

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Katarzyna Gajek

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W POLSKICH ORGANIZACJACH

Streszczenie: Różnorodność jest cechą immmanentną współczesnych społeczeństw. Rekomendowane przez UE wskazania dotyczące wdrażania rozwiązań zarządzania różnorodnością w organizacjach koncentrują się zatem na dwóch obszarach. Po pierwsze, działania organizacji mają eliminować wszelkie zjawiska sprzyjające dyskryminacji i wykluczaniu, po drugie, ich celem ma być rozwijanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa budowanej na podstawie kapitału ludzkiego w aspekcie różnorodności tego kapitału. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie korzyści, jakie wynikają z fenomenu różnorodności jako istotnego elementu organizacji i zarządzania nią. W pierwszej kolejności autorka dokonuje identyfikacji wymiarów różnorodności w odniesieniu do organizacji. Następnie zostają wyeksponowane korzyści związane z przyjęciem perspektywy zarządzania różnorodnością z punktu widzenia rozwoju kapitału ludzkiego. W ostatniej części artykułu autorka odnosi się do praktyki zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach poprzez analizę dostępnych w sieci danych upowszechnianych przez przedsiębiorstwa – sygnatariuszy Karty Różnorodności.

Słowa kluczowe: różnorodność, zarządzanie różnorodnością, organizacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.11

1. Wstęp

„Organizacje w kółko powtarzają, że »ludzie są ich najważniejszym zasobem«. Jednak tylko nieliczne przekuwają te słowa w czyny. A takich, które naprawdę wierzą w tę deklarację, jest jeszcze mniej. Większość z nich nadal podziela, być może nieświadomie, przekonanie dziewiętnastowiecznych pracodawców, że ludzie potrzebują nas bardziej niż my ich. Jednak w rzeczywistości, aby zasilać swoje szeregi, organizacje muszą promować wśród potencjalnych kandydatów swoje walory tak samo energicznie, jak reklamują swoje produkty czy usługi, a może nawet bardziej. Muszą przyciągać ludzi, zatrzymywać ich, doceniać i nagradzać, motywować, wspierać, a także zaspokajać ich potrzeby” [Drucker 2009]. W takich oto słowach P. Drucker charakteryzuje istotę współczesnych organizacji – ukierunkowanie na czynnik ludzki rozumiane jest tutaj jako przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie fenomenu różnorodności jako istotnego elementu organizacji i zarządzania nią. W pierwszej kolejności autorka dokonuje identyfikacji wymiarów różnorodności w odniesieniu do organizacji. Następnie zostają wyeksponowane korzyści związane z przyjęciem perspektywy zarządzania różnorodnością z punktu widzenia rozwoju kapitału ludzkiego. Część ta opierać się będzie na dociekaniach literaturowych. W ostatniej części artykułu autorka odnosi się do praktyki zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach poprzez analizę dostępnych w sieci danych upowszechnianych przez przedsiębiorstwa – sygnatariuszy Karty Różnorodności. Rzecz jasna, przedstawione dane mają charakter jedynie deklaracyjny.

2. Różnorodność w organizacji

Różnorodność jest cechą immanentną grup społecznych. J. Cunningham [2011], analizując różne definicje różnorodności, wskazuje na kilka aspektów wspólnych dla nich wszystkich. Po pierwsze, jak sugeruje to początkowe zdanie tego akapitu, różnorodność uwidacznia się na tle społecznym. Percepcja różnicy kształtuje się w relacji do innego podmiotu i jego cech. Jest ona możliwa tylko wówczas, gdy ludzie są w stanie dokonać porównania pomiędzy sobą a innymi jednostkami tworzącymi grupę. Po drugie, pojęcie różnorodności wiąże się z różnicami występującymi pomiędzy ludźmi. Po trzecie, ważnym elementem definicji jest wskazanie także na poczucie bycia innym, które kształtuje się na podstawie zaobserwowanej różnicy. Po czwarte, różnorodność jest związana z wielorakimi skutkami pracy. Mogą się one ujawniać na poziomie indywidualnym, np. pod postacią satysfakcji z wykonywanej pracy, na poziomie grupowym – poprzez konfliktowość czy kreatywność grupy – i na poziomie organizacyjnym w takich wymiarach, jak innowacje produktowe czy efektywność działań organizacji.

