

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

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 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company’s competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Iwona Kubica

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

BIZNESOWY MODEL WDRAŻANIA ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Streszczenie: Globalizacja, postęp technologiczny, konieczność działania w warunkach ciągłych zmian czy generowanie kapitału intelektualnego jako źródła przewagi konkurencyjnej to jedne z najważniejszych wyzwań, którym muszą sprostać współczesne organizacje. Konieczne jest zatem implementowanie takich rozwiązań w zakresie rekrutacji, rozwoju czy wynagradzania, aby różnorodność zatrudnionych pracowników – pod względem płci, wieku, wyznania czy narodowości – wpływała na wzrost efektywności organizacji, a nie stanowiła źródła konfliktów i strat. Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie i eksploracja biznesowego modelu zarządzania różnorodnością we współczesnych organizacjach oraz praktycznych aspektów wdrażania i wykorzystania modeli z uwzględnieniem ewaluacji ich efektywności. Rozważania mają charakter teoretyczny, bazują na dostępnej literaturze przedmiotu, regulacjach prawnych w zakresie zarządzania różnorodnością oraz praktykach firm wykorzystujących koncepcję *diversity* w swojej działalności.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, *diversity*, model biznesowy zarządzania różnorodnością.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.17

*Sama wiedza nie wystarczy,
trzeba jeszcze umieć ją stosować.*

J.W. Goethe

1. Wstęp

Przemiany demograficzne, postępujący proces globalizacji, rozwój technologii ICT (*information and communication technology*) oraz liberalizacja międzynarodowej wymiany produktów i usług doprowadziły do wzrostu zainteresowania problematyką międzynarodową, a co za tym idzie, zwrócenia uwagi na różnorodność zasobów ludzkich w organizacjach. Przyglądając się działalności gospodarczej przedsiębiorstw, można dostrzec, że już niemal codziennością staje się zatrudnianie w organizacjach pracowników z różnych krajów, reprezentujących różne kultury czy wyznania. Różnorodność stawia przed organizacjami liczne wyzwania, ale także daje szereg możliwości, których dostrzeżenie może być źródłem osiągnięcia przewagi kon-

kurencyjnej oraz podstawą kształtowania proefektywnościowych stosunków pracy w firmach międzynarodowych.

Koncepcja ta (*diversity management*) jest zagadnieniem stosunkowo nowym i w wielu krajach, w tym także w Polsce, wciąż stosunkowo mało popularnym i znany (zob. [Stankiewicz 2012]). Jej geneza sięga drugiej połowy XX wieku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych zaczęto poszukiwać nowego instrumentu integracji mniejszości na rynku pracy. W centrum zainteresowania znalazły się nie tyle same mniejszości i ich sytuacja, ile bariery organizacyjne w ich integracji z bardziej uprzywilejowanymi grupami [*Firma=różnorodność ...* 2009; Waszczak 2009]. Co ciekawe, u źródeł tej koncepcji w USA nie leżały wymagania prawne, moralny obowiązek czy społeczna odpowiedzialność biznesu, ale przede wszystkim korzyści, jakie odnosi przedsiębiorstwo z wdrożenia takiej koncepcji w postaci zwiększonych zysków. Zróżnicowanie pracowników nie powinno być zatem postrzegane jako problem w miejscu pracy, ale jako źródło sukcesu ekonomicznego. Szacuje się, że w USA blisko 75% organizacji posiada programy zarządzania różnorodnością [*Firma=różnorodność ...* 2009]. Z czasem koncepcja ta zaczęła się przyjmować w Wielkiej Brytanii i innych krajach Europy Zachodniej. Tam jednak duży wpływ na rozwój koncepcji miało prawo wspólnotowe¹, gdzie początkowe wysiłki koncentrowały się wokół przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć, a następnie objęły również takie aspekty, jak wiek, rasa czy orientacja seksualna.

