje, a dokładnie są konstrukcjami zbyt uproszczonymi. Większość kształtujących się obecnie teorii organizacji i zarządzania zawiera zarówno ekonomiczne, jak i humanistyczne pierwiastki. Jest to także dowód na to, że w wielu teoriach i koncepcjach zarządzania nie da się jednoznacznie przeprowadzić granicy pomiędzy podejściem humanistycznym a ekonomicznym, co w praktyce może sprawiać niemało problemów z kwalifikowaniem prac naukowych z zarządzania do określonej dziedziny.

### 3. PARADYGMATY ZARZĄDZANIA W NURCIE HUMANISTYCZNYM I EKONOMICZNYM

Nie można więc bagatelizować roli pierwiastka humanistycznego pomimo jego bardziej teoretycznego charakteru. Według wielu naukowców nowoczesne teorie humanistycznego zarządzania nie muszą koniecznie przynosić bezpośrednio praktycznych rozwiązań menedżerom, wystarczy, że dostarczają wiedzę o samej rzeczywistości organizacyjnej. Wiedza humanistyczna często odpowiada na pytanie „dlaczego”, a nie „jak”, czyli dostarcza pewnych kategorii, narzędzi analizy lub opisów rzeczywistości społecznej, co może na przykład pomóc w dalszym rozwijaniu koncepcji (Górski 2010: 31). Warto wskazać także za G. Prawełską-Skrzypek (2013), że „subiektywizm humanistyki, a także jej nie-rygorystyczność i nieempiryczność są atrybutami, których za wszelką cenę trzeba w niej chronić i kultywować”. Warto zastanowić się, jakie konsekwencje niesie takie podejście. Oznacza to, że ambicją nauk humanistycznych w zarządzaniu nie jest odpowiedzenie na pytanie, jak sprawić, żeby ludzie byli efektywniejsi w organizacji, a raczej żeby wskazać ich rolę w zarządzaniu i opisywać organizacje na tle ludzi.

Część badaczy podkreśla nawet, że reguły zarządzania wskazywane w koncepcjach nie są najczęściej spójne z praktyką, a dokładnie, że praktycy zarzą-

dzania nie mają z nich pożytku. Wskazywane przez teoretyków funkcje zarządzania mają jedynie charakter pomocniczy, a ich zadaniem jest wsparcie menadżerów w rozumieniu i nazywaniu otaczającej ich rzeczywistości (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath 2007). Niemniej jednak warto pamiętać, że podejście praktyczne jest równie ważne. Według Ł. Sułkowskiego (2012: 9) nauki o zarządzaniu w ogóle przywiązują ogromną wagę do szczegółowych zastosowań i technik, co wynika z samej praktycznej orientacji dyscypliny, która od swoich naukowych początków „twardo stąpa po ziemi”, unikając teoretycznego „bujania w obłokach”. Czy z tego wynika, że humanistyczne podejście do zarządzania odpowiada za teoretyzowanie, a ekonomiczne podaje praktyczne rozwiązania dla menadżerów? Być może linia podziału między ekonomią a humanizmem przebiega jeszcze w innym miejscu? Warto zwrócić na przykład uwagę na pojęcie „humanizacji zarządzania” wprowadzone przez T. Mendla (2004: 28). Pojęcie to opisuje sytuację, w której wdrażane trendy są zgodne z zasadami humanizmu, co pozwala na maksymalne wykorzystanie potencjału osobowego pracowników. Za autorem należałoby wskazać, że humaniści w zarządzaniu powinni dbać o to, aby wdrażane standardy, koncepcje i podejścia posiadały zawsze u swych podstaw chęć pełnego wykorzystania potencjału indywidualnego pracowników. Wydaje się, że podobne podejście promuje P. Górski (2010: 31), który jednak nie tyle skupia się na indywidualnym potencjale pracowników, ile na niematerialnych aspektach organizacji. Według niego perspektywa humanistyczna obejmuje między innymi wartości, jakimi w swoich działaniach kierują się uczestnicy organizacyjnej rzeczywistości. Warto w tym miejscu przywołać także przyczynę wykorzystywania perspektyw humanistycznych w zarządzaniu, którą określił P. Górski (2010: 31): „(Przyczyny te) wynikały z praktyki zarządzania. Uwzględnianie założeń dostarczanych opartej na nich wiedzy okazywało się niewystarczające w działaniu. W ten sposób zwrócono uwagę na motywację, potrzeby pracowników czy więzi w grupie pracowniczej”. Perspektywa ta nakazuje wrócić do pytania o teorię i praktykę w zarządzaniu. Podążając za słowami P. Górskiego, należałoby więc stwierdzić, że humanistyczny nurt zarządzania narodził się w oparciu o przekonanie, iż wiedza praktyczna jest niewystarczająca. Nie pozwala to odpowiedzieć na pytanie, czy granica pomiędzy zarządzaniem humanistycznym i ekonomicznym przebiega na linii teoria–praktyka, pozwala jednak stwierdzić, że humanistyczny nurt w zarządzaniu narodził się opierając się na potrzebach skuteczniejszego, praktycznego zarządzania.

