

# 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 naukowci

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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

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

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

## Summaries

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

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

**Grzegorz Łukasiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## ORGANIZACYJNE EFEKTY ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

---

**Streszczenie:** W literaturze poświęconej koncepcji zarządzania różnorodnością wiele uwagi poświęca się potencjalnym efektom, jakie organizacje mogą osiągnąć, podejmując stosowne działania w tym obszarze. Efekty te mogą być rozpatrywane na poziomie jednostki, zespołu, a przede wszystkim organizacji, co potwierdzają liczne dotychczasowe badania. Celem artykułu jest analiza tych efektów w kontekście modelu pozwalającego na ocenę efektywności zarządzania różnorodnością.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, efekty organizacyjne, efekty zespołowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, różnorodność kapitału ludzkiego.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.20

### 1. Wstęp

Koniec XX i początek XXI wieku to okres narastającej globalizacji na wszystkich poziomach życia społeczno-gospodarczego. Jej efektem jest coraz większa współzależność i integracja państw, jak również zacieranie się naturalnych granic pomiędzy społeczeństwami czy kulturami. Procesom tym sprzyjają nowoczesne technologie informacyjne pozwalające na równoczesną pracę w oddziałach firmy rozmieszczonych nawet na wielu kontynentach, coraz tańsze i szybsze środki transportu czy polityczno-gospodarcze regulacje pomiędzy państwami ułatwiające przepływ kapitału i pracy (Unia Europejska, Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu (NAFTA), Światowa Organizacja Handlu (WTO), Współpraca Gospodarcza Azji i Pacyfiku (APEC) itp.). Szybkie zmiany, jakie z tego powodu zachodzą w otoczeniu współczesnych organizacji, powodują, że muszą one podejmować działania ukierunkowane nie tylko na dostosowanie się do tych zmian, lecz także na wykorzystanie ich jako potencjalnej szansy na dalszy rozwój działalności gospodarczej. Dotyczą one przede wszystkim organizacji międzynarodowych, funkcjonujących w wielu krajach, na różnych kontynentach. Jednak coraz częściej zwraca się uwagę na to, że nawet małe i średnie przedsiębiorstwa, funkcjonujące do tej pory na rynku lokalnym, mogą stać

się bezpośrednią konkurencją dla firm funkcjonujących w oddalonych regionach geograficznych [Green i in. 2012].

Oprócz wspomnianych procesów globalizacyjnych bardzo dużą presję na przedsiębiorstwa wywierają zmiany demograficzne. Analizowane są one w kontekście starzenia się społeczeństw, ruchów migracyjnych czy zwiększania się aktywności zawodowej wśród kobiet [Mor-Barak 2011]. Efektem tych zmian jest wzrastająca różnorodność zasobów pracy dostępnych na krajowych czy nawet lokalnych rynkach pracy, jak również w obrębie samych organizacji. Różnorodność ta może być analizowana pod względem tak podstawowych cech pracowników, jak wiek, płeć, rasa, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, wyznanie czy stan cywilny. Już kilkadziesiąt lat temu wiele organizacji zdało sobie sprawę, że wymienione cechy, różnicujące pracowników i postrzegane jako potencjalne źródło problemów, mogą stać się czynnikiem otwierającym nowe perspektywy w procesie rozwoju nowych produktów czy usług. Od tego czasu opublikowano liczne badania dotyczące związków pomiędzy działaniami w obszarze zarządzania różnorodnością a funkcjonowaniem całych organizacji, efektami na poziomie zespołów lub pojedynczych jednostek. Wyniki tych badań wskazują, że w przypadku prawidłowej realizacji procesów w obszarze zarządzania różnorodnością można wskazać na szereg pozytywnych efektów – zarówno zespołowych, jak i organizacyjnych. Osiągnięcie tych efektów uzależnione jest jednak od wielu czynników, które powinny być uwzględniane w procesie zarządzania różnorodnością. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, za cel artykułu przyjęto analizę efektów, jakie można uzyskać, wdrażając w organizacji koncepcję zarządzania różnorodnością, oraz ich uwarunkowań.

