

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,  
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,  
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,  
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w 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)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
<b>Ewa Głuszek:</b> Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) .....	34
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
<b>Joanna Jończyk:</b> Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach .....	63
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca .....	73
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
<b>Lukasz Sienkiewicz:</b> Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników .....	95
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Modelowanie elastycznej organizacji pracy .....	107
<b>Janusz Strużyna:</b> Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL .....	118
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach .....	128
<b>Weronika Toszewska:</b> Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

---

### Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

---

<b>Joanna Cewińska:</b> <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim .....	149
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia .....	158

<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc:</b> Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne .....	201
<b>Urszula Feliniak:</b> Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
<b>Marta Juchnowicz:</b> Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
<b>Marek Kalinowski:</b> Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców .....	231
<b>Tomasz Kawka:</b> Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
<b>Magdalena Majowska:</b> Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej .....	261
<b>Zofia Sekuła:</b> Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
<b>Wojciech Ulrych:</b> Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników .....	281

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
<b>Alicja Miś:</b> Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
<b>Łukasz Panfil:</b> Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe .....	326
<b>Adam Suchodolski:</b> Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

<b>Beata Buchelt:</b> Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce .....	355
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	365
<b>Beata Jamka:</b> Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet .....	374
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	384
<b>Joanna Mróz:</b> Gender a elastyczność organizacji .....	393
<b>Sylwia Przytuła:</b> Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy .....	402
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności .....	415
<b>Marzena Stor:</b> Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych .....	423
<b>Czesław Zajac:</b> Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych ....	438

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
<b>Ewa Gluszek:</b> The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations .....	45
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 .....	62
<b>Joanna Jończyk:</b> Changes in human resource management in public hospitals	72
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation .....	86
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Management in inter-organizational networks .....	94
<b>Łukasz Sienkiewicz:</b> Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
<b>Janusz Strużyna:</b> Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

---

## Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

---

<b>Joanna Cewińska:</b> Freelancing – implications for human capital management .....	157
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec:</b> The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries .....	179
<b>Tomasz Sapeta:</b> Using personnel audit in improving the flexibility of employment .....	188
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinants of flexible working of health professionals in Poland .....	198

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
<b>Urszula Feliniak:</b> Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
<b>Marta Juchnowicz:</b> Effective methods for improvement of flexibility of wages .....	230
<b>Marek Kalinowski:</b> Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
<b>Tomasz Kawka:</b> Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
<b>Magdalena Majowska:</b> The role of the institutional context in making compensation choices .....	260
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motivation systems in insurance industry.....	269
<b>Zofia Sekuła:</b> Motivating employees in small companies .....	280
<b>Wojciech Ulrych:</b> Past and presence of performance appraisal .....	290

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market .....	303
---	-----

<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
<b>Alicja Miś:</b> Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
<b>Łukasz Panfil:</b> The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies .....	336
<b>Adam Suchodolski:</b> Factors influencing the directions of employee development in the organization .....	343
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Union guidelines for development of human capital.....	352

---

## **Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices**

---

<b>Beata Buchelt:</b> Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Human Resource Management and Diversity.....	373
<b>Beata Jamka:</b> Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation .....	383
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Diversity management as a result of changes in human resource management .....	392
<b>Joanna Mróz:</b> Gender and flexibility of organization .....	401
<b>Sylwia Przytuła:</b> Expatriant – flexible international employee.....	414
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> American and Japanese motivating for innovativeness .....	422
<b>Marzena Stor:</b> Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies .....	437
<b>Czesław Zajac:</b> Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies .....	448

**Magdalena Dunikowska**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

---

## RÓŻNORODNOŚĆ W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

---

**Streszczenie:** W artykule podjęto aktualną obecnie – zarówno w literaturze przedmiotu, jak i polityce Unii Europejskiej oraz praktyce przedsiębiorstw – problematykę zarządzania różnorodnością. Nawiązując do obecnych w dyskursie na temat *diversity management* definicji tego pojęcia oraz charakterystyk innych kojarzonych z tym zagadnieniem inicjatyw w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zaprezentowano zintegrowane ogólne ujęcie zarządzania różnorodnością uwzględniające jego kontekstualnych charakter.