Obecność w Polsce koncepcji różnorodności zawdzięcza się przede wszystkim członkostwu w UE oraz rosnącej obecności międzynarodowych korporacji w naszym kraju. Fakt, że w wielu organizacjach stanowiska kierownicze zaczęli obejmować obcokrajowcy, reprezentujący różne wzorce kulturowe, religie czy orientacje seksualne, wpłynął na implementację wzorców zachowań wypracowanych na Zachodzie. W organizacjach działających na naszym rynku zaczęły się zatem pojawiać kodeksy etyczne, definiujące wartości przedsiębiorstw (np. najwyższa jakość, praca zespołowa, otwartość na zmiany itp.) z uwzględnieniem szacunku dla innych i otwartością na różnorodność pracowników.

2. Wymiary różnorodności

Można więc przyjąć, że koncepcja różnorodności (*diversity*) bazuje na poszanowaniu różnic występujących między ludźmi, które obejmują płeć, wiek, pochodzenie narodowe i etniczne, rasę, orientację seksualną i (nie)pełnosprawność [*Poradnik szkoleniowy ...* 2008; *Zarządzanie różnorodnością ...* 2008]. Z kolei zarządzanie

¹ Zasada równościowa została zapisana już w samym traktacie ustanawiającym powstanie EWG w 1957 r. i była rozwijana i doprecyzowana w kolejnych dyrektywach (np. Dyrektywa 2000/78/EC ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy czy Dyrektywa 75/117/EWG w sprawie równego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn za jednakową pracę lub pracę o tej samej wartości). Więcej zob. m.in. w: [*Poradnik szkoleniowy ...* 2008; *Zarządzanie różnorodnością ...* 2008; *Firma=różnorodność ...* 2009; Kodeks Pracy 2014].

różnorodnością (*diversity management*) oznacza dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji (i poza nią), a co za tym idzie – świadome włączenie działań z zakresu zarządzania różnorodnością do misji organizacji, wartości, a także zasad polityki personalnej, przejawiających się w odpowiednich procedurach, propagujących różnorodność wewnątrz organizacji, organizowanie szkoleń z tego zakresu, a także stosowanie efektywnej komunikacji wewnętrznej [Pocztowski 2002]. Za tezę o tkwiącej w różnorodności sile konkurencyjnej przemawiają bowiem: minimalizacja kosztów pracy (m.in. poprzez ograniczenie fluktuacji), łatwiejsze pozyskiwanie wartościowych pracowników, lepsze rozpoznanie rynku, większa kreatywność i elastyczność, a także skuteczniejsze rozwiązywanie problemów [Pocztowski 2008]. Zatem wszystkie działania podejmowane przez organizację mają doprowadzić do tego, aby pracownicy maksymalizowali wykorzystanie swojego potencjału i zwiększali zaangażowanie w sprawy firmy [Armstrong 2005] przy uwzględnieniu różnorodności zmieniającego się otoczenia (klientów, dostawców czy społeczności) [Harvey, Allard 2012]. Badania prowadzone przez różne instytucje krajowe oraz zagraniczne² wskazują na szeroki obszar możliwości wykorzystania zarządzania różnorodnością, co prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Obszary ZZZ, w których wykorzystywane są rozwiązania wynikające z różnorodności zatrudnienia

Obszar	UE (2005)	UEK (2014)
Rekrutacja, dobór pracowników, retencja	90%	76%
Rozwój pracowników i awans/planowanie ścieżek rozwoju kariery zawodowej	85%	40%
Szkolenia	b.d.	82%
Rozwój przywództwa i zarządzanie talentami	85%	b.d.
Ocena pracownicza	b.d.	42%
Zastosowanie strategii	75%	b.d.
Polityka i procedury	74%	b.d.
Systemy wynagradzania	b.d.	46%
Współpraca pracowników	68 %	b.d.
Zwolnienia, restrukturyzacja	20%	18%

Źródło: opracowanie własne.