## 2. Różnorodność w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi

Trudno omawiać koncepcję zarządzania różnorodnością bez umiejscowienia jej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Różnorodność dotyczy zatrudnionych pracowników i najczęściej ujmowana jest w sposób bardzo ogólny. Na przykład w jednej z pozycji literaturowych stwierdza się, że przez pojęcie różnorodności zatrudnionych należy rozumieć „wszystkie możliwe – widoczne i niewidoczne, wrodzone i nabyte – aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni, np. płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna, wyznanie, miejsce zamieszkania, język, stan cywilny, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, styl życia” [Rawłuszko 2007, s. 28]. Aspekty te mogą być z kolei rozpatrywane w ramach różnych wymiarów, do których zalicza się:

- wymiar organizacyjny: tytuły, zajmowane stanowisko, wymagania stanowiska pracy, środowisko pracy, zatrudnienie w danej jednostce organizacyjnej, uczestnictwo w grupach projektowych, długość zatrudnienia, status i pozycja w organizacji;
- wymiar zewnętrzny: znajomość języków obcych, przyzwyczajenia, poziom wykształcenia, wysokość wynagrodzenia, doświadczenie zawodowe, rodzicielstwo, hobby, stan cywilny;



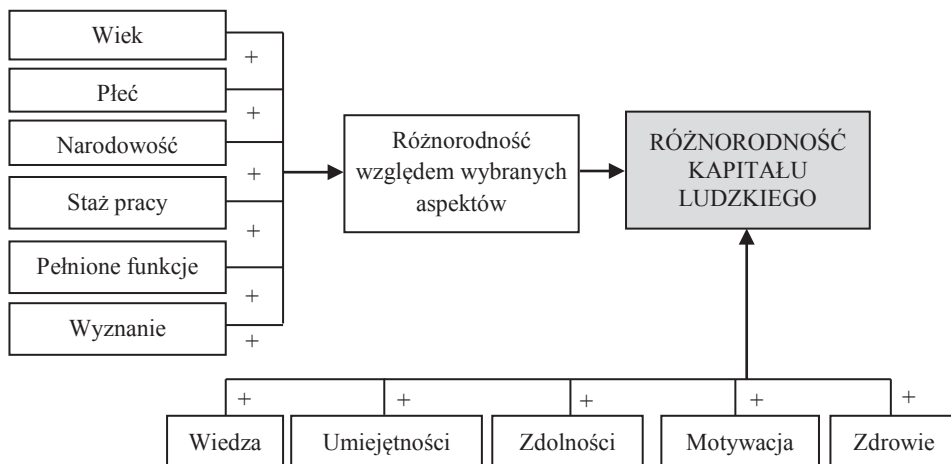
- wymiar wewnętrzny: płeć, narodowość, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, wiek, wyznanie, niepełnosprawność, wyznawane wartości;
- wymiar osobisty: unikatowe cechy danej jednostki, np. typ osobowości [Senichev 2013].

Łącznie wymienione wymiary stanowią modelowe ujęcie różnorodności. Ich punktem centralnym jest wymiar osobisty, pozostałe wymiary, od wewnętrznego do organizacyjnego, ukazują aspekty różnicujące pracowników, coraz bardziej oddalone od jednostki.

Przytoczone przykłady cech decydujących o tym, że każdy zatrudniony pracownik stanowi ich unikatową kombinację, coraz częściej brane są pod uwagę w wielu procesach zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), jak również decydują o kompozycji posiadanego kapitału ludzkiego. W koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy każdej organizacji postrzegani są jako potencjalne źródło konkurencyjności. Obecnie podkreśla się, że wraz z ucieleśnionym w nich kapitałem ludzkim w postaci zdolności, wiedzy, umiejętności, motywacji czy zdrowia, wywierają zasadniczy wpływ na pozycję, jaką dana firma osiąga na rynku. Duży wpływ na sytuację organizacji wywierają również pozostałe zasoby materialne, finansowe czy informacyjne, jednak należy pamiętać, że w końcowym efekcie to pracownicy decydują o efektywności i skuteczności ich wykorzystania dla dobra całej organizacji [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2000, s. 21-22]. Biorąc pod uwagę szereg aspektów wyróżnianych w ramach koncepcji różnorodności, należy zwrócić uwagę, że powinny być one uwzględniane również w odniesieniu do struktury kapitału ludzkiego. Kapitał ten, ucieleśniony w każdym pracowniku, możemy różnicować nie tylko pod względem poziomu wiedzy, doświadczenia, umiejętności czy motywacji, lecz także przy uwzględnieniu cech demograficznych, takich jak wiek, płeć, narodowość czy poziom wykształcenia. Ta wielowymiarowość kapitału ludzkiego uwzględniająca koncepcję różnorodności została zaprezentowana na rys. 1.