**Słowa kluczowe:** różnorodność, zarządzanie różnorodnością, *diversity management*, zarządzanie zasobami ludzkimi.

### 1. Wstęp

W lutym 2012 r. zainaugurowano w Polsce „Kartę różnorodności” – przedsięwzięcie zainicjowane w 2004 r. we Francji i realizowane obecnie w ośmiu krajach europejskich<sup>1</sup>. Jego istotą jest rozpowszechnianie idei zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach poprzez zachęcanie do podpisania wspomnianej Karty, zawierającej zestaw zobowiązań w tym obszarze.

Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*, DM) nie jest już – także w Polsce – zagadnieniem nowym. Podobnie jak wcześniej koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania talentami czy zarządzania wiedzą, została przeniesiona na grunt europejski ze Stanów Zjednoczonych Ameryki. I choć idea ta ma swe źródło w tzw. akcji afirmatywnej (*affirmative action*) mającej poprawić sytuację – m.in. na rynku pracy – dyskryminowanych wcześniej Afroamerykanów, to w Europie trafiła ona na podatny grunt, wspierana m.in. przez promowaną regulacjami organów Unii Europejskiej politykę wyrównywania szans tzw. grup defaworyzowanych.

Równocześnie na rozwój DM miały wpływ globalizacja i związany z tym procesem wzrost internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym i zespołów pracowniczych, w których spotykają się ludzie różnych kultur.

---

<sup>1</sup> Zob. [www.kartaroznorodnosci.pl](http://www.kartaroznorodnosci.pl).



Geneza i wielorakie uwarunkowania rozwoju idei zarządzania różnorodnością wpłynęły na to, że pojęcie to, jak i sama kwestia różnorodności, nie są definiowane jednolicie. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie propozycji zintegrowanego spojrzenia na zarządzanie różnorodnością na podstawie ujęć terminów „różnorodność” i „zarządzanie różnorodnością” prezentowanych w literaturze, w tym także wskazanie na powiązania problematyki zarządzania różnorodnością z innymi pokrewnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi.

## 2. Różnorodność i zarządzanie różnorodnością – rozumienie i ujęcia

Różnorodność, której dotyczy termin „zarządzanie różnorodnością”, odnosi się do „różnorodności zatrudnionych” czy też – przy dosłownym tłumaczeniu angielskiego terminu *workforce diversity* – różnorodności siły roboczej. Spotyka się także określenie *workplace diversity*, czyli „różnorodność miejsca pracy” [McMahon 2010].

W literaturze dotyczącej różnorodności powszechne jest jej bardzo szerokie rozumienie – jako „wszystkich możliwych aspektów, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni” [Gryszko 2009, s. 5]. Podobne ujęcie prezentuje M. Rawluszko, stwierdzając, że „różnorodność pracowników rozumiana jest bardzo szeroko – jako 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” [Rawluszko 2007, s. 28].

Zbliżone definicje różnorodności formułowane są w literaturze zagranicznej. K. May, S. Jackson i K. Whitney określają różnorodność jako „obecność różnic wśród członków danej społeczności” [1995, s. 217]. Według A. Joshi i S. Jackson różnorodność to po prostu „demograficzna kompozycja zespołu” [2003, s. 278].

Z drugiej strony część badaczy kwestionuje celowość ujmowania analizowanego terminu w sposób tak pojemny. Typowe dla tego nurtu jest stwierdzenie, że „nie każda różnorodność jest traktowana tak samo” [Cross 2000, s. 23]. Przyjmuje się zatem, że z określonych powodów pewne różnice są istotniejsze niż inne. Reprezentatywna może tutaj być definicja określająca mianem różnorodności „różnice między ludźmi, które mogą wpływać na ich akceptację, wyniki pracy, satysfakcję lub awans w organizacji” [Thomas 2004, s. 12]. Z tej perspektywy zrozumiałe staje się akcentowanie różnych wymiarów różnorodności w poszczególnych kontekstach kulturowych, czego dowodzą liczne badania [International Handbook 2010].