Różnorodność można definiować poprzez wymiary opisujące różnice według kryterium „widzialności” czy też „oczywistości”. Wymiar pierwszorzędowy zatem to taki, który wskazuje najbardziej namacalne aspekty różnic, w wymiarach kolejnych mieszczą się zaś różnice jawiące się jako mniej wyraźne czy czytelne. B. Mazur analizuje kilka różnych koncepcji, wskazując na niezliczoną ilość cech konstytuujących wymiary różnorodności. Do najważniejszych należą te, które zostały wpisane przez Rijamampinia i Carchichaela w trzy wymiary. Pierwotny obejmuje takie aspekty, jak: rasa, pochodzenie etniczne, gender, wiek czy niepełnosprawność, które w sposób podstawowy określają, kim jesteśmy. Na drugi składają się takie elementy, jak: religia, kultura, sposób myślenia, status rodzinny, styl życia, status ekonomiczny, edukacja, orientacja polityczna, narodowość, język itp. Trzeci opisywany jest poprzez takie czynniki, jak: wierzenia, przekonania, postawy, odczucia, wartości, normy grupowe itp. Ten ostatni wskazuje na elementy konstruujące w największym stopniu naszą tożsamość indywidualną. Z kolei Forum Odpowiedzialnego Biznesu w broszurze dla przedsiębiorców z 2009 r. wymienia trzy wymia-

ry różnorodności, określając je mianem tożsamości pierwotnej (rasa, narodowość, grupa etniczna, wiek, orientacja seksualna, niepełnosprawność), tożsamości wtórnej (poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, status rodzinny itp.) oraz tożsamości organizacyjnej (staż pracy, stanowisko pracy, sektor itp.) [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009].

Poszczególne cechy opisujące ludzi nie mają charakteru *stricte* obiektywnego i neutralnego. W grupie społecznej kształtuje się percepcja jednych różnic jako ważniejszych od innych. Proces ten jest pochodną społecznie ukształtowanego dystansu władzy pomiędzy grupami czy kontekstu historycznego. Z tego punktu widzenia istotne jest stwierdzenie, że występowanie różnicy samo w sobie nie wpływa w sposób znaczący na interakcje pomiędzy ludźmi, ale na sposób jej postrzegania i wartościowania już tak. Innymi słowy: społeczny konstrukt znaczeniowy ukształtowany na podstawie realnej różnicy decyduje o sposobie, jakości, intensywności i rezultacie kontaktów międzyludzkich. C. Rosado wskazuje, że w historii rozwiniętych społeczeństw przez długi czas nie uznawano istnienia pewnych grup jako naturalnych elementów różnorodności społeczeństwa – mniejszości etnicznych i narodowych, niepełnosprawnych oraz kobiet [Rosado 1997]. Społeczeństwo poprzez kulturę dokonywało ich ekskluzji ze sfery publicznej, w tym i sfery zawodowej. Ekskluzja ta przybierała formy albo fizycznej nieobecności, albo presji „wtopienia się” w otoczenie w myśl zasady: „Jeżeli już jesteś, to rób swoje i udawaj, że cię nie ma”.

Stereotypy, łącznie ze stygmatami i uprzedzeniami, są jednym z najważniejszych czynników implikujących i podtrzymujących podział na grupy własne i grupy odniesienia, a więc stymulujących dyskryminację i wykluczenie. Własna sytuacja postrzegana jest jako właściwa, sprawiedliwa i moralna, zgodnie z zasadą afirmacji własnej grupy odniesienia, natomiast członkowie grupy przeciwstawnej nie tylko są inni, ale na dodatek są groźni, niemoralni, niesprawiedliwi, zagrażający nam samym i naszej grupie. W organizacjach np. dość często wiek jest czynnikiem wyzwalającym podział na rywalizujące ze sobą obozy. M. Kostera przytacza przykład z badań swojego doktoranta opisującego sytuację w pewnej organizacji sportowej, w której młody mężczyzna z wieloletnim doświadczeniem w tej organizacji został zatrudniony na stanowisku trenera dzieci i młodzieży. Do tego momentu jego relacje z ludźmi były dobre. W momencie podjęcia pracy zmieniły się one diametralnie, a w miejsce relacji koleżeńskich pojawiły się postawy rywalizacyjne, zwłaszcza ze strony prezesa tej organizacji. Szczególnie charakterystyczny był cytat wypowiedzi prezesa przytoczony przez badanego: „to może sobie rządzić w domu, bo tu, to ja rządę” [Kostera 2010]. Autorka wskazuje, że jest to przykład na zachwianie zasady „hierarchii dziobania”, która często obraca się przeciwko nowym, młodym pracownikom organizacji i realizuje się poprzez liczne zachowania agresywne „starej kadry”.

