

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenie się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Jacek Kopec

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: kopecj@uek.krakow.pl

DYLEMATY ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ PRACOWNICZĄ¹

PERSONNEL DIVERSITY MANAGEMENT DILEMMAS

DOI: 10.15611/pn.2016.430.16

JEL Classification: M140, M590, M510.

Streszczenie: Zmiany zachodzące w gospodarce powodują wzrost zainteresowania problematyką zarządzania różnorodnością pracowniczą. Celem artykułu jest ukazanie, z jakimi dylematami mogą się spotkać menedżerowie podczas zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji. W pierwszej części artykułu zaprezentowano, z jakich punktów widzenia można rozpatrywać różnorodność pracowników w organizacji i jak interpretować termin zarządzanie różnorodnością pracowniczą oraz jakie są cele tego zarządzania. W dalszej części ukazano dylematy, z jakimi mogą mieć do czynienia menedżerowie, realizując koncepcję zarządzania różnorodnością pracowniczą w organizacji. Mogą być one związane z: ustaleniem mierników, na których się koncentrować, jakie działania realizować, biorąc pod uwagę wymiar ponoszonych kosztów, sposoby kształtowania kultury organizacyjnej wspierającej rozwój talentów różnorodnych zasobów ludzkich organizacji oraz wykorzystanie odpowiednich instrumentów.

Słowa kluczowe: różnorodność, zarządzanie różnorodnością pracowniczą, dylematy kadry menedżerskiej.

Summary: The changes in the economy cause the growing interest in the issues of personnel diversity management. The purpose of the article is to present what dilemmas managers can face during personnel diversity management in the organization. In the first part the author presents different categories of personnel diversity in the organization and how to interpret diversity management and what its purposes are. In the next part the author presents diversity management dilemmas: specifies the measures on which managers can concentrate, which operations should be realized in costs dimension, what the ways of formation of organization culture which supports talents of development of personnel diversity are and what instruments ought to be used.

Keywords: diversity, personnel diversity management, managers dilemmas.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wstęp

Zmiany demograficzne zachodzące w poszczególnych regionach świata, wojny wybuchające co jakiś czas w różnych miejscach i państwach, powodujące śmierć nie tylko żołnierzy, ale też mieszkańców danego regionu działań wojennych, występujące nadzwyczajne zjawiska przyrodnicze, takie np. jak: trzęsienia ziemi, tornada, powodzie, powodujące zarówno śmierć ludzi, jak i ich migracje, oraz migracje ludzi wywołane czynnikami ekonomicznymi, politycznymi i pozostałymi powodują, że coraz większego znaczenia w aspekcie badań naukowych nabiera problematyka analiz przewidywanych zmian w różnorodności obecnych i potencjalnych pracowników w danym regionie świata i ich wpływ na decyzje menedżerów firm odnośnie do preferencji zatrudnieniowych dla ich organizacji. Jest wiele czynników wpływających na różnorodność zatrudnionych w danej organizacji i w danym czasie. Część z nich może być przewidywalna, a część nie, np. nieprzewidywalne dobrowolne odejścia pracowników z organizacji lub śmierć pracownika. Z kolei rozwój poszczególnych pracowników, raz szybszy, raz wolniejszy, oraz motywacja do dalszego rozwoju zatrudnionych i kandydatów do pracy również może znacząco determinować różnorodność personelu organizacji.

Różnorodność pracowników występuje w ujęciu demograficznym oraz wykształcenia, posiadanych i wykorzystywanych kompetencji i talentów, motywacji do działania, a także zmian zachodzących w fizjologii organizmu, kojarzeniu faktów, przetwarzaniu informacji, pamięci. Posiadając pod wieloma względami różnorodną kadrę pracowników, ważnym zagadnieniem jest umiejętne zarządzanie różnorodnością (ZR) zatrudnionych (*diversity management*) tak, aby pracownicy przynosili jak największą wartość interesariuszom organizacji. Podczas zarządzania pracownikami kadra menedżerska spotyka się z różnymi dylematami. Celem artykułu jest ukazanie, z jakimi dylematami mogą się spotkać menedżerowie podczas zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji. Cel ten starano się zrealizować, wykorzystując przegląd literatury przedmiotu oraz własne przemyślenia wynikające ze studiów badań innych autorów.