Wielorakiemu ujmowaniu różnorodności towarzyszy niejednoznaczność definiowania zarządzania różnorodnością. Z jednej strony można spotkać podejście, w myśl którego zarządzanie różnorodnością to „zdolność do podejmowania dobrych jakościowo decyzji w obliczu istniejących podobieństw i różnic oraz związanych z tym napięć i złożoności” [Roosevelt 2010, s. 2], a zatem traktujące różnorodność raczej jako trudność, wyzwanie, z którym trzeba sobie poradzić. Z drugiej strony

– i ten nurt dominuje – postrzega się zarządzanie różnorodnością jako „strategię zarządzania personelem opierającą się na przekonaniu, że różnorodność personelu (...) jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych” [Gryszko 2009, s. 5]. Wyraźnie rozgranicza się czasem zarządzanie różnorodnością i „politykę równych szans”, wskazując, że „w zarządzaniu różnorodnością nie chodzi jednak o dawanie preferencji czy wyrównywanie szans indywidualnym członkom jakiejś grupy (choć to przy okazji), lecz o uznanie, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość całej organizacji” [Durska 2009, s. 8].

Jak się wydaje, sposób definiowania różnorodności i zarządzania różnorodnością zależy od przyjętych celów i założeń DM, innymi słowy – od jego przesłanek.

### 3. Przesłanki i praktyki zarządzania różnorodnością

Analiza literatury przedmiotu (m.in. [The Business Case for Diversity 2005, s. 14-17; Gryszko 2009]), a także tekstu wspomnianej „Karty różnorodności” oraz deklaracji wybranych przedsiębiorstw stosujących DM<sup>2</sup> wskazuje, że powodem wdrażania zarządzania różnorodnością mogą być następujące kwestie:

- budowanie wizerunku organizacji sprzyjającej ludziom po to, aby:
  - pozyskać opinię przedsiębiorstwa poważnie traktującego zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, co powinno sprzyjać przychylności klientów/konsumentów i/lub
  - zwiększyć potencjalny rynek dobrych kandydatów do pracy i zatrzymywać talenty poprzez tworzenie warunków, w których każdy może czuć się dobrze,
- wymagania prawa (przepisy dotyczące zakazu dyskryminacji),
- zachęty finansowe związane z zatrudnianiem osób z tzw. grup defaworyzowanych (niepełnosprawni, osoby starsze),
- dążenie do wzrostu innowacyjności zespołów pracowniczych dzięki różnorodności doświadczeń i perspektyw,
- lepsze poznanie potrzeb zróżnicowanych grup klientów dzięki włączeniu do zespołu pracowniczego reprezentantów tych grup,
- wyzwania związane z kierowaniem zróżnicowanymi zespołami pracowniczymi, wynikające z potencjalnie większego ryzyka konfliktu.

W sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa znaczenie mogą mieć wszystkie z wymienionych motywacji, ale także tylko niektóre lub nawet wyłącznie jedna z nich. O ile np. rozumiałe jest, że medialna korporacja, jaką jest BBC, chce ze swym przekazem trafić do różnych grup odbiorców i dlatego wśród prezenterów znajdą się ludzie w różnym wieku, różnych ras i narodowości, o tyle sprawa ta może być zupełnie nieistotna w przypadku firmy produkującej silniki do samochodów.

---

<sup>2</sup> Np. VOLVO, BMW, Nokia, BBC – w oparciu o informacje w witrynach internetowych tych przedsiębiorstw.

Podobnie, jak dowodzą badania (np. [Adler 2003, s. 137]), nie zawsze i nie każdy heterogeniczny zespół pracowniczy osiąga lepsze wyniki w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań mogących przynieść korzyści biznesowe. Zależy to bowiem od przedmiotu działalności przedsiębiorstwa, charakteru oczekiwanej innowacji i cech różnicujących członków zespołu, mających rzeczywiste znaczenie dla kreowanego rozwiązania. Jak się okazuje, istotne są tutaj raczej odmienne doświadczenia zawodowe, rodzaj wykształcenia, cechy osobowości, posiadane kontakty, a nie – lub nie tak bardzo – te wymiary różnorodności, których zwykle dotyczą programy DM, jak: płeć, wiek, rasa, pochodzenie, religia itp. [McMahon, s. 44].