Różnorodność może zostać opisana z perspektywy teorii strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście nabywania przez organizację przewagi kon-

kurencyjnej. Można bowiem odnieść do niej takie kryteria, jak: wartość, rzadkość, niepodrabialność, niezastępowalność [McMahan i in. 1998].

B. Jamka, rozważając zagadnienia związane z ewolucją myślenia o ludziach w organizacji, zauważa, że różnorodność stała się kwestią kluczową dla funkcjonowania organizacji wraz z zapoczątkowaniem postrzegania czynnika ludzkiego w organizacji w kategorii potencjału [Jamka 2011]. Łączy to z koniecznością zakwestionowania planowania działań organizacji opartych na megatrendach, w sytuacji gdy turbulencja otoczenia organizacji wciąż wzrasta, a słabe sygnały z otoczenia mogą być zapowiedzią dużych zmian. Jednym z czynników uelastycznienia organizacji jest różnorodność, rozumiana tutaj jako dokładna i uważna identyfikacja potencjału pracowników [Jamka 2011]. Identyfikacja, zgodnie z myśleniem systemowym, polegać powinna na poszukiwaniu tzw. operatorów, a zatem czynników, następstw i zjawisk umożliwiających przetworzenie zasobów w oczekiwane rezultaty. Potencjał natomiast może podlegać diagnozie tylko poprzez odniesienie do czasu, gdy zachodzi możliwość jego ujawnienia. Nie jest on tym samym warunkowany tylko przez ilość i jakość zasobów jednostek i grup, ale także przez sposób ich wykorzystania. Według definicji C. Fernández-Aráoz, B. Groysberga i N. Nohrii potencjał to zdolność pracownika do rozwijania obowiązków o większej skali (zadania z tej samej dziedziny, ale związane z innym obszarem) i o szerszym zakresie (role obszerniejsze i bardziej skomplikowane działania) i wywiązywania się z nich [Fernández-Aráoz i in. 2012]. Jednym z najważniejszych obszarów zarządzania różnorodnością jest wyszukiwanie ludzi z potencjałem oraz wdrażanie programów ukierunkowanych na ich rozwój; ludzi wystarczająco elastycznych, aby mogli poprowadzić przedsiębiorstwo w warunkach dużej niestabilności otoczenia.

3. Zarządzanie różnorodnością w organizacji

P. Drucker, którego słowa autorka przytaczała we wstępie, mówi o nowym rodzaju społeczeństwa – społeczeństwie organizacyjnym, czyli takim, w którym organizacja staje się istotnym wymiarem życia człowieka [Drucker 2009]. Współczesne organizacje nieustannie stawiają czoło zmianom, a stopień komplikacji rzeczywistości wymaga od nich wzmożonych starań o utrzymanie przewagi i przetrwanie. Według P. Druckera do najważniejszych narzędzi współczesnej organizacji należą wiedza i umiejętność jej wykorzystania w procesie łączenia różnych jej obszarów w celu wykonania konkretnego zadania. Współczesną organizację badacz ten opisuje jako czynnik destabilizujący społeczeństwo, ponieważ jest ona nastawiona na innowacje: „Każda [organizacja – dop. aut.] musi być nastawiona na systematyczne odrzucanie wszystkiego, co utarte, zwyczajowe, znajome i wygodne, niezależnie od tego, czy chodzi o produkt, usługę, proces, kwalifikację, relacje społeczne i międzyludzkie bądź sposoby działania. [...] Rolą organizacji jest wykorzystywanie wiedzy do tworzenia narzędzi, produktów i procesów, ale także do organizowania pracy czy wreszcie do rozwoju samej wiedzy. Szybkie zmiany leżą w naturze zjawiska, jakim jest wiedza. To, co dziś uznajemy za pewnik, jutro zostanie podważone” [Drucker 2009].