2. Zasadnicze zagadnienia różnorodności pracowniczej i zarządzania różnorodnością pracowników

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu (zob. [Stor, Listwan (red.) 2014]²) w zakresie zarządzania różnorodnością pracowników w organizacjach, zauważyć można wyszczególnienie różnorodności pracowniczej z wielu różnego rodzaju punktów widzenia i ukazanie przez poszczególnych autorów wpływu zarządzania tą różnorodnością pracowniczą zarówno na efektywność organizacji, jak i na skuteczne rozwiązywa-

² W poszczególnych artykułach publikacji jest wiele przedstawianych wyników badań empirycznych w Polsce oraz odwołania autorów do licznych badań na świecie dotyczących praktyki zarządzania różnorodnością pracowniczą.

nie poszczególnych problemów zarządczych. A. Wziątek-Staśko w kwestii rodzajów różnorodności w organizacji zauważa: „Badacze problematyki «różnorodności» w organizacji dokonali systematyki jej «wyróżników» na: «obserwowalne» i «nieobserwowalne», «widoczne» i «niewidoczne», «poddające się kontroli» i «nie poddające się kontroli». W aspekcie dokonanych uprzednio klasyfikacji można stworzyć jeszcze jedną i zaproponować podział na wyróżniki «przewidywalne» i «nieprzewidywalne»” [Wziątek-Staśko 2012]. Wychodząc z tych inspiracji, zaproponować można rozpatrywanie różnorodności pracowniczej z następujących punktów widzenia:

a) W ujęciu demograficznym pracowników można zróżnicować i pogrupować według wieku, płci, narodowości, statusu rodzicielskiego, stanu cywilnego.

b) W ujęciu ekonomicznym zróżnicowania można dokonać według zarobków, statusu materialnego, osiąganych wyników w pracy w perspektywie statycznej i dynamicznej.

c) W ujęciu kulturowym pracowników można zróżnicować według znajomości danego rodzaju kultury narodowej centrali firmy, znajomości języków obcych w obszarach funkcjonowania, znajomości kultury narodowej w kraju funkcjonowania przez ekspatriantów, poziomu znajomości kultury organizacyjnej firmy, np. wieloletni zatrudnieni i nowo zatrudnieni.

d) W ujęciu organizacyjnym wyróżnić można następujące grupy pracownicze: menedżerowie, kierownicy, specjaliści, pracownicy wykonawczy, posiadacze poszczególnych kompetencji i talentów, pracownicy przynależący do odpowiednich związków zawodowych, zatrudnieni w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy, stażyści, praktykanci.

e) W ujęciu społecznym różnicuje się pracowników według wyznawanej religii, statusu społecznego, niepełnosprawności, orientacji seksualnej.

Zbadanie, jakie rodzaje różnorodności pracowniczej występują w organizacji obecnie i jakie osiągają oni wyniki oraz jakie rodzaje owej różnorodności będą pożądane w przyszłości, jest istotne, pozwala bowiem zorientować się, które dotychczasowe rozwiązania zarządcze przynoszą spodziewane rezultaty. To, jak poszczególni teoretycy i praktycy podchodzą do problematyki zarządzania różnorodnością, znaleźć można w wielu publikacjach. Autorzy podobnie, aczkolwiek niejednoznacznie podchodzą do interpretacji terminu zarządzania różnorodnością pracowników. W tabeli 1. zaprezentowano wybrane ujęcia tego terminu.

Z przedstawionych definicji wynika, że ZR to koncepcja wykorzystująca wielowymiarową różnorodność pracowników przy uwzględnieniu ich potrzeb i proponująca podejmowanie działań wykluczających jakąkolwiek dyskryminację pracowników służącą osiągnięciu celów ekonomiczno-społecznych.