Pewne jest natomiast, że – choćby w przedsiębiorstwach amerykańskich oraz działających na obszarze Unii Europejskiej – zawsze występuje motywacja związana z koniecznością przestrzegania przepisów antydyskryminacyjnych.

W zależności od tego, jakie są powody wdrożenia przez organizację polityki zarządzania różnorodnością, dobierane są narzędzia realizacji tej polityki. Wachlarz możliwości jest tutaj bogaty i obejmuje m.in. (zob. np. [The Business Case for Diversity, s. 32-50]):

- uelastycznianie czasu pracy i form organizacji pracy, dla umożliwienia osobom o zróżnicowanych potrzebach godzenie ich z pracą (opieka matek nad dziećmi, praktyki religijne, potrzeba regeneracji u osób starszych i in.),
- szkolenia z komunikacji międzykulturowej i interpersonalnej mające podnieść świadomość i akceptację odmienności,
- formalne regulacje (procedury, kodeksy dobrych praktyk), zapewniające równe traktowanie w procesie rekrutacji, selekcji, dostępu do szkoleń czy możliwości awansu),
- preferowanie w procesie rekrutacji i selekcji osób z grup defaworyzowanych – kobiet, osób starszych, niepełnosprawnych – lub przynajmniej formułowanie ogłoszeń rekrutacyjnych w sposób zachęcający do aplikowania osoby z tych grup<sup>3</sup>,
- wprowadzanie systemu kwotowego – wskaźników różnorodności, które organizacja zamierza osiągnąć w określonym czasie (np. 40% kobiet na stanowiskach specjalistów),
- inwestycje w tworzenie stanowisk pracy dostosowanych do potrzeb osób starszych lub niepełnosprawnych.

Jak wspomniano, zakres korzystania z wymienionych narzędzi zależy zawsze od powodów, dla których przedsiębiorstwo wdraża DM. Jeśli jedyną przesłanką jest przestrzeganie przepisów prawa – organizacja ograniczy się do wdrożenia odpowiednich procedur, jeśli przeciwdziałanie mobbingowi – może wprowadzić odpowiednie regulacje i zorganizować szkolenia, jeśli natomiast ważna jest kwestia róż-

---

<sup>3</sup> Tego typu działania nie są traktowane jako dyskryminujące innych pracowników, ich istotą jest bowiem wyrównywanie szans osób w trudniejszej sytuacji na rynku pracy. W polskim Kodeksie pracy kwestia ta jest uregulowana w art. 18<sup>3b</sup> par. 2 i 3.

nicowania zespołu ze względu na potrzebę dotarcia do zróżnicowanych grup klientów – będzie zachęcać do ubiegania się o pracę osoby z różnych grup społecznych i tworzyć dla nich odpowiednie warunki pracy.

#### **4. Zarządzanie różnorodnością a pokrewne inicjatywy w obszarze zarządzania ludźmi**

Z zagadnieniem zarządzania różnorodnością wiążą się inne polityki realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi lub częściowo dotyczące ZZL. Warto wymienić przede wszystkim:

- politykę równych szans,
- programy antymobbingowe,
- zarządzanie wiekiem,
- programy praca-życie (*work-life-balance*, WLB),
- politykę społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB, CSR).

Polityka równych szans to polityka niedyskryminacji – to tego obszaru dotyczą przepisy prawa pracy, także w Polsce. Polega ona przede wszystkim na zapewnianiu równego traktowania kandydatów do pracy i pracowników, bez względu na wiek, płeć i inne cechy. Podobny charakter mają programy przeciwdziałania mobbingowi. Właśnie deklaracja dotycząca zobowiązania do realizacji polityki równych szans (w tym do zwalczania mobbingu) stanowi istotę „Karty różnorodności”.