Poszukując najlepszej ścieżki logicznej, dzięki której można by powiązać zarządzania wiekiem i humanistykę, warto zwrócić uwagę na perspektywę prezentowaną przez M. Kosterę (2010: 15). Poszukując odpowiedzi na pytanie o zakres, w jakim zarządzanie potrzebuje humanistów, autorka zauważa ludzką skłonność do poszukiwania sensu i zauważa, że nadawanie sensu jest jednym z głównych zadań zarządzania w tej perspektywie. Wynika z tego, iż odkrywa-

nie i próba zrozumienia świata, także świata organizacji, której zasadniczym elementem składowym są ludzie, będą należeć do humanistyki. Gdyby pójść dalej tym tropem i powrócić do podstawowego celu niniejszej pracy, należałoby niewątpliwie przyjąć, że zrozumienie różnic w zarządzaniu pracownikami w różnym wieku powinno także być postulowane przez badaczy humanistycznych (warto podkreślić, że różnice te wynikają z potrzeb pracowników). K. Barańska (2013) podkreśla także, że o ile kwestie związane z ilościową oceną skuteczności lub zmieniającą się pulą wytworów są polem do działania dla ekonomistów (choć nie wyłącznie), o tyle aspekty zarządzania uzależnione od uwarunkowań kulturowych i społecznych są obszarami do opisu dla specjalistów w zakresie nauk humanistycznych i społecznych. W odczuciu autora nie wydaje się jednak zasadne zamykanie pola badawczego naukowców humanistów wyłącznie do aspektów społeczno-kulturowych, głównie ze względu na złożoność rzeczywistości organizacyjnej. Podobnie twierdził też I. Proigogine (1990), laureat nagrody Nobla z chemii, wskazując, że wyznaczanie granic między dziedzinami jest sztuczne i prowadzi do ubożenia nauki. Sam Proigogine zwracał uwagę na liczne powiązania między naukami ścisłymi a społecznymi, które nie poddają się łatwej klasyfikacji.

Doświadczenia nauki doprowadziły jednak do przekonania, że każde badanie i praca naukowa, nawet jeżeli nie musi być kwalifikowana do określonej gałęzi nauki, to zawsze opiera się na pewnych podstawowych założeniach. W tym kontekście warto przytoczyć fragmenty z opracowania J. Kociakiewicza, i M. Kostery (2013) dotyczące paradygmatów zarządzania w ujęciu humanistycznym i ekonomicznym. Autorzy wymieniają za Gibsonem Burrellem i Garethem Morganem cztery podstawowe paradygmaty (Tabela 1).

Naturalnym źródłem zainteresowań nurtu humanistycznego będą zjawiska i wzorce obserwowane z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacji. Trudno więc się dziwić, że humanistyka przyznaje preferencje paradygmatom ukazującym człowieka jako głównego aktora obdarzonego mocą sprawczą. Nurt ekonomiczny będzie miał zatem charakter bardziej abstrakcyjny i będzie badał zjawiska i wzorce w oderwaniu od subiektywności ludzkiej oceny. Konsekwencją przytoczonej koncepcji może być wniosek, że prawidłowości i osobliwości dotyczące tego samego aspektu zarządzania mogą być badane z różnej perspektywy, która będzie determinowała wybór nurtu, a w konsekwencji metod naukowych i stylu opisu. Określone zjawiska da się więc opisywać zarówno z punktu widzenia humanizmu, jak i ekonomii, a zakwalifikowanie problemu do określonego nurtu będzie konsekwencją wyboru paradygmatu i sformułowania problemu badawczego. Istotne jest, aby w konsekwencji wyboru paradygmatu odpowiednio wybrać także cele i metody badawcze.