Aby w pełni wykorzystać potencjał i możliwości, jakie niesie ze sobą różnorodność, konieczne jest zatem powiązanie jej ze zrównoważonym rozwojem organizacji, a co za tym idzie – dokonywanie pomiaru efektywności podejmowanych dzia-

² Opracowanie na podstawie: [The Business Case for Diversity ... 2005] oraz niepublikowanych badań Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie [Badania ... 2014].

łań. Pomocne w tym zakresie okazuje się tworzenie, implementacja oraz ocena efektywności programów zarządzania różnorodnością we współczesnych organizacjach.

3. Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością

W literaturze przedmiotu (przede wszystkim z zakresu zarządzania strategicznego) często używane jest określenie modelu biznesowego, rozumianego jako sposób prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo w dłuższym czasie, co prowadzić ma do budowania wartości organizacji oraz tworzenia wartości dla klientów i innych interesariuszy. Zarządzanie różnorodnością może stanowić jedną z tych dróg, która pozwala na kreowanie wartości w dłuższym okresie. Wymaga ono jednak kluczowych zasobów, wśród których należy wymienić zaufanie i etykę jako podstawowe i powszechnie postrzegane wartości w organizacji i które winny być rozwijane oraz wzmacniane poprzez kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa [Brdulak 2009].

Kreowanie kultury organizacyjnej wspierającej różnorodność to szereg wielowymiarowych działań, które organizacja winna podjąć w ramach jednolitej strategii działania. W literaturze obcojęzycznej opisanych jest wiele rozwiązań wdrożenia strategii opartej na różnorodności, czemu także poświęcone były prace Komisji Europejskiej w ramach wspólnotowego programu działań na rzecz zwalczania dyskryminacji, składającego się z 6 kroków (zob. [Stankiewicz 2012]). Sugerowany proces rozpoczyna się zwykle od wyłonienia grupy projektowej ds. różnorodności, która opracowuje scenariusz przyszłości z akcentem na różnorodność³, a następnie określa wizję i strategię organizacji, dokonuje diagnozy kultury organizacyjnej w zakresie jej dostosowania do różnorodności, definiuje cele firmy związane z wdrażaniem modelu zarządzania różnorodnością i w końcu – implementuje opracowany model w organizacji [Poradnik szkoleniowy ... 2008; Zarządzanie różnorodnością ... 2008]. Wprowadzenie opisanego modelu rozwija świadomość liderów, menedżerów i pracowników, a także pozwala na wdrożenie procedur i inicjatyw z zakresu rekrutacji, struktury organizacyjnej, doboru realizowanych szkoleń i programów rozwoju karier, wynagrodzeń, przeciwdziałania dyskryminacji czy molestowania seksualnego, a także utrzymywania równowagi praca-życie (*work-life balance* – WLB) [Firma=różnorodność ... 2009; Poradnik szkoleniowy ... 2008; Zarządzanie różnorodnością ... 2008]. Zarządzanie różnorodnością jest więc wszechstronnym procesem, prowadzącym do stworzenia takiego środowiska pracy, w którym korzyści odnoszą wszyscy. Pociąga to za sobą, rzecz jasna, zmiany w kulturze organizacji, dlatego we wdrażanie modelu zarządzania różnorodnością winny być zaangażowane wszystkie ważne dla organizacji podmioty [Poradnik szkoleniowy ... 2008; Zarządzanie różnorodnością ... 2008].

³ Krok ten budzi najwięcej wątpliwości, bowiem trudne (o ile w ogóle możliwe) jest przewidywanie przyszłości w warunkach turbulentnego otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne organizacje (zob. [Stankiewicz 2012]).