Zarządzanie wiekiem obejmuje inicjatywy, w których działania realizowane w obszarze zasobów ludzkich uwzględniają różnice wieku pomiędzy pracownikami. W praktyce jednak, ze względu na genezę idei zarządzania wiekiem, określenie to odnosi się do realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa przedsięwzięć, których celem jest wspieranie, lepsza integracja i właściwe spożytkowanie wiedzy i doświadczenia osób w wieku dojrzałym [Karpowicz 2010, s. 13-17].

Wdrażane w przedsiębiorstwach programy praca-życie mają pomóc zatrudnionym w godzeniu życia osobistego z obowiązkami zawodowymi. Praktyki WLB to w większości różne formy elastycznego czasu pracy i elastycznych form pracy, ale także dodatkowe urlopy, świadczenia o charakterze socjalnym (na finansowanie opieki nad dziećmi lub starszymi członkami rodziny, dofinansowanie wypoczynku lub aktywności fizycznej i in.), dostosowane do zróżnicowanych potrzeb pracowników [Borkowska 2005, s. 18-19].

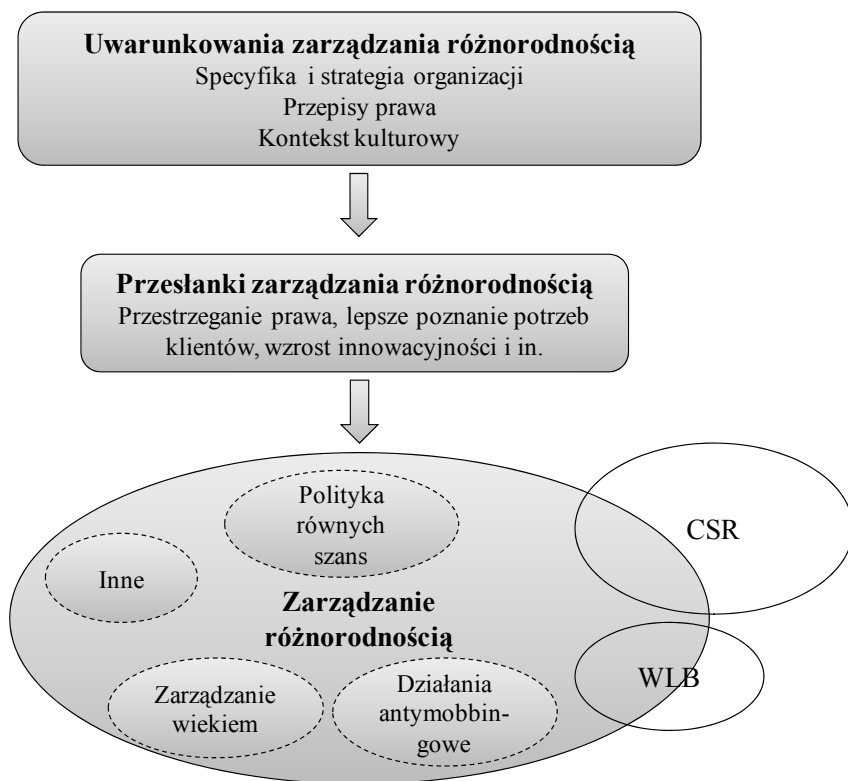
Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu ma charakter kompleksowy obejmujący różne grupy interesariuszy organizacji, w tym i środowisko naturalne. Jej istotą jest prowadzenie przez organizacje działalności z poszanowaniem praw i interesów innych osób i instytucji, na których działalność organizacji ma wpływ [Borkowska 2005, s. 9].

Związki wymienionych inicjatyw z zarządzaniem różnorodnością są bezdyskusyjne. Polityka równych szans, działania antymobbingowe i zarządzanie wiekiem są

elementami czy przejawami zarządzania różnorodnością. Koncentrują się one bowiem na odpowiednim podejściu do różnic pomiędzy pracownikami, przy czym w zarządzaniu wiekiem eksponowane jest zróżnicowanie pokoleniowe. Programy praca-życie odzwierciedlają zróżnicowane potrzeby osób w różnej sytuacji osobistej. Samo zarządzanie różnorodnością (podobnie jak programy WLB), bywa natomiast jednym z elementów realizowanej przez przedsiębiorstwo polityki społecznej odpowiedzialności.