Potrzeba innowacyjnych rozwiązań wiąże się z mnóstwem zmian zachodzących na świecie. Y. Kostrzewa wskazuje na trzy kategorie tych zmian: demograficzne, globalne i w środowisku pracy [Kostrzewa 2008]. Są one związane zatem zarówno z procesami starzenia się społeczeństw Zachodu, jak i ze zjawiskiem emigracji. Występują w obszarze „poszerzonych rynków” (globalizacja) i nowoczesnych technologii. Krystalizują się one w końcu wokół takich czynników jak prawo antydiskryminacyjne czy pojawienie się nowej kategorii pracownika wiedzy [Kostrzewa 2008; Jamka 2011].

Z badań Komisji Europejskiej z roku 2008 wynika, że w kontekście biznesu istnieje związek pomiędzy różnorodnością a innowacyjnością [Komisja Europejska 2008]. Respondenci wskazywali na widoczne powiązania pomiędzy zmianami w obszarze zarządzania różnorodnością a innowacyjnością operacyjną czy produktową. Także w badaniach wcześniejszych, z roku 2005, 83% z ok. 400 prowadzących politykę w zakresie różnorodności (spośród 800 badanych) twierdziło, że działania te pozytywnie wpłynęły na wyniki przedsiębiorstwa (za: [Gerszta 2010]).

Jak jest rozumiane zatem zarządzanie różnorodnością? Bywa ono wymieniane jako jeden z obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu [Gerszta 2010]. Z tej perspektywy łączy się je z polityką multikulturalizmu, rozumianego jako rodzaj paradygmatu dla rozwoju współczesnych społeczeństw [Montuori, Stephenson 2010], oraz z zagadnieniem praw człowieka. Dlatego też wymienia się obok przesłanek *stricte* ekonomicznych wdrażania zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie również te o charakterze etycznym. Rekomendowane przez UE wskazania dotyczące wdrażania rozwiązań zarządzania różnorodnością w organizacjach koncentrują się zatem na dwóch obszarach. Po pierwsze, działania organizacji mają eliminować wszelkie zjawiska sprzyjające dyskryminacji i wykluczaniu, po drugie, ich celem ma być rozwijanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa budowanej na podstawie kapitału ludzkiego w aspekcie różnorodności tego kapitału. Zarządzanie różnorodnością powinno łączyć ze sobą misję organizacji, jej kulturę oraz pracowników [Jamka 2011]. W kontekście celów ekonomicznych I. Bleijenbergh, P. Peters i E. Poutsma [2010] wymieniają ugruntowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, poprawę grupowego i organizacyjnego działania oraz przyciąganie i utrzymanie kapitału ludzkiego, a poprzez te cele trwałe ukształtowanie przewagi konkurencyjnej. W podobny sposób korzyści dla biznesu opisuje Komisja Europejska w dokumencie z 2013 r. [Komisja Europejska 2013]. Mają one charakter zarówno wewnętrzny (tworzenie kultury organizacji opartej na silnej tożsamości, wspieranie kreatywności i innowacyjności, oszczędności związane z zatrudnieniem), jak i zewnętrzny (budowanie wizerunku i dobrej reputacji firmy dla klientów i współpracowników).