W praktyce gospodarczej tego typu podejście do analiz kapitału ludzkiego stosowane jest bardzo często. Na przykład największa korporacja narodowa świata General Electric w swoim raporcie *2012 Sustainable Growth* podaje strukturę zatrudnienia w podziale na pochodzenie pracowników (w tym przypadku brane są pod uwagę Stany Zjednoczone, pozostałe kraje Ameryki Płd. i Płn., Europa, Środkowy Wschód i Afryka oraz kraje Azji i Pacyfiku), płeć (również w rozbiciu na strefy geograficzne) czy udział pracowników z mniejszości etnicznych (Indian, rdzennych mieszkańców Alaski, Azjatów, mieszkańców wysp Pacyfiku, Afroamerykanów, Hiszpanów) w ogólnej liczbie menedżerów wysokiego szczebla oraz profesjonalistów<sup>1</sup>. Podobne charakterystyki pracowników w swoich raportach, wraz z omówieniem realizowanej polityki w zakresie różnorodności pracowników, upublicznia najczęściej w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wiele innych korporacji międzynarodowych [Rozkwitalska 2007].

<sup>1</sup> Raport dostępny pod adresem: <http://www.gecitizenship.com/reports/> (20.03.2014).



Rys. 1. Kapitał ludzki w aspekcie różnorodności

Źródło: na podstawie [Martin-Aleazar, Romero-Fernandez, Sanchez-Gardey 2012].

Analiza kapitału ludzkiego w aspekcie różnorodności stanowi podstawowy krok do podjęcia dalszych działań ukierunkowanych na zwiększenie korzyści wynikających z różnic pomiędzy pracownikami. W tym właśnie kontekście rozumiane jest pojęcie zarządzania różnorodnością. W wielu jego definicjach podkreśla się możliwość osiągnięcia wielu korzyści przekładających się na poprawę przewagi konkurencyjnej dzięki odpowiednim działaniom uwzględniającym różnorodność osób zatrudnionych [Armstrong i in. 2010]. Jej wyniki znajdują wykorzystanie w procesie ustalania celów strategicznych dla organizacji i tym samym ukazują możliwości w zakresie ich osiągnięcia. Umożliwia udzielenie odpowiedzi na zasadnicze pytania stawiane w kontekście celów strategicznych, np.: Czy obecna różnorodność kapitału ludzkiego będzie wspierać, czy może utrudniać ich realizację? Jaką docelową różnorodność kapitału ludzkiego powinna posiadać organizacja, aby możliwie najefektywniej realizowała proces osiągnięcia wyznaczonych celów? Które aspekty różnorodności w największym stopniu mogą przyczynić się do ich osiągnięcia? W jaki sposób działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi mogą kształtować pożądaną różnorodność?