Tabela 1. Założenia paradygmatów w zarządzaniu

Paradygmaty	Założenia	Rola nauki
Paradygmat funkcjonalistyczny	Społeczeństwo jest obiektywne jako byt konkretny i realny.	Nauka powinna dążyć do obiektywizmu i wolności od wartościowania.
Paradygmat radykalnego strukturalizmu		Identyfikacja wzorców i mechanizmów w celu pokazania praktycznych możliwości i dróg rozwoju.
Paradygmat interpretacyjny	Społeczeństwo nie jest obiektywne jako byt konkretny i realny.	Zrozumienie i interpretacja zjawisk społecznych.
Paradygmat radykalnego humanizmu		Wsparcie i pomoc ludziom. Cel praktyczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kociatkiewicz, Kostera 2013: 9–19).

Tabela 2. Paradygmaty w nurcie humanistycznym i ekonomicznym

Nurt humanistyczny zarządzania	Paradygmat interpretacyjny	Paradygmat radykalnego humanizmu
Nurt ekonomiczny zarządzania	Paradygmat radykalnego strukturalizmu	Paradygmat funkcjonalistyczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kociatkiewicz, Kostera 2013: 9–19).

#### 4. ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PERSPEKTYWIE HUMANISTYCZNEJ

Zgodnie z przeprowadzoną dotychczas analizą chcąc badać tematykę zarządzania wiekiem z perspektywy humanistycznej, należy skupić się na jednostkach i ich potrzebach (Barańska 2013). Warto w tym miejscu wspomnieć o nowatorskiej teorii organizacji B. Czarniawskiej (2010), która twierdzi, że organizacja nie jest dającą się wyróżnić jednostką o właściwościach podobnych do przedmiotów fizycznych. Jest tak głównie ze względu na fakt, że „aktorzy nieustannie konstruują organizację poprzez swoje działania oraz interpretację działań swoich i innych”. Nawiązująca do koncepcji płynnej nowoczesności Z. Baumana (2006) koncepcja organizacji, będącej bardziej procesem niż przedmiotem, nie stoi w sprzeczności do teorii rozwoju człowieka leżących u podstaw zarządzania wiekiem. Zakłada się, że rozwój, także w ujęciu wieku i zdobywania doświadczeń, jest procesem stałym. Rozwój to nie tyle poznawanie siebie, co wskazywa-

łoby, że jednostka, nie zmienia się, a odkrywa tylko pokłady własnego potencjału, ile proces tworzenia, a więc ogólnie mówiąc „dodawania” czegoś do własnego życia poprzez zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń (Wilsz 2003). Jeżeli więc członkowie organizacji stale się rozwijają, zmieniają się także ich potrzeby, których nie można jednoznacznie nazwać i określić, ale można próbować uchwycić je w danym momencie.

Pogłębiając analizę, trzeba założyć, że równie istotne z perspektywy humanistycznej są wspólne wartości jednostek i organizacji stanowiące osnowę stosunków społecznych oraz pogłębianie wiedzy o środowisku (pojęcie to użyte jest w bardzo szerokim znaczeniu), w którym te jednostki funkcjonują (Barańska 2013: 41). Być może podążając za B. Laturem (2010: 11), nie należy ograniczać się do środowiska, a powinno się zastanowić nad całą, niezdefiniowaną jeszcze i niejasną „siecią powiązań”, w którą uwikłani będą badani aktorzy. Może się bowiem okazać, że aby dotrzeć do sedna sprawy zapewniania pracownikom w różnym wieku odpowiednich warunków działania, trzeba przekroczyć granice organizacji lub nawet granice myślenia o organizacji. Nowoczesne podejście do zarządzania rozszerza punkt widzenia przedsiębiorstwa na perspektywę kontekstu, w którym działa. Chodzi o skomplikowany system zdarzeń, relacji, interesów i trendów, które, będąc poza organizacją, biorą udział w tworzeniu systemu powiązań (Oblój 2007).