4. Zarządzanie różnorodnością w polskich przedsiębiorstwach

W praktyce wdrażanie zarządzania różnorodnością okazuje się ani nieoczywiste, ani niełatwe. Cytowani wcześniej I. Bleijenbergh, P. Peters i E. Poutsma [2010] wy-

mieniają w swym krytycznym opracowaniu wiele niebezpieczeństw dla organizacji pojawiających się na polu wdrażania zarządzania różnorodnością czy jego efektywności. Jednym z nich może być sytuacja, w której stosując narzędzia antydyskryminacyjne w stosunku do grup, zamiast koncentrować się na różnicach indywidualnych, wzmacniamy stereotypy, walcząc z nimi. Podobnie, jak wskazują badania Heresa i Benchopa (za: [Bleijenbergh i in. 2010]), w zależności od kontekstu narodowego i definiowania zarządzania różnorodnością, są podejmowane działania cząstkowe, ograniczające się np. tylko do kilku wybranych różnic. W przypadku wspomnianych badań duńskich ogniskowały się one głównie na genderze i etniczności. Zdaniem M. Gerszty [2010] w Polsce większość przedsiębiorstw również w ograniczony sposób podchodzi do zarządzania różnorodnością: „W Polsce firmy koncentrują się na razie na kwestiach godzenia przez pracujących rodziców obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi. W ramach inicjatywy »Bank Przyjazny Mamom« w Banku Zachodnim WBK matki mogą liczyć na elastyczny czas pracy i dłuższy urlop macierzyński. Podobne cele ma program »Pracująca mama« w firmie Johnson & Johnson i »Pracujący rodzic« w Microsoftzie. [...] W 2008 roku firma Pricewaterhouse Coopers powołała zespół do spraw różnorodności, a w tym samym roku firma Accenture zainicjowała »Kobiety Akcent«, program edukacyjno-szkoleniowy skierowany do studentek. Składa się on z cyklu wykładów i warsztatów z zakresu konsultingu i umiejętności personalnych”.

Warto zwrócić uwagę, że w przytoczonym cytacie wszystkie przykłady działania na rzecz różnorodności pochodzą z polskich oddziałów międzynarodowych przedsiębiorstw lub firm powiązanych z międzynarodowym kapitałem. W Przewodniku po Karcie Różnorodności [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013], w rozdziale poświęconym zarządzaniu różnorodnością w praktyce, także wypowiadają się przedstawiciele korporacji międzynarodowych o zagranicznej proweniencji – Bank BPH, British American Tobacco Polska, Deloitte Polska, Cemex Polska, EDF Polska, Provident Polska czy Orange Polska. Każda z tych firm w krótkim tekście prezentuje wiele obszarów i narzędzi zarządzania różnorodnością. Autorka zadała sobie zatem pytanie: które z polskich przedsiębiorstw wspierają różnorodność lub wdrażają zarządzanie różnorodnością? Istnieć bowiem może różnica pomiędzy zakresem i skalą tych działań pomiędzy firmami pierwszej i drugiej kategorii, wynikająca z długiej już tradycji zarządzania różnorodnością w Europie, która to tradycja ukształtowała się na podstawie przekształceń demograficznych (mobilność społeczna, wzrost liczby emigrantów wywodzących się z różnych ras i kultur, emancypacja kobiet) i prawnych (ustawodawstwo UE).

Do celów analizy autorka przyjęła za punkt wyjścia informacje dotyczące działających w Polsce przedsiębiorstw-sygnatariuszy tzw. Karty Różnorodności. Jest ona inicjatywą międzynarodową krajów Unii Europejskiej, która ma za zadanie promowanie działań na rzecz spójności i równości społecznej. W dokumencie wymieniana się różnorodność jako fundamentalną wartość współczesnych społeczeństw, a także wskazuje się na jej znaczenie dla korzyści i innowacyjności organizacji.

Przedsiębiorstwa zobowiązują się do tworzenia atmosfery i kultury organizacyjnej sprzyjającej szacunkowi dla różnorodności oraz wdrożeniu w ramach zarządzania różnorodnością wszelkich rozwiązań przeciwdziałających dyskryminacji w obszarze takich działań organizacji, jak: rekrutacja, dostęp do szkoleń i awansów, wynagrodzenia, zachowania *work-life balance*, ochrona przed mobbingiem i nieuzasadnionym zwolnieniem. Jednocześnie Karta obliguje do wprowadzenia określonych narzędzi zarządzania, jak: powołanie osoby lub zespołu monitorującego i koordynującego działania firmy na rzecz różnorodności, prowadzenie cyklicznej wewnętrznej edukacji w tym zakresie, informowanie interesariuszy o realizacji i rezultatach polityki różnorodności oraz coroczne raportowanie na temat tych działań.