Kształtowanie docelowej różnorodności kapitału ludzkiego odbywa się w ramach wielu obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej obejmują one rekrutację, szkolenia i rozwój pracowników, ocenianie, wynagradzanie czy budowę kultury organizacyjnej [Shen i in. 2009]. W obszarach tych wskazuje się na potrzebę eliminacji ewentualnych praktyk dyskryminacyjnych względem pewnych grup społecznych prowadzących do nierównego ich traktowania w porównaniu z pozostałymi grupami w organizacji, zmniejszania wpływu stereotypów i uprzedzeń na podejmowane decyzje personalne czy kształtowanie wzajemnego zrozumienia, posza-

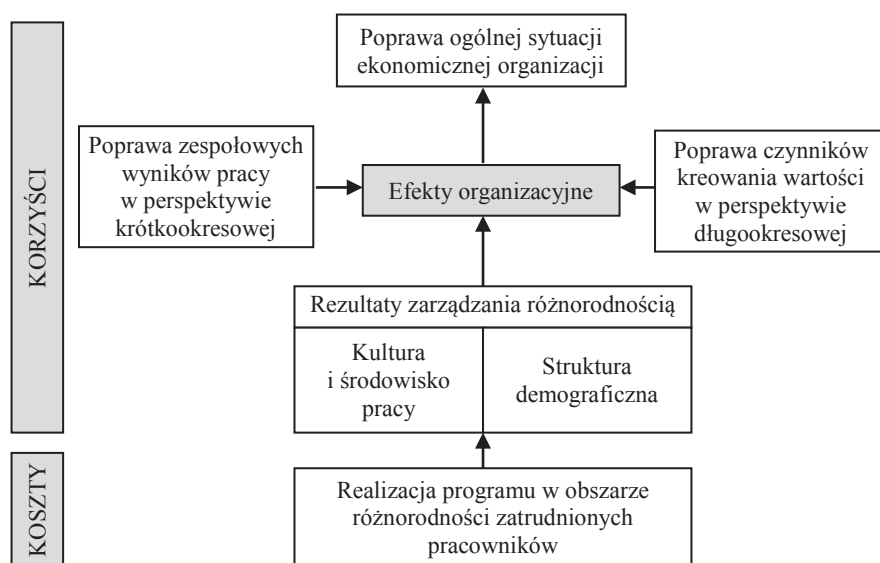
nowania i akceptacji odmienności wśród pracowników. W zakresie rekrutacji najważniejsze zadania związane z kształtowaniem wymaganej różnorodności kapitału ludzkiego obejmują m.in. odstąpienie od wszelkich kryteriów dyskryminujących kandydatów w procesie selekcji (często kryteria te oparte są na błędnych przekonaniach, że pewne cechy, takie jak płeć, wiek czy narodowość, mają bezpośrednie i negatywne przełożenie na efekty pracy), jak również zorganizowanie szkoleń osób przeprowadzających rozmowy kwalifikacyjne na temat uprzedzeń, postaw i stereotypów zniekształcających ocenę osób ubiegających się o pracę. Różnorodność pracowników powinna być również uwzględniana w realizowanych i przygotowywanych szkoleniach oraz planach rozwojowych pracowników. W tych obszarach wiele korzyści dla organizacji mogą przynieść szkolenia uczące wzajemnego zrozumienia czy poszanowania odmiennych punktów widzenia, jak również kształtujące umiejętności współpracy w zróżnicowanych zespołach. Z kolei w planowaniu karier zawodowych czy konstruowaniu planów rozwojowych nieuwzględnienie postulatów zgłaszanych w koncepcji zarządzania różnorodnością może doprowadzić do negatywnych ocen czy reakcji ze strony pominiętych grup pracowniczych. Także i w tym obszarze zaleca się, aby zarówno szkolenia, jak i awanse w ramach realizacji ścieżek karier zawodowych były dostępne dla wszystkich pracowników, bez względu na wiek, płeć, wyznanie czy narodowość. Równość szans w takich przypadkach można zwiększyć poprzez włączanie reprezentantów grup mniejszościowych w działania mające na celu rozdysponowanie oferty szkoleniowej wśród pracowników lub ocenę, selekcję oraz promocję obecnych i przyszłych menedżerów. Kolejnym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w którym koncepcja różnorodności może znaleźć zastosowanie, jest ocena pracowników. Kryteria wykorzystywane w procesie oceny powinny spełniać w jak najwyższym stopniu warunek obiektywności, minimalizując tym samym ocenę subiektywną, w której uprzedzenia czy stereotypy dotyczące mniejszościowych grup pracowników mogą mieć duży wpływ na ocenę końcową. W trakcie rozmowy oceniającej należy natomiast skupiać uwagę na obiektywnych efektach pracy, nie poruszając przy tym kwestii mogących zaognić całą sytuację (np. cech osobowych czy pochodzenia). Realizację podobnych zasad postuluje się również w obszarze wynagradzania pracowników.