Przygotowując i wprowadzając w życie koncepcję ZR, warto ustalić cele realizacji tej koncepcji. Do najważniejszych zaliczyć można:

- stworzenie rozwiązań zwiększających efektywność i skuteczność funkcjonowania zróżnicowanych pod wieloma względami pracowników w organizacji w wymiarze ekonomiczno-społecznym;
- przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu zatrudnionych;
- przeciwdziałanie jakiegokolwiek dyskryminacji personelu;

Tabela 1. Interpretacja pojęcia terminu zarządzanie różnorodnością pracowników przez różnych autorów

Autor	Definicja zarządzania różnorodnością pracowniczą
Bleijenbergh i in. 2010	„W wąskim ujęciu ZR może być uważane za sukcesora tradycyjnych działań i programów dotyczących równości używanych w różnych krajach koncentrujących się na specyficznych społecznych grupach określonych przez płeć, rasę, wiek, bardziej niż na jednostkach”. „W szerszym ujęciu ZR jest podejściem zmierzającym w kierunku przyciągnięcia nowego personelu, proponującym szersze zrozumienie indywidualnych różnic, wliczając w to czynniki takie, jak orientacja seksualna, umiejętności i doświadczenie”.
Walczak 2011	„Zarządzanie różnorodnością można traktować jako rozwiniętą koncepcję zarządzania wiedzą i talentami w organizacji, kładąc szczególnie nacisk na wyrównywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz wymiar etyczno-moralny prowadzenia biznesu i społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z tą koncepcją człowiek, jego potrzeby, potencjał intelektualny stają się centralnym punktem odniesienia dla dalszych działań podejmowanych przez organizację”.
Fazlagić 2014	„Zarządzanie różnorodnością (<i>diversity management</i>) można zdefiniować jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z cech demograficznych, społecznych i innych z cech demograficznych”.
Kopeć 2014	„Zarządzanie różnorodnością określić można jako podejście do różnorodności pracowników w wymiarze funkcjonalnym, instytucjonalnym, instrumentalnym oraz kulturowym, polegające na zastosowaniu różnego rodzaju działań, procedur, programów wobec różnorodności zatrudnionych tak, aby organizacja uzyskała w perspektywie dłuższego czasu przewagę konkurencyjną. Rozwiązania stosowane w tej kwestii powinny uwzględniać potrzeby identyfikowanych grup mniejszościowych oraz przeciwdziałać jakiegokolwiek dyskryminacji”.

Źródło: [Bleijenbergh i in. 2010; Walczak 2011; Fazlagić 2014; Kopeć 2014].

- uwzględnianie istniejących przepisów, norm, przyjętych wartości i konwencji oraz wypracowanie wynikających stąd zasad postępowania wobec pracowników i kandydatów do pracy;
- większą, szybszą i skuteczniejszą integrację poszczególnych pracowników w organizacji;
- uwzględnianie potrzeb poszczególnych grup pracowniczych;
- stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej pozwalającej samorealizować się poszczególnym grupom pracowniczym w tym mniejszościowym z wybranego punktu widzenia, a jednocześnie wyzwalającej u pracowników większą produktywność i innowacyjność.

Wraz ze zdobywanym doświadczeniem w zakresie realizacji ZR powyższe cele mogą ulegać rozszerzeniu i wzbogaceniu w zależności od pojawiających się potrzeb.

3. Ustalenie priorytetów wobec dylematów związanych z zarządzaniem różnorodnością

Jakość realizacji koncepcji ZR przez kadre menedżerską i jej wpływ na wyniki organizacji będzie uzależniona od wielu czynników. Wyniki badań wskazują zarówno pozytywne, jak i negatywne wpływy zróżnicowania pracowników na wyniki organizacji [Christian i in. 2006, za: Simons, Rowland 2011; Olsen, Martins 2012]. Z kolei A. Rakowska, analizując stan badań w zakresie zarządzania różnorodnością, zauważa, że badacze najogólniej zajmują się zagadnieniami prawnymi, socjologicznymi, psychologicznymi i ekonomicznymi, a w szczególności obszarami związanymi z przestrzeganiem prawa, równouprawnieniem, niwelowaniem stereotypów, kształtowaniem tożsamości, rozwojem kompetencji czy też badaniem najlepszych praktyk i analizą korzyści ze stosowanych rozwiązań. Autorka wskazuje też na ewolucję badań i dużą złożoność badanych zagadnień [Rakowska 2014].