W Polsce na 96 przedsiębiorstw-sygnatariuszy Karty Różnorodności więcej niż połowa (53) to organizacje w pełni polskie. Wśród nich jest pełen przekrój podmiotów rynkowych: 11 dużych przedsiębiorstw, 16 małych i średnich, 12 mikro, 13 organizacji pozarządowych (NGO) i 1 instytucja administracji publicznej. Szczegółowe dane zostały zamieszczone w tabeli 1.

W roku ogłoszenia tekstu Karty (2012) podpisały ją 24 przedsiębiorstwa, w 2013 r. zrobiły to 32 firmy, a do 20.03.2014 r. uczyniło to 8 organizacji. Wskazuje to na względnie stały średni przyrost sygnatariuszy w każdym roku.

Autorka dokonała analizy materiałów dotyczących wdrażania zarządzania różnorodnością, zamieszczanych przez organizacje-sygnatariuszy na powszechnie dostępnych stronach WWW, stanowiących „wizytówkę” firmy.

Tak więc: na 11 dużych przedsiębiorstwach tylko 3 nie umieściły żadnych informacji o KR bądź jakichkolwiek działaniach w kierunku zarządzania różnorodnością. Wśród pozostałych 2 wspomniały o zostaniu sygnatariuszem KR, natomiast 6 w sposób wyraźny wyeksponowało zagadnienia różnorodności najczęściej w odniesieniu do wartości firmy. Termisil Huta Szkła Wołomin S.A. wśród wartości organizacyjnych wymienia optymalne wykorzystanie różnych doświadczeń, talentów, możliwości pracowników, a także zaufanie i swobodną wymianę myśli. Tim Call Center P. Kałużny Spółka Komandytowa wśród innych działań na rzecz CSR wylicza z kolei zapewnianie pracownikom *work-life balance* oraz rozwój młodych talentów. Obszernie na temat wartości, jaką jest kapitał ludzki, wypowiadają się Grupa Kruk, Kompania Piwowarska oraz Grupa Scanmed Multimedis. Te przedsiębiorstwa używają w tekstach pojęć związanych z różnorodnością i obszarami działań wskazanymi w KR: zapobieganie dyskryminacji, mobbingowi, molestowaniu, wzajemny szacunek i partnerstwo, poszanowanie praw człowieka, zapewnianie rozwoju i podnoszenia kompetencji zawodowych osób zatrudnionych, zapewnianie przejrzystych i zobiektywizowanych procedur rekrutacji, badanie potencjału zatrudnianych osób poprzez system oceny pracy.

Z kolei na 16 przedsiębiorstwach identyfikowanych jako należące do sektora MSP (z wyłączeniem mikrofirm) połowa w ogóle nie umieściła informacji o sygnowaniu KR bądź działaniach i wartościach związanych z różnorodnością (w tym 1 firma umieściła logo KR w dolnej części strony WWW). Pozostałe w sposób zdawkowy