### **3. Efekty zarządzania różnorodnością**

Powszechnie przyjmuje się, że odpowiednie zarządzanie różnorodnością przynosi organizacjom wymierne korzyści. W tym kontekście jest ono również definiowane. Podkreśla się wówczas, że zarządzanie różnorodnością to „strategia zarządzania personelem, opierająca się na przekonaniu, że jego różnorodność jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych” [Mrówczyński 2012]. W zaprezentowanej definicji warto zwrócić uwagę na słowa „w określonych warunkach”, gdyż działania w obszarze różnorodności personelu mogą przyczynić się do sukcesu organizacji, ale również

mogą stać się przyczyną wielu niepowodzeń i porażek. Błędy popełniane w trakcie zarządzania różnorodnością stają się często źródłem wielu konfliktów. Występują one najczęściej w procesie wzajemnej komunikacji przedstawicieli różnych grup, np. menedżerów z personelem wykonawczym w organizacjach międzynarodowych czy z dostawcami i odbiorcami reprezentującymi odmienne kultury [Mazur 2008].

Analiza efektów zarządzania różnorodnością wymaga modelowego ujęcia uwzględniającego ich podział oraz kontekst ekonomiczny organizacji. Przykładowa propozycja modelu uwzględniająca wspomniane założenia została przedstawiona na rys. 2.



**Rys. 2.** Modelowe ujęcie efektów zarządzania różnorodnością

Źródło: [Methods and indicators ... 2003, s. 38].

W przedstawionym modelu wyodrębnia się trzy główne części: (1) realizację programów, (2) rezultaty zarządzania różnorodnością oraz (3) efekty organizacyjne. Pierwsza część obejmuje wszystkie działania realizowane w organizacji w obszarze zarządzania różnorodnością, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów na ich realizację. Koszty te generowane są w trakcie zaangażowania kierowników średniego i wysokiego szczebla w przygotowanie programów różnorodnościowych, opracowywania ich strategii i planów realizacji, zmian w strukturze organizacyjnej promujących różnorodność, wykonywania zadań w obszarze różnorodności przez wyznaczonych pracowników, przeprowadzania szkoleń wraz z ich oceną i raportowaniem czy utrzymywania wsparcia dla osób zainteresowanych problematyką różnorodności [Methods and indicators ... 2003, s. 39]. W części drugiej analizowane

są bezpośrednie rezultaty podejmowanych działań, przy czym nie są one rozpatrywane w kategoriach organizacyjnych efektów, lecz jako niezbędny krok w celu ich osiągnięcia. Zalicza się do nich zmiany w strukturze demograficznej kapitału ludzkiego oraz kulturze organizacji wspierającej różnorodność.

Kluczową rolę w omawianym modelu odgrywają efekty organizacyjne. Ich analiza przeprowadzana jest z dwóch perspektyw: krótko- oraz długookresowej. Pierwsza perspektywa obejmuje potencjalną redukcję kosztów, zwiększoną dostępność różnorodnego kapitału ludzkiego, pozyskanie nowych rynków zbytu, przyciąganie utalentowanych pracowników, wzrost innowacyjności i kreatywności czy poprawę wizerunku firmy. Podstawowym problemem dla organizacji w tej perspektywie jest ukazanie bezpośrednich powiązań efektów z działaniami realizowanymi w obszarze różnorodności, np. czy poprawa wizerunku firmy jest w całości skutkiem zarządzania różnorodnością, czy może tylko w niewielkiej części. Druga perspektywa skupia się na efektach długoterminowych. Dotyczą one rozwoju zasobów niematerialnych, w tym kapitału ludzkiego oraz strukturalnego, które traktowane są jako czynniki kreujące wartość dla organizacji.