Wprowadzenie zarządzania różnorodnością w organizacji można zatem potraktować jako projekt, który zakłada realizację określonych działań, w określonym czasie i przy określonych kosztach [*Firma=różnorodność ... 2009*]. Samo wdrażanie programu różnorodności winno rozpocząć się od oficjalnego komunikatu, informującego pracowników o genezie i celach działań, planowanych inicjatywach oraz możliwości włączenia się samych pracowników w realizowane działania. Można w tym celu wykorzystać spotkania firmowe, wewnętrzny biuletyn (*newsletter*) czy specjalnie przygotowane na tę okazję szkolenia. W przypadku tego ostatniego rozwiązania warsztaty takie powinny obejmować [*De Rosa 2012; Firma=różnorodność ... 2009*]:

- wprowadzenie do zarządzania różnorodnością,
- stymulację autorefleksji,
- zrozumienie kwestii stereotypów, uprzedzeń i dyskryminacji (*prejudice reduction*),
- szkolenia prawne oraz z zakresu praw obywatelskich (*legal compliance*), których celem jest zwrócenie uwagi na przepisy antidyskryminacyjne oraz praktyki w zakresie rekrutacji, zatrudnienia, awansu oraz wynagrodzenia osób reprezentujących różną płeć, wiek, kolor skóry czy pochodzenie,
- rozwijanie pluralizmu kulturowego (*valuing differences*), tj. intensywne szkolenia z zakresu różnorodności kulturowej,
- budowanie postaw antidyskryminacyjnych (*anti-racism/anti-opression*) i integracja osób innej narodowości z dominującą w kraju/organizacji kulturą,
- komunikowanie perspektyw równości szans i otwartości w organizacji.

Niezależnie od braku rekomendacji ze strony Komisji Europejskiej, celowe i niezbędne wydaje się, oprócz dokonania analizy, stworzenie planu i jego późniejsza implementacja, przeprowadzenie ewaluacji wdrażanego programu zarządzania różnorodnością. W ramach monitoringu i ewaluacji takiego programu winny odbywać się cykliczne spotkania zespołu ds. różnorodności, w trakcie których byłaby dokonywana ocena dotychczasowych postępów prac i planowane kolejne działania. Sam proces ewaluacji powinien dać odpowiedź na następujące pytania:

- Czy zakładane cele zostały zrealizowane?
- Czy program cieszył się popularnością?
- Czy (i jakie) zostały odniesione korzyści?
- Jakimi były koszty podjętych działań?
- Czy (i jakie) zostały popełnione błędy?
- Jakimi wnioskami zostały wyciągnięte na przyszłość [*Firma=różnorodność ... 2009; Stankiewicz 2012*].

pozytywne podejście do różnorodności, integrowanie jej z systemem i kulturą organizacyjną oraz efektywne nią zarządzanie mogą przynieść organizacji wiele korzyści. Monitorując i ewaluując program, warto zbierać informacje/dane zarówno wewnątrzorganizacyjne (statystyki działu HR, opinie samych pracowników itp.), jak i płynące z otoczenia organizacji (np. artykuły prasowe, w których pojawiły się informacje o danej organizacji, opinie interesariuszy itp.) [*Firma=różnorodność ... 2009*].

4. Koszty i korzyści realizacji programów z zakresu różnorodności

Obecnie pomiaru kosztów i korzyści płynących z inwestycji w zróżnicowane zasoby pracy podejmują się już wiodące organizacje. Pomiar ten dokonywany bywa z różnych względów, m.in.:

- ze względu na rosnącą tendencję do mierzenia efektów realizowanych przedsięwzięć,
- z chęci poznania stopnia zwrotu z inwestycji, jaką jest wprowadzenie programów zarządzania różnorodnością,
- uzasadnienia wykorzystania/użycia ograniczonych zasobów,
- zdobycia przez menedżerów doświadczenia, które będą mogli wykorzystywać w realizacji podobnych inwestycji w przyszłości [*The Cost and Benefits of Diversity ... 2003*].