Tabela 1. Sygnatariusze Karty Różnorodności

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw-sygnatariuszy	Nazwy przedsiębiorstw-sygnatariuszy	Lata sygnowania KR	
Mikro	12	DYBZA Financial Consulting sp. z o.o., E.tam, ETTA Doradztwo i Treningi dla Biznesu, FHU InfoEdu-NET Usługi Informatyczno-Edukacyjne i Językowe PJM, happinate sp. z.o.o., Infar Sp. z o.o., Investus Capital S.A., Kurtiak i Ley Wydawnictwo Artystyczne, MONIKA KLONOWSKA – SZKOLENIA, RELATIONS Maria Pawłów, Solid Service Polska sp. z o.o.	2012	6
			2013	4
			2014	2
MSP	15	ATERIMA Sp. z o.o. Sp. k., A-Trybut - Polski HR S.A., bdsklep.pl sp. z o.o., BranQ sp. z o.o., Centrum Lokalizacji C&M sp. z o.o., InterKadra sp. z o.o., IQ Marketing (Poland) sp. z o.o., Job Impulse Polska Sp. z o.o., LingPerfect, LeasingTeam Sp. z o.o., Maroney i Masłoń-Oracz Sp. k., PCC EXOL SA, Przeagencja Sp. z o.o., VICTORIA A. Sawosz i wspólnicy Sp. j., Work Express Sp. z o.o., Work Service S.A.	2012	6
			2013	6
			2014	4
Duże	11	TERMISIL HUTA SZKŁA WOŁOMIN S.A., TIM CALL CENTER P. KAŁUŻNY SPÓLKA KOMANDYTOWA, Totalizator Sportowy sp. z o.o., PZU, Prima Sara Lee Coffee and Tea Poland Sp. z o.o., PGNiG, PEKAES S.A., Kompania Piwowarska, Grupa KRUK, Grupa Raben, Grupa Scanmed Multimedis	2012	7
			2013	7
			2014	0
NGO	11	Fundacja Aktywności Lokalnej, Fundacja Graj Wysoko, Fundacja Klamra, Fundacja LGBT Business Forum, Fundacja na rzecz Różnorodności Społecznej (FRS), Fundacja Rozwoju Mediacji, Fundacja Towarzystwo Przyjaciół Szalonego Wózkowicza, Pracownia Zrównoważonego Rozwoju, Stowarzyszenie Doradców Prawnych, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Stowarzyszenie zwykłe Forum Rdzawka, Towarzystwo Pomocy Młodzieży, Trans-Fuzja Fundacja na Rzecz Osób Transpłciowych	2012	4
			2013	7
			2014	1
Administracja publiczna	1	Miejski Zespół Jednostek Oświatowych w Knurowie	2012	0
			2013	1
			2014	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z www.kartaroznorodnosc.pl (25.03.2014).

informują o podpisaniu dokumentu (w postaci notek w aktualnościach) lub odzwierciedlają jego postanowienia w zakładkach poświęconych wartościom organizacyjnym lub CSR. Nieco szersze wzmianki na temat działań w obszarze różnorodności lub samej KR zamieściły dwie agencje pracy (Work Express Sp. z o.o. i Job Impulse Polska Sp. z o.o.) oraz jedna firma reklamowa (IQ Marketing (Poland) sp. z o.o.). Zapewniają one, że stwarzają pracownikom równe szanse rozwoju, promują ciekawe inicjatywy i różnorodność w miejscu pracy, jak również wierzą, że wartością i potencjałem organizacji są zatrudnieni w niej ludzie.

Wśród 12 mikroprzedsiębiorstw zaledwie 3 na stronach internetowych zamieszczają poszerzone informacje na temat tego, czym jest KR oraz dlaczego stały się jej sygnatariuszami. Jedna z nich działa w branży consultingu IT, druga zaś w doradztwie finansowym. Pozostałe 9 podmiotów albo w ogóle nie udostępnia informacji dotyczących KR (6 firm), albo umieszcza na swojej stronie jej logo (3 firmy). Znajdują się wśród nich zarówno przedsiębiorstwa świadczące usługi HR, doradztwa personalnego, szkoleń miękkich, jak i leasingu.

Jeżeli chodzi o organizacje pozarządowe, zauważyć można pewną prawidłowość – wszystkie podmioty, które zajmują się bezpośrednio pomocą osobom zagrożonym dyskryminacją i wykluczeniem, umieszczają informację o KR w miejscu eksponowanym na swoich stronach internetowych. Znajdują się one albo w zakładce *O nas*, albo na stronie startowej. I tak: są wśród nich Trans-Fuzja Fundacja na Rzecz Osób Transpłciowych, Fundacja Towarzystwo Przyjaciół Szalonego Wózkowicza, Fundacja na rzecz Różnorodności Społecznej (FRS), Fundacja LGBT Business Forum i Fundacja Klamra. Pozostałe fundacje umieszczają krótką wzmiankę na temat wydarzenia, jakim było podpisanie KR, w zakładce *Aktualności* – jest to zatem traktowane na równi z innymi wydarzeniami i nie przywiązuje się do tego dużej wagi.