Wracając do wartości, należy przywołać też M. Maffesoliego (2008: 209), który może zapewnić spojrzenie na badany problem z perspektywy socjologicznej. Twierdzi on, że mikrogrupy, czyli plemiona powstają, w konsekwencji poczucia przynależności jako pochodnej szczególnej etyki i w ramach sieci komunikacyjnej. Maffesoli nie używa bezpośrednio słowa *wartości*, ale możemy się domyślać, że szczególna etyka wytworzona w ramach sieci powiązań, to właśnie wspólnota wartości.

Opierając się z kolei na przemyśleniach G. Morgana (2001: 38) dotyczących badań nad organizacjami, które jeszcze większą uwagę zwracają na jednostki i relacje, trzeba odejść od mechanistycznych teorii przedsiębiorstwa i odpowiedzieć na pytanie, dlaczego w organizacjach pojawiają się sojusze złożone z jednostek, i dlaczego toczą ze sobą bitwy. Co istotne z punktu widzenia zarządzania wiekiem, grupy te mogą, ale nie muszą być homogeniczne ze względu na wiek lub długość doświadczenia zawodowego.

Zakładając, że zarządzanie wiekiem w organizacji to „wszystkie działania zmierzające do jak najlepszego wykorzystania potencjału pracowników w różnym wieku, poprzez zapewnienie im jak najlepszych dla ich skuteczności warunków, zarówno na poziomie globalnym, organizacyjnym, jak i jednostkowym”, to wydaje się, że w pracy na ten temat warto byłoby przedstawić także perspektywę psychologiczną problemu (Zięba, Szufarzyński. 2009: 9, Liwiński, Sztanderska, 2010a: 3). Ludzkie życie od przyjścia na świat do śmierci toczy się w kontekście

organizacyjnym. Jako że tzw. psychologia pełnego cyklu życiowego wskazuje, iż całe życie upływa w organizacjach: medycznych, edukacyjnych, rynkowych, społecznych i innych, to istotnym celem zarządzania humanistycznego powinno być sprawienie, aby otoczenie organizacyjne sprzyjało rozwojowi indywidualnemu działających w nim osób, aby usunąć zeń czynniki stanowiące zagrożenie, między innymi dla ich subiektywnego poczucia dobrostanu (Łuczyński 2009: 161). Istotne jest, iż poczucie to lub bardziej przyczyny występowania takiego, a nie innego poczucia mogą zmieniać się wraz z wiekiem i kolejnymi poziomami rozwoju danej jednostki.

Niekoniecznie jednak zarządzanie wiekiem w perspektywie humanistycznej musi skupiać się tylko na takiej analizie organizacji (wartości, kultura, relacje), z niej bowiem wynikają bezpośrednio konkretne pytania, mające duży wpływ na rzeczywistość organizacyjną. W niniejszym rozdziale powiedziano, że zarządzanie w perspektywie humanistycznej może interesować się zarządzaniem wiekiem z następujących perspektyw:

- 1) Ludzie w organizacji stale się rozwijają i zmieniają się ich potrzeby.
- 2) Potrzeby pracowników w różnym wieku różnią się od siebie, więc warunki, które zapewniają im „komfortowe funkcjonowanie”, także mogą się różnić.
- 3) Pracownicy w zależności od wieku mogą akceptować dane wartości organizacyjne, bądź nie.
- 4) W związku ze zróżnicowaniem wiekowym pracowników można zakładać, że grupy wiekowe mogą mieć różne interesy.