Chcąc osiągnąć pozytywne rezultaty we wdrażanej koncepcji, warto się zastanowić, czy opłacalne będzie wdrożenie nowej, o ile jeszcze jej nie ma, procedury zarządzania różnorodnością. Podczas projektowania, wdrażania i stosowania owej procedury mogą się pojawić dla kadry menedżerskiej różnego rodzaju dylematy, związane z zarządzaniem różnorodnością zatrudnionych. Do relewantnych dylematów zaliczyć można ustalenie:

- priorytetowych i tych o mniejszym znaczeniu mierników zarządzania różnorodnością pracowniczą;
- jakie działania realizować, biorąc pod uwagę wymiar ponoszonych kosztów i spodziewanych korzyści;
- sposobów kształtowania kultury organizacyjnej wspierającej rozwój talentów różnorodnych zasobów ludzkich;
- jakie instrumenty wykorzystywać w praktyce zarządzania różnorodnością pracowniczą.

W każdej organizacji zatrudnieni pracownicy różnią się między sobą w ramach przyjętych kryteriów i to jest sprawa naturalna. Przygotowanie odpowiednich działań dla wybranej grupy pracowniczej może rodzić wiele napięć na niwie społecznej, że jedna grupa jest preferowana, a inne nie. Aby racjonalnie zaplanować, zaprojektować i stosować działania wobec poszczególnych grup pracowniczych, warto dokonać analizy posiadanych zasobów ludzkich z punktu widzenia ich różnorodności. Wielce pomocne w tym zakresie byłoby ustalenie priorytetowych mierników oraz tych o mniejszym znaczeniu i przyjęcie na tej podstawie odpowiednich norm i standardów postępowania. Do pierwszej grupy mierników zaliczyć można: stan i strukturę zatrudnienia według płci, wieku, wykształcenia, wyników pracy, wynagradzania, liczbę osób posiadających dla organizacji pożądane talenty i kompetencje, liczbę osób z danym poziomem i rodzajem niepełnosprawności, status rodzinny, procent zatrudnionych w poszczególnych przedziałach wiekowych, osiągniętych wyników, procent pracowników wyrażających w ankietach niezadowolenie z polityki równościowej w organizacji.

Do drugiej grupy mierników zaliczyć można: pochodzenie etniczne i narodowe, kolor skóry, strukturę pracowników według wyznania, orientacji seksualnej, liczbę dni szkoleniowych i doskonalących w rozbiciu na poszczególne grupy pracownicze, koszty szkoleń wybranych grup pracowniczych ponoszonych przez organizację, wyniki testów psychologicznych i kompetencyjnych, liczbę obcokrajowców.

Po dokonaniu diagnozy różnorodności zasobów ludzkich w organizacji ważnym zagadnieniem byłaby próba szacunku kosztów i korzyści wprowadzanych rozwiązań nie tylko ekonomicznych, ale też społecznych. Kadra menedżerska niektórych organizacji może mieć dylematy, jakie rozwiązania organizacyjne wprowadzać i dla kogo. Czy dla wszystkich takie same, czy dla wybranych jakieś specyficzne? Niektóre z tych rozwiązań mogą być bardziej kosztowne, inne nieco mniej, a także przynosić więcej lub mniej korzyści ekonomicznych i społecznych. O tym, które rozwiązania odnośnie do zarządzania różnorodnością wprowadzać w życie w pierwszej i następnej kolejności oraz przy jakich kosztach wymagać będzie wielu analiz. Ponadto menedżerowie w swoich decyzjach muszą także uwzględniać istniejące przepisy prawne, np. nakazujące organizacjom zatrudniającym co najmniej 50 pracowników zatrudnienie wybranego procentu osób niepełnosprawnych lub zapłacenie kary za nieprzestrzeganie tych norm, oraz dla wszystkich organizacji uwzględniać 4-letni okres ochronny dla pracowników przed osiągnięciem wieku emerytalnego, a także przeciwdziałać jakiegokolwiek dyskryminacji. Nakazy prawne wynikające z potrzeb społecznych mogą niekiedy wywoływać dylematy ekonomiczne co do racjonalności biznesowej rozwiązań o charakterze społecznym, ale rolą każdego państwa i organizacji międzynarodowych jest pomoc osobom najsłabszym, niepełnosprawnym, prześladowanym, aby mogli godnie żyć, a to determinuje ilość i jakość podejmowanych przez menedżerów decyzji.