Zaprezentowane podejście do efektów zarządzania różnorodnością stanowi tylko jedno z licznych ich przykładów spotykanych w literaturze przedmiotu. Od kilkudziesięciu już lat naukowcy starają się ukazać efekty zarządzania różnorodnością w odniesieniu do poziomu jednostki, zespołu czy całej organizacji [Jackson, Joshi, Erhardt 2003; Jayne, Dipboye 2004; Simons, Rowland 2011; Nielsen, Nielsen 2013]. Wybrane związki potwierdzone badaniami empirycznymi zostały zaprezentowane w tab. 1.

Osiągnięcie wymienionych efektów poprzez działania w obszarze różnorodności nie jest jednak sprawą łatwą. Organizacje muszą w trakcie tego procesu spełnić wiele warunków, a przede wszystkim zastosować podejście kompleksowe do wprowadzanych zmian. Jeżeli chodzi o warunki, to dotyczą one sytuacji, w których osoby wywodzące się z różnych grup społecznych mają równe szanse na zatrudnienie w danej firmie, a następnie na pełne uczestniczenie w jej rozwoju. Warunki kształtowane są wówczas, gdy:

- „wszystkie osoby zaangażowane w pracę firmy na najwyższych stanowiskach decyzyjnych wierzą w celowość działań na rzecz różnorodności i aktywnie je wspierają,
- menedżerki/menedżerowie rozumieją, że zróżnicowany personel uosabia wiele perspektyw oraz sposobów podejścia do pracy i cenią różnorodność opinii oraz spostrzeżeń,
- menedżerki/menedżerowie umieją rozpoznawać zarówno szanse stwarzane przez różnorodność zespołu, jak i wyzwania, które różnorodność stwarza dla organizacji,
- menedżerki/menedżerowie rozumieją, że zarządzanie różnorodnością nie oznacza deprecjonowania podobieństw,

**Tabela 1.** Efekty zarządzania różnorodnością

Nazwisko (rok publikacji wyników badań)	Efekty zarządzania różnorodnością	Proponowana perspektywa do analizy	
		krótkookresowa	długookresowa
T. Cox (1993) K. Williams, C. O'Reilly (1998)	Poprawa procesów decyzyjnych w zróżnicowanych zespołach	X	
K. Esty i in. (1995)	Redukcja pozwów sądowych, zwiększenie możliwości rynkowych, rekrutacyjnych, kreatywności pracowników oraz poprawa wizerunku firmy	X	
M. Boudourides, G. Antypas (2001)	Zwiększone możliwości rekrutowania i wykorzystania w organizacji utalentowanych pracowników	X	X
J. Czapła (2004)	Zmniejszenie fluktuacji i absencji pracowników	X	
V. Singh, S. Point (2004)	Poprawa wizerunku firmy, zaspokojenie potrzeb interesariuszy		X
J. Kuusisto, M. Meyer (2005)	Wzmacnianie dobrej opinii korporacji		
E. Machovcova (2007)	Szybsze dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu	X	
J. Grima i in. (2008)	Wzrost elastyczności organizacji i analiza problemów z szerszej perspektywy		X
E. Kislingerova i in. (2008)	Poprawa kreatywności zespołów pracowniczych oraz procesów decyzyjnych	X	
L. Leydesdorff (2009)	Szybsza reakcja na potrzeby klientów	X	
Management Consultancy Tschare (2010)	Wzrost wydajności pracowników	X	

Źródło: [Senichev 2013; Mrówczyński 2012; Ehimare, Ogaga-Oghene 2011].

- kultura organizacyjna firmy wymaga od każdego i każdego jednakowo wysokich standardów oraz wyników, stymuluje rozwój osobisty, docenia pracownice/pracowników i zachęca do otwartości,
- firma ma jasno określoną i powszechnie rozpoznawaną misję oraz dokładnie zdefiniowane cele biznesowe,
- firma indywidualnie określa, czym dla niej jest różnorodność i definiuje swój szerszy kontekst społeczny związany z różnorodnością” [Rawłuszko 2007, s. 29].