W badaniach przeprowadzonych przez Komisję Europejską w 2003 r. (pełny opis metodologii oraz wnioski przedstawiono w: [*The Cost and Benefits of Diversity ... 2003*]) ujawniono dwa główne źródła korzyści z inwestycji w politykę z zakresu różnorodności zatrudnienia, tj.:

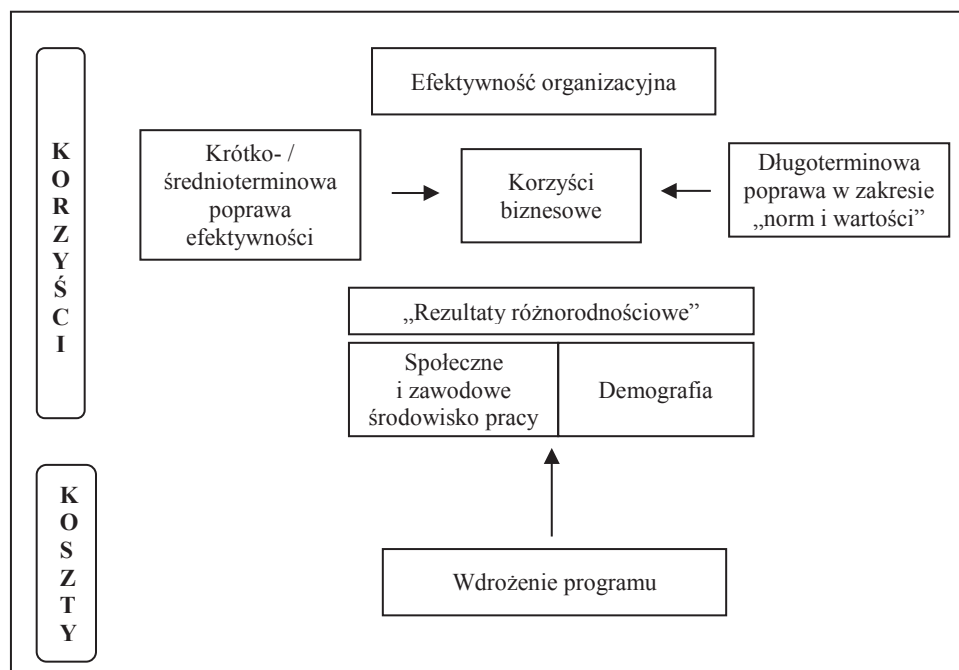
- **Krótko/średnioterminowa poprawa efektywności** (m.in. poprzez redukcję kosztów, eliminację niedoboru kadr, otwarcie nowych rynków oraz poprawę efektywności na aktualnych rynkach, obrazowane przez ROI (*return on investment*)).
- **Długoterminowa poprawa w zakresie „norm i wartości”** (materialne i niematerialne aktywa, czyniące organizację konkurencyjną, zapewniające płynność i stały przepływ środków finansowych oraz zapewniające wysoki poziom satysfakcji interesariuszy, a także poprawiające jakość kapitału ludzkiego w organizacji) [*The Cost and Benefits of Diversity ... 2003*].

Po stronie kosztów ujawniono natomiast cztery grupy kosztów, generowanych przez realizację strategii różnorodności zatrudnienia, tj.:

- **koszty działań prawno-administracyjnych** (*legal compliance*) – potencjalne koszty, obejmujące tworzenie/administrowanie bazami danych, szkolenia pracownicze czy komunikowanie nowej polityki; poziom tych kosztów uzależniony jest od skali i charakteru istniejących procesów wewnętrznych i aktualnych wymogów legislacyjnych;
- **pieniężne koszty różnorodności** (*cash cost of diversity*) – koszty związane z: zatrudnieniem specjalistów z zakresu różnorodności, kształceniem i prowadzeniem szkoleń pracowniczych, infrastrukturą, warunkami pracy, świadczeniami, przepływem informacji, kosztami rekrutacji, monitoringiem oraz raportowaniem procesów itp.;
- **alternatywny koszt różnorodności** (*opportunity costs of diversity*) – obrazuje utratę korzyści, wynikających z zaangażowania ograniczonych zasobów w jednym obszarze i niemożności wykorzystania go w innym (np. braki produkcyjne, reorganizacja czasu pracy zarządu czy pracowników operacyjnych);

- **ryzyko biznesowe** (*business risks of diversity*) – realizacja „programów” powodujących zmianę w kulturze organizacyjnej trwa dłużej niż początkowo planowano (czasem w ogóle mogą się nie udać); trwała polityka z zakresu różnorodności zatrudnienia jest konsekwencją przeprowadzonej z sukcesem zmiany w kulturze organizacyjnej [*The Cost and Benefits of Diversity ... 2003*].