5. Zakończenie

Podsumowując: wydaje się, że duże polskie przedsiębiorstwa-sygnatariusze Karty Różnorodności znacznie lepiej eksponują problematykę zarządzania różnorodnością i znacznie częściej niż inne firmy wiążą ją z wartościami i kulturą organizacji. Odmiennie natomiast przedstawia się ta kwestia w przypadku sektora MSP oraz mikroprzedsiębiorstw. Znikomy ich odsetek postrzega różnorodność w kategoriach przewagi konkurencyjnej. Z kolei organizacje pozarządowe podpisanie Karty Różnorodności traktują jako naturalną konsekwencję poruszania się w określonych obszarach społecznych zagrożonych wykluczeniem.

Na koniec warto przytoczyć wyniki pierwszej edycji Barometru Różnorodności, przeprowadzonego przez Konfederację Pracodawców Polskich Lewiatan [KPP Lewiatan 2013]. We wnioskach końcowych raportu zwraca się uwagę na to, że zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ma na ogół charakter deklaracyjny (badanych było 51 przedsiębiorstw, w tym 15 dużych, 7 średnich i 29 małych). Co więcej, zarządzanie różnorodnością postrzegane jest w sposób stereotypowy i kon-

centruje się wokół wybranych zagadnień oraz obejmuje określony zakres (programy *work-life balance* skierowane są głównie do kobiet). Ponadto kilka dużych organizacji (5) biorących udział w badaniu uzyskało wysoki wynik, co świadczy, według opinii KPP Lewiatan, o wzroście świadomości możliwości, jakie daje zarządzanie różnorodnością.

Literatura

- Bleijenbergh I., Peters P., Poutsma E., 2010, *Diversity management beyond the business case, equality, diversity and inclusion*, An International Journal, vol. 29, no. 5, s. 413-421.
- Cunningham G.B., 2011, *Managing Diversity in Sport Organizations*, Wyd. Holcomb Hathaway Publishers, Scottsdale, Arizona.
- Drucker P., 2009, *Nadejście społeczeństwa organizacji*, Harvard Business Review Poland, nr 82-83, grudzień-styczeń.
- Fernández-Aráoz C., Groysberg B., Nohria N., 2012, *Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale*, Harvard Business Review Poland, nr 110, kwiecień.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2013, *Lączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Warszawa.
- Gerszta M., 2010, *Dział personalny – kluczowy sojusznik w realizacji strategii CSR*, Harvard Business Review Poland, nr 85, marzec.
- Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Komisja Europejska, 2008, *Diversity and Innovation a Business Opportunity for all*, Wyd. Focus Consultancy.
- Komisja Europejska, 2013, *Assessing Diversity. Impact in Business*, The European Union Platform of Diversity Charters.
- Kostera M., 2010, *Organizacje i archetypy*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kostrzewa Y., 2008, *Gender w organizacjach*, [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- KPP Lewiatan, 2013, *Jak polskie firmy zarządzają różnorodnością? Raport z pierwszej edycji Barometru Różnorodności*, <http://konfederacjalewiatan.pl> (29.03.2014).
- McMahan GC., Bell M.P., Virick M., 1998, *Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues*, Human Resource Management Review, vol. 8, no. 3, s. 193-214.
- Montuori A., Stephenson H., 2010, *Creativity, culture contact, and diversity*, World Futures, vol. 66, no. 3, s. 266-285.
- Rosado C., 1997, *Workforce Diversity*, vol. 3, *Concepts and Cases*, ICAFAI University, Hyderabad, India.

DIVERSITY MANAGEMENT IN POLISH ORGANIZATIONS

Summary: Diversity is the inherent feature of contemporary societies. Recommended by the EU verdict indications of solutions for managing diversity in organizations it therefore focuses on two areas. Firstly, the organization has to eliminate all the phenomena of favourable discrimination and exclusion, and secondly its goal is to develop a competitive advantage of the company built on the basis of human capital in terms of its diversity. The purpose of this article is to point out the potential benefits from the perception of diversity as a vital element of organization and its management. First, the author identifies the dimensions of diversity in relation to the organization. There are exposed the benefits of adopting the perspective of diversity management from the point of view of the development of human capital. In the last part of the article the author refers to the practice of managing diversity in Polish organizations by analysing available network disseminated by the company – the signatories of the Charter of Diversity of data.

Keywords: diversity, diversity management, organization.