## 5. Propozycja zintegrowanego ujęcia zarządzania różnorodnością

Przedstawione rozważania na temat zarządzania różnorodnością, przesłanek do podejmowania inicjatyw w tym obszarze, rodzaju tych inicjatyw i związków DM z innymi politykami ZZL dają dość złożony, ale i całościowy obraz *diversity management* i jego miejsca w obszarze zarządzania ludźmi. Zaprezentowano go w sposób syntetyczny na rys. 1.



**Rys. 1.** Zintegrowane ogólne ujęcie zarządzania różnorodnością w kontekście jego uwarunkowań i związków z pokrewnymi politykami ZZL

Źródło: opracowanie własne.

Idea zilustrowana na rys. 1 wiąże się z uznaniem, że sposób, w jaki organizacja podchodzi do zarządzania różnorodnością, zależy od określonych uwarunkowań jej funkcjonowania: od przedmiotu jej działalności, branży, w jakiej działa, tego, czym zamierza konkurować, w czym upatruje swych mocnych stron, od kraju siedziby i in., które z kolei wpływają na to, jakie są przesłanki podejmowania inicjatyw DM. W niektórych sytuacjach, np. w przedsiębiorstwie oferującym produkty dla kobiet, ważny będzie ich udział w zespołach pracowniczych, w innym – np. w niewielkim przedsiębiorstwie podwykonawczym o skali lokalnej – celem może być tylko przestrzeganie przepisów antydyskryminacyjnych. Dla innego przedsiębiorstwa wyzwaniem będzie pogodzenie odmiennych interesów grup pracowników z różnych generacji, co także mieści się w pojęciu zarządzania różnorodnością.

Przesłanka (motyw) zarządzania różnorodnością determinuje dobór narzędzi tego zarządzania (inicjatyw) mieszczących się na rysunku w owalu określonym jako „zarządzanie różnorodnością”. Obok kodeksów dobrych praktyk regulujących zasady równego traktowania mogą to być szkolenia z zakresu komunikacji międzykulturowej, komunikacji interpersonalnej i in., mogą to być też programy skierowane do osób starszych (zarządzanie wiekiem jest wówczas elementem lub istotą DM) czy też różne formy elastycznego czasu pracy (typowe dla WLB). Zarządzanie różnorodnością, przynajmniej w części dotyczącej równego traktowania, to równocześnie przejaw CSR; podobnie, wspomniane uelastycznianie czasu pracy typowe dla programów praca-życie, jeśli ma służyć równoważeniu różnych potrzeb osób z różnych grup społecznych (o odmiennych charakterystykach demograficznych), będzie równocześnie inicjatywą z obszaru DM.

Nawiązując do przytaczanych na początku niniejszych rozważań definicji zarządzania różnorodnością, należy stwierdzić, że przyjęte tutaj założenia o zmiennej naturze DM, zależnej od jego uwarunkowań i przesłanek, prowadzą do pojemnego, elastycznego rozumienia *diversity management*. Autorka reprezentuje pogląd, iż pojęcie zarządzania różnorodnością nie powinno być zarezerwowane wyłącznie dla sytuacji, w której organizacja świadomie dąży do zróżnicowania swojego personelu w celu wzrostu innowacyjności, nie należy też uważać takiego podejścia za najwyższy stopień rozwoju na drodze do zarządzania różnorodnością. W obszarze zarządzania różnorodnością mieści się wiele podejść i narzędzi, których przedmiotem są kwestie różnorodności: od wdrażania procedur antydyskryminacyjnych, poprzez szkolenia i inne metody ułatwiające radzenie sobie z różnorodnością w sytuacjach, gdy rodzi ona konflikty, preferencje dla niektórych grup defaworyzowanych (np. osób niepełnosprawnych), aż po celowe zróżnicowanie zespołów pracowniczych w celu wyzwolenia większej kreatywności, gdy jest ona w danym obszarze ważna.