Można zatem przyjąć, że pomiar kosztów i korzyści płynących z zarządzania różnorodnością skupia się głównie na dwóch obszarach – czynnościach, prowadzących do ustanowienia polityki różnorodnościowej (1) oraz pośrednich rezultatach wprowadzania tej polityki (2), takich jak zmiany w strukturze demograficznej zatrudnienia. Szczegółowo pomiar kosztów i korzyści zarządzania różnorodnością prezentuje poniższy model (rys. 1).



Rys. 1. Pomiar kosztów i korzyści zarządzania różnorodnością

Źródło: [*The Cost and Benefits of Diversity ... 2003*].

Największą trudnością w szacowaniu kosztów i korzyści wdrożenia i realizacji modelu zarządzania różnorodnością jest przełożenie kosztów inwestycji w opisywany model biznesowy na faktyczne efekty biznesowe, gdyż zwykle jest to jeden z wielu czynników wpływających na poprawę (bądź nie) funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejmując się jednak takiej próby, należy się skoncentrować na trzech elementach opisywanego modelu, co szczegółowo prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Ramy pomiaru efektywności polityki różnorodnościowej

Elementy modelu	Charakterystyka	Wskaźniki pomiaru kosztów/korzyści
Wdrożenie programu	Koszty związane z czynnościami w zakresie wprowadzania zmiany organizacyjnej, eliminowania trudności i uprzedzeń w tym zakresie. <u>Pomiar czynności i ich kosztów</u>	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla – strategia/plan zarządzania różnorodnością – świadczenia pracownicze – systemy motywacji – struktura organizacyjna – proces raportowania – komunikacja wewnętrzna/zewnętrzna firmy – sieci wsparcia – szkolenia i kształcenia – straty produktywności
„Rezultaty różnorodnościowe”	Pośrednie rezultaty czynności realizowanych w celu wdrożenia polityki różnorodności zatrudnienia; rezultaty te nie generują bezpośrednio biznesowych korzyści, ale są niezbędnym krokiem do późniejszego osiągnięcia korzyści w tym zakresie.	<ul style="list-style-type: none"> – struktura demograficzna zatrudnienia – środowisko pracy – kultura zatrudnienia
Korzyści biznesowe	Obejmuje wpływ biznesowy na politykę zatrudnienia oraz korzyści, jakie organizacja upatruje w różnorodności. Krótko- i średniookresowe usprawnienia w efektywności organizacyjnej mierzone są wskaźnikami operacyjnymi. Natomiast poprawa aktywów niematerialnych mierzona jest wskaźnikami skorelowanymi ze strategią organizacyjną.	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja kosztów – ograniczenie zatrudnienia – dostęp do nowych rynków – wzrost efektywności na obecnych rynkach – dostęp do puli talentów – globalna sprawność zarządcza – innowacyjność i kreatywność – reputacja w środowisku (np. politycznym) i wśród interesariuszy – wizerunek marketingowy – wartości kulturowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [The Cost and Benefits of Diversity ... 2003].

Wyniki badań prowadzonych przez Komisję Europejską (KE) wyraźnie wskazują, że czynnikami powstrzymującymi przedsiębiorstwa przed inwestowaniem w politykę różnorodnego zatrudnienia są przede wszystkim: trudności w przeprowadzaniu zmian w kulturze organizacyjnej oraz wciąż niski poziom świadomości na temat zarządzania różnorodnością. KE rekomenduje zatem podjęcie szeregu działań zmierzających do upowszechnienia dobrych praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością, tj. [The Cost and Benefits of Diversity ... 2003]:

- zwiększenie liczby publikacji na temat dobrych praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością,
- wspieranie możliwości dzielenia się dobrymi praktykami i budowanie sieci/partnerstwa w tym zakresie,
- finansowanie badań z tego zakresu,
- wspieranie krajowych rozwiązań/badań poświęconych pomiarowi wpływu inwestycji w zarządzanie różnorodnością na wyniki biznesowe,

- organizowanie i wspieranie konferencji z omawianego obszaru,
- rozwój formalnych i nieformalnych sieci, które dzieliłyby się swoimi praktykami w zakresie pomiaru efektywności programów z zakresu zarządzania różnorodnością,
- ustanowienie programów, których celem byłoby opracowanie nowych narzędzi pomiaru efektywności inwestycji w różnorodność.

5. Zakończenie

Można zatem przyjąć, że zarządzanie różnorodnością wpisuje się w poszukiwanie nowych, bardziej efektywnych narzędzi radzenia sobie z turbulentnością otoczenia [Stankiewicz 2012]. Jak widać, każdy aspekt różnorodności ma określoną wartość, a docenienie go może być źródłem osiągania przewagi konkurencyjnej oraz podstawą kształtowania proefektywnościowych stosunków pracy w organizacji. Z kolei ignorowanie różnic może prowadzić do zakłóceń w kształtowaniu harmonijnych relacji społecznych, co może zaowocować dyskryminacją, językowymi i niewerbalnymi barierami w komunikacji, nieadekwatnymi zachowaniami w różnych sytuacjach (np. przy udzielaniu pochwał lub wyrażaniu krytyki), stereotypizacją czy uprzedzeniami [Pocztowski 2008]. Można zatem wysunąć tezę, że przyszłość będzie należała do tych organizacji, które docenią różnorodność, wdrożą programy z tego zakresu, a poprzez analizę kosztów i korzyści z nich płynących będą potrafiły efektywnie nimi zarządzać.

Literatura

- Badania statutowe Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2014, niepublikowane, Kraków 2014.
- Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, http://www.mfk.org.pl/uploads/kobieta_i_biznes/kib_1-4_2009_srodek.pdf (10.03.2014).
- DeRosa P., *Diversity Training: Ideological Frameworks and Social Justice Implication*, [w:] C.P. Harvey, M.J. Allard, *Understanding and Managing Diversity*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River (New Jersey) 2012.
- Dyrektywa 2000/78/EC, http://www.ptpa.org.pl/public/files/akty_prawne/2000.78.WE.pdf (20.03.2014).
- Dyrektywa 75/117/EWG, http://www.ptpa.org.pl/public/files/akty_prawne/76.207.EWG.pdf (20.03.2014).
- Firma=różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Harvey C.P., Allard M.J., *Understanding and Managing Diversity*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River (New Jersey) 2012.
- Kodeks Pracy 2014, <http://kodeks-pracy.org> (20.03.2014).
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008.
- Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- Poradnik szkoleniowy – Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.
- Stankiewicz D., *Zarządzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Chmielecki (red.), *Studia zarządzania międzykulturowego. Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Tom XIII, Zeszyt 13, Łódź 2012.
- The Business Case for Diversity: Good Practices in Workplace*, Komisja Europejska, Bruksela 2005.
- The Cost and Benefits of Diversity. A study on methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises*, Komisja Europejska, Kent 2003.
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.

BUSINESS MODEL FOR DIVERSITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION

Summary: Globalization, use of possibilities created by technologies, the need for operating under the conditions of continuous changes or, finally – generation of intellectual capital as a source of competitive advantage are some of the most important challenges to be faced by contemporary organizations. Therefore, it is necessary to implement special tools and solutions in recruitment, development and remuneration systems to affect the growth of efficiency of the organization, and not a source of conflict and loss due to the diversity of employees in terms of gender, age, religion or nationality. The article presents an attempt to identify and explore the business model of diversity management. It has been based on literature studies, legal acts and practices of companies using the concept of diversity in their business practices.

Keywords: diversity management, diversity, business model for diversity management, efficiency.