Gdyby przełożyć poszczególne elementy tego podejścia do zarządzania wiekiem na język organizacji, można by zadać następujące pytania (które cały czas są pytaniami o ludzi i ich potrzeby, czyli mają charakter humanistyczny):

- 1) Skoro ludzie w organizacji stale się rozwijają, to w jaki sposób można mieć wpływ na ich rozwój? Jak dostosować narzędzia rozwoju pracowników do ich potrzeb?
- 2) Co składa się na „warunki pracy” pracowników oraz za pomocą jakich metod można im zapewnić najlepiej dostosowane do ich potrzeb środowisko pracy?
- 3) Jakie wartości organizacyjne są akceptowalne przez pracowników w różnym wieku? Jaki wpływ ma organizacja na tworzenie się tych wartości?
- 4) Jak odpowiedzieć najskuteczniej na oczekiwania i interesy różnych grup wiekowych?

Odpowiedzi na powyższe pytania można poszukiwać w praktycznych działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa w codziennym zarządzaniu. Przykłady z różnych organizacji nie są jedynymi, słusznymi odpowiedziami na powyższe pytania, to raczej przykłady dobrych praktyk. Te dobre praktyki biorą się z pobudek ekonomicznych (chęć poprawy skuteczności pracy, poprawa wyników

finansowych), niemniej jednak odpowiadają także na problemy o charakterze humanistycznym (poprawa sytuacji pracowników).

1) Mierząca się z problemem dostosowywania programów rozwojowych do potrzeb pracowników firma Deutsche Bahn zorganizowała bardzo rozbudowane i rzetelne badanie poziomu kompetencji i potrzeb rozwojowych pracowników z grupy 50+ (Budny, Pogoda, Szostakowska 2013: 84). Tego rodzaju badanie pozwala rzetelnie określić luki kompetencyjne oraz zaplanować organizacje szkoleń rzeczywiście potrzebnych pracownikom.

2) Firmy często zaczynają budowanie przyjaznego środowiska pracy od zapewniania pracownikom odpowiedniego stanowiska w sensie fizycznym. W pewnym polskim ośrodku badawczo-rozwojowym zajmującym się techniką okrętową zatrudniono ergonomę, którego zadaniem było między innymi dostosowanie miejsc pracy do wieku i potrzeb pracowników (Kwiatkiewicz 2010: 21). Tego rodzaju dobra praktyka pozwala dostosować środowisko pracy do potrzeb pracowników w różnym wieku.

3) Pewna austriacka firma z branży energetyki elektrycznej rozwinęła program „Pokolenia”, którego zasadniczym celem było stworzenie przestrzeni do rozwijania zespołów w atmosferze zrozumienia i pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami w różnym wieku. Pozwoliło to nie tyle na unifikację wartości organizacyjnych, co na budowanie kultury tolerancji i zrozumienia odmienności (Liwiński 2010: 95). Pozwala to na skuteczniejszą integrację pracowników w różnym wieku, co może zwiększyć ich komfort pracy.

4) Częstą odpowiedzią na różnice w potrzebach i oczekiwaniach różnych grup pracowników jest uelastycznianie pracy. Jedną z włoskich spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym umożliwiała części swoich pracowników wybór godzin pracy. Program nie jest skierowany wyłącznie do pracowników starszych, ale także do pracowników mniej doświadczonych, którzy są np. „młodymi rodzicami” (Liwiński, Sztanderska 2010b: 51–55).

## 5. ZAKOŃCZENIE

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że po pierwsze, problem zarządzania wiekiem w organizacjach można rozpatrywać i badać zarówno z perspektywy humanistycznej, jak i ekonomicznej. Zakwalifikowanie prac z tego zakresu do określonej dziedziny jest więc konsekwencją sformułowania problemu badawczego oraz wyboru stylu i sposobu prowadzenia badania. Po drugie, nowoczesna pragmatyka naukowa w ogóle nie zachęca do klasyfikowania prac naukowych do określonej dziedziny, przynajmniej nie na etapie badań. Według Latura (2010) nie chodzi o klasyfikowanie i prowadzenie badania zgodnie z charakterystycznym dla danej dziedziny schematem, ale o podążanie za siecią powiązań, za śladem, który często wykracza poza granice dziedzin