Do kosztów związanych z opracowaniem i realizacją koncepcji ZR zaliczyć można: koszt przygotowania odpowiednich regulacji prawnych, koszt obserwacji benchmarkingowych dotyczących realizacji przez inne organizacje poszczególnych rozwiązań z zakresu ZR, koszt przeprowadzenia diagnozy różnorodności w organizacji, koszt szkoleń mających na celu przeciwdziałanie dyskryminacji poszczególnych grup pracowniczych i umiejętne wdrażanie opracowanych rozwiązań, koszt audytu zarządzania różnorodnością, koszt zakupu usług zewnętrznych związanych z projektowaniem i stosowaniem koncepcji ZR, koszty tworzenia kultury organizacyjnej wspierającej różnorodność zasobów ludzkich.

Z kolei w obszarze korzyści związanych z realizacją owej koncepcji D. Lewicka zauważa: „Wśród korzyści z różnorodności wymienia się większą zdolność adaptacyjną organizacji, większe możliwości w wyborze reprezentantów firmy w negocjacjach, lepsze zrozumienie potrzeb uczestników rynku, zapobieganie monotonii, zwiększanie zasobów wiedzy organizacji, dopływ ‘świeżej krwi’ do firmy, motywowanie pracowników do przedsiębiorczości, tworzenie atmosfery wrażliwości kulturowej” [Lewicka 2010]. Korzyściami dla organizacji stosującymi rozwiązania z zakresu ZR mogą też być: poprawa wizerunku firmy jako pracodawcy, zdobywanie

doświadczenia dzięki stosowaniu wypracowanych procedur, większe zadowolenie grup mniejszościowych, że firma stara się dbać o ich potrzeby i o ich włączanie do organizacji na wyższym poziomie niż do tej pory, zorientowanie się w relacji koszty do korzyści stosowanych dotychczas rozwiązań z zakresu ZR. W literaturze przedmiotu znaleźć można jeszcze inne korzyści wynikające z ZR.

Zdobycie przez kadrę menedżerską doświadczenia w zakresie ponoszonych kosztów na wypracowanie procedur ZR oraz korzyści związane z realizacją tego typu zadań mogą w przyszłości pomóc w podejmowaniu decyzji zarówno personalnych, jak i organizacyjnych oraz ograniczyć mogące pojawić się dylematy.

Ważnym zagadnieniem w procesie ZR jest wypracowanie kultury organizacyjnej wspierającej rozwój talentów różnorodnych zasobów ludzkich danej organizacji. Duży wpływ na jakość kultury organizacyjnej ma zarząd firmy i wypracowane do tej pory procedury postępowania w poszczególnych obszarach. Jakże stosować nowe rozwiązania wychodzące naprzeciw zachodzącym zmianom, jest wyzwaniem dla kadry menedżerskiej i rodzi niekiedy wiele dylematów związanych z zarządzaniem różnorodnością zatrudnionych. Skupienie uwagi na rozwoju talentów poszczególnych zatrudnionych może przynieść w przyszłości wiele korzyści dla organizacji. W tym celu warto skorzystać z propozycji B. Wyrzykowskiej: „Dla zatrzymania i efektywnego wykorzystania talentów niezwykle istotne jest budowanie ‘kultury talentów’, rozumianej jako przyjaznego środowiska, z atmosferą opartą na zaufaniu i opiece pracodawcy, wspierającego godzenie wyzwań zawodowych z planami osobistymi, ale też innowacyjnego, rozwojowego i elastycznego” [Wyrzykowska 2013].