Z kolei kompleksowe podejście związane jest ze zmianami w niematerialnym obszarze organizacji, jakim jest kultura organizacyjna. Zmiany te muszą być wprowadzane konsekwentnie i jednocześnie rozłożone w czasie, gdyż dotyczą wartości, norm, przekonań czy stereotypów funkcjonujących wśród zatrudnionych pracowników.

#### 4. Zakończenie

Zarządzanie różnorodnością stanowi koncepcję zarządzania, która w odpowiednich warunkach może przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez organizacje. Analiza literatury przedmiotu jednoznacznie wskazuje na szereg korzyści, jakie organizacje mogą osiągnąć, wdrażając tę koncepcję. Mogą one być rozpatrywane z perspektywy krótkookresowej, w postaci bezpośrednich zmian w wielu obszarach organizacyjnych, jak również długookresowej, czyli kształtowania kapitału ludzkiego i strukturalnego. Należy jednak pamiętać, że korzyści te realizowane są tylko w określonych warunkach, z których najważniejszy dotyczy zmian w kulturze organizacyjnej.

#### Literatura

- Armstrong C., Flood P., Guthrie J., Liu W., MacCurtain S., Mkamwa T., *The impact of diversity and quality management on firm performance: beyond high performance work systems*, "Human Resource Management" 2010, November-December, vol. 49, no. 6.
- Ehimare O., Ogaga-Oghene J., *The impact of workforce diversity on organizational effectiveness: A study of a Nigerian bank*, "Annals of the University of Petrosani, Economics" 2011, vol. 11, no. 3.
- Green K., Lopez M., Wysocki A., Kepner K., *Diversity in the workplace: benefits, challenges and the required managerial tools*, University of Florida, IFAS Extension, 2012, <http://edis.ifas.ufl.edu/hr022> (20.03.2014).
- Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L., *Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications*, "Journal of Management" 2003, vol. 29, no. 6, s. 801-830.
- Jayne M., Dipboye R., *Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations*, "Human Resource Management" 2004, vol. 43, no. 4, s. 409-424.
- Kozioł L., Piechnnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wyd. Biblioteka Pracownicza, Warszawa 2000.
- Martin-Aleazar F., Romero-Fernandez P., Sanchez-Gardey G., *Transforming human resource management systems to cope with diversity*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 107, no. 4, s. 511-531.
- Mazur B., *Różnorodność w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 2, s. 29-36.
- Methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises*, Centre for Strategy and Evaluation Services CSES, 2003, Final Report, <http://www.cses.co.uk/upl/File/CostsBenefFullRepEN.pdf> (20.03.2014).
- Mor-Barak M.M., *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*, second edition, Sage Publication, Inc., New York 2011.

- Mrówczyński P., *Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 248, UE, Wrocław 2012, s. 384-392.
- Nielsen B., Nielsen S., *Top management team nationality diversity and firm performance: a multilevel study*, "Strategic Management Journal" 2013, vol. 23, s. 373-382.
- Rawłuszko M., *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
- Rozkwitalska M., *Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2 (128).
- Senichev V., *Human resource diversity and performance within the frame of organizations, teams and individuals*, "Business: Theory and Practice" 2013, vol. 14, no. 4, s. 337-345.
- Shen J., Chanda A., D'Netto B., Monga M., *Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework*, "The International Journal of Human Resource Management" 2009, vol. 20, no. 2.
- Simons S., Rowland K., *Diversity and its impact on organizational performance: The influence of diversity constructions an expectations and outcomes*, "Journal of Technology Management and Innovation" 2011, vol. 6, no. 3, s. 171-182.

## ORGANIZATIONAL EFFECTS OF DIVERSITY MANAGEMENT

**Summary:** In the literature on the concept of diversity management a lot of attention is paid to the potential effects that organizations can achieve by taking appropriate action in this area. These effects can be considered at the individual, team, and organization level, which is confirmed by numerous previous studies. The purpose of this article is to analyze these effects in the context of the model to assess the effectiveness of diversity management.

**Keywords:** diversity management, organizational effects, team effects, human resource management, human capital diversity.