nauki. Po trzecie, należy przyjąć, że wyznaczenie jednoznacznej granicy pomiędzy zarządzaniem w perspektywie humanistycznej i ekonomicznej nie jest możliwe, ponieważ niemal każda praca badająca organizacje czy kierowanie korzysta z doświadczeń obu dziedzin. Kwalifikacja może być więc konsekwencją decyzji podjętej arbitralnie przez badacza. Tym bardziej, że wiele praktycznych rozwiązań organizacyjnych posiada swoje korzenie bezpośrednio w analizie potrzeb i wartości człowieka. Po czwarte, należałoby przyjąć, że jeśli badaczowi zależy na zakwalifikowaniu jego pracy z zakresu zarządzania wiekiem do określonej dziedziny, to powinien on przedstawić logiczną ścieżkę prowadzonego dyskursu, która jest spójna z praktyką nauk humanistycznych bądź ekonomicznych oraz z określonymi paradygmatami.

Problemy opisane w niniejszym artykule nie powinny zrażać badaczy, a raczej stanowić zachętę do otwartości w badaniach nad zarządzaniem wiekiem w organizacjach, co jest korzystne zarówno z perspektywy nauki, naukowców, jak i praktyków biznesu.

#### BIBLIOGRAFIA

- Barańska K. (2013), *O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek?* „Problemy Zarządzania”, nr 4 (44), s. 33–43.
- Bauman Z. (2006), *Plynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Budny M., Pogoda I., Szostakowska M. (2013), *Diagnoza dobrych praktyk – metod aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+*, Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki, Warszawa.
- Czarniawska B. (2010), *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa.
- Górski P. (2010), *Zarządzanie i nauki o zarządzaniu w perspektywie humanistycznej*, [w:] T. Wawak (red.) *Komunikacja i jakość w zarządzaniu T1*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kociatkiewicz J., Koster M. (2013), *Zarządzanie humanistyczne – zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, nr 4 (44), s. 9–19.
- Koster M. (2010), *Organizacja i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Koźuch B. (2010), *Współczesny humanizm organizacyjny. Zarys problematyki*, [w:] T. Wawak (red.) *Komunikacja i jakość w zarządzaniu T1*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Latour B (2010), *Splatając na nowo to, co społeczne*, Wydawnictwo Prac Naukowych Universitas, Kraków.
- Liwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Łuczyński J. (2009), *Zarządzanie humanistyczne jako źródło rozwoju indywidualnego*, [w:] P. Górski (red.), *Humanistyka i Zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Maffesoli M. (2008), *Czas plemion*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

- Mendel T. (2004), *Humanizacja procesów zarządzania w XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 48, s. 27–36.
- Morgan G. (2001), *Wyobraźnia organizacyjna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Praweńska-Skrzypek G., Lenartowicz M. (2013), *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, „Problemy Zarządzania”, nr 4 (44), s. 45–57.
- Prigogine I., Stengers I. (1990), *Z chaosu ku porządkowi*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Quinn R., Faerman S., Thompson M., McGrath M. (2007), „Profesjonalne Zarządzanie”. Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wilsz J., *Rozwój człowieka dorosłego i zmiany dokonujące się w jego osobowości*, <http://www.jolantawilsz.pl/attachment/id/24>. [Dostęp: 12.04.2015].
- Witkowski, L. (2009) *Jak pokonać homo oeconomicus? problem specyfiki zarządzania humanistycznego*, [w:] Górski P. (red.), *Humanistyka i Zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Zięba M., Szufarzyński A. (2008), *50 + zarządzanie wiekiem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Wojciech Wychowaniec

#### HUMANISTIC MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE CONCEPT OF AGE MANAGEMENT

**Abstract.** The purpose of this article is to demonstrate the substantive and methodological difficulties arising from the trial division of the science of perspective on economic management and humanistic management. In addition, the author's ambition was to prove the issue of age management could be of interest from a variety of different viewpoints – in this instance the perspective of the researcher, which is humanist. This study uses available knowledge about the differences between humanistic and economic approach to management from the literature and compares it with the thesis in the field of age management. This research provides conclusion, that the topic of age management can be researching by the scientists having economic and humanistic approach, and the qualification of scientific papers should be based on coherent paradigms, assumptions, methodology and main content with the practice of particular discipline.

Review article, methodical article

**Keywords:** age management, humanistic management.