Wielce pomocnym zarówno w kształtowaniu kultury organizacyjnej, jak i w procedurze ZR personelu jest wypracowanie i wykorzystanie w praktyce odpowiednich instrumentów owego zarządzania. Do tych instrumentów zaliczyć można: regulamin zachowań dla współpracowników, jakich zwrotów, terminów używać, a jakich bezwzględnie unikać, wydzielenie dni poświęconych informacjom o poszczególnych grupach pracowniczych i ich potrzebach, np. dzień kultury kraju pochodzenia danych zatrudnionych, dni informujące o pewnych schorzeniach i sposobach postępowania z nimi, szkolenia dotyczące komunikacji z poszczególnymi grupami pracowników i dotyczące zachowań wobec nich oraz służące integracji organizacyjnej osób zaliczanych do mniejszości w organizacji itp., stosowanie procedur antydystryminacyjnych wobec pracowników i kandydatów do pracy, zalecenia pomocy poszczególnym grupom niepełnosprawnym, zasady tworzenia zespołów projektowych³. Skala i zakres wykorzystania tych i innych instrumentów ZR są uzależnione od wielu czynników, w tym ekonomicznych, i wyzwala u menedżerów różnego rodzaju dylematy, co w pierwszej kolejności wykorzystywać do praktyki i w jakim zakresie, a co w dalszej kolejności.

³ Wiele informacji związanych z tworzeniem zespołów projektowych znaleźć można w publikacji: [Listwan (red.) 2013].

4. Zakończenie

Zmiany zachodzące w gospodarce i polityce powodują, że problematyka ZR pracowników nabiera coraz większego znaczenia. Skuteczne podejście do tego zagadnienia przez kadre menedżerską wywoływać będzie u niej wiele dylematów. Wymagać będzie pogłębionej diagnozy różnorodności posiadanych zasobów ludzkich i przyjęcia odpowiednich rozwiązań, będących wynikiem analizy szacowanych kosztów proponowanych czynności działań i spodziewanych korzyści. Do najważniejszych działań mogących wywoływać u kadry menedżerskiej realizującej koncepcję ZR różnego rodzaju dylematy zaliczyć można decyzje budujące kulturę organizacyjną wspierającą rozwój talentów różnorodnych grup pracowniczych oraz wykorzystanie odpowiednich instrumentów ZR. Wraz ze zdobywanym doświadczeniem w zakresie realizacji koncepcji ZR u menedżerów będą się pojawiać nowe decyzje, a poprzedzać je będą z pewnością dylematy odnośnie do wyboru priorytetów.

Literatura

- Bleijenbergh J., Peters P., Poutsma E., 2010, *Diversity management beyond the business case*, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, vol. 29, no. 5, s. 414.
- Christian J., Porter L.W., Moffit G., 2006, *Workplace diversity and group relations: An overview*, Group Processes & Intergroup Relations, no. 9 (4).
- Fazlagić J., 2014, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, E-mentor, nr 1 (53), s. 54.
- Kopeć J., 2014, *Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników*, [w:] Stor M., Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, s. 179.
- Kupczyk T., Oleszkiewicz A., Kubicka J., 2014, *Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści*, [w:] Stor M., Fornalczyk A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350.
- Lewicka D., 2010, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, s. 229.
- Listwan T. (red.), 2013, *Spoleczne problemy zarządzania projektami*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 11, cz. 1.
- Olsen J.E., Martins L.L., 2012, *Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research*, Journal of Organizational Behavior, vol. 33 February, s. 1168.
- Rakowska A., 2014, *Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, [w:] Stor M., Listwan T., Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, s. 358.
- Simons S.M., Rowland K.N., 2011, *Diversity and impact on organizational Performance: The influence of diversity constructions on expectations and outcomes*, Journal of Technology Management & Innovation, vol. 6, issue 3, s. 176.

- Stor M., Listwan T. (red.), 2014, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349.
- Walczak K., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, E-mentor, nr 3 (40), s. 11.
- Wyrzykowska B., 2013, *Kulturowe determinanty zarządzania talentami*, Problemy Zarządzania, vol. 11, nr 4 (44), s. 126.
- Wziętek-Staśko A., 2012, *Diversity management. Narzędzia skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa, s. 24.