## 6. Zakończenie

Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (Society for Human Resource Management) traktuje różnorodność (*diversity*) jako „dyscyplinę” zarządzania zasobami ludzkimi występującą obok wynagradzania, rozwoju, rekrutacji itd.<sup>4</sup> To ujęcie, o charakterze niewątpliwie praktycznym, wskazuje, że różnorodność postrzegana jest tutaj jako jedno z podstawowych zadań, jeden z obszarów działania specjalistów ds. HR.

Jest to zagadnienie niewątpliwie nabierające znaczenia, choć w zależności od uwarunkowań kulturowych, branżowych, strategicznych i in. różne są jego przesłanki, cele i narzędzia, odmienne aspekty różnorodności stają się ważniejsze. Nawiązując do utrwalonych już w literaturze przedmiotu zagadnień zarządzania talentami i zarządzania ryzykiem, można przyjąć, że zarządzanie różnorodnością wdrożone w konkretnym przedsiębiorstwie może być bliższe jednemu lub drugiemu z nich, przy czym pomiędzy nimi jest wiele innych możliwości.

Warto, jak się wydaje, podejmując badania nad DM w organizacjach, brać pod uwagę kontekst realizowanych działań i specyfikę funkcjonowania danego podmiotu. Dla ewentualnej oceny sposobu podejścia do kwestii różnorodności w konkretnym przedsiębiorstwie czy instytucji istotne są uwarunkowania tego podejścia.

## Literatura

- Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1997.
- Borkowska S., *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 6, s. 9-29.
- Cross E.Y., *Managing Diversity – The Courage to Lead*, Quorum Books, Westport 2000.
- Durska M., *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i biznes” 2009, nr 1-4, s. 8-12, dostęp 5 marca 2012 r., <[http://www.mfk.org.pl/uploads/kobieta\\_i\\_biznes/kib\\_1-4\\_2009\\_srodek.pdf](http://www.mfk.org.pl/uploads/kobieta_i_biznes/kib_1-4_2009_srodek.pdf)>.
- Gryszko M., *Raport – Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, dostęp 7 marca 2012 r., [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/ZarządzaniemroznorodnosciawPolsce\\_FOB.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/ZarządzaniemroznorodnosciawPolsce_FOB.pdf).
- Hays-Thomas R., *Why now? The contemporary focus on managing diversity*, [w:] *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, red. M.S. Stockdale, F.J. Crosby, Blackwell Publishing, Malden 2004.
- International Handbook on Diversity Management at Work – Country Perspectives*, red. A. Klarsfeld, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010.
- Jackson S.E., May K.E., Whitney K., *Understanding the dynamics of diversity in decision making teams* (1995), [w:] *Team Effectiveness and decision making in organizations*, eds. R.A. Guzzo, E. Salas, San Francisco, Jossey-Bass, s. 204-261.
- Joshi A., Jackson S.E., *Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations*, [w:] *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, eds. M.A. West, D. Tjosvold, K.G. Smith, John Wiley & Sons Ltd. 2003.

<sup>4</sup> Zob. witryna internetowa stowarzyszenia: <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>.

- Karpowicz E., *Zarządzanie pracownikami w wieku 50+ – perspektywa pracodawcy*, Raport nr 3 opracowany w ramach programu „Kompleksowy program aktywizacji osób starszych, 50+”, Akademia Leona Koźmińskiego, 2010, dostęp 7 marca 2012 r. [http://www.50plus.kozminski.edu.pl/wy-niki/Raport%20\\_nr3\\_desk\\_research.pdf](http://www.50plus.kozminski.edu.pl/wy-niki/Raport%20_nr3_desk_research.pdf).
- McMahon A.M. (2010), *Does Workplace Diversity Matter? A Survey of Empirical Studies on Diversity and Firm Performance*, 2000-9, “Journal of Diversity Management”, 2010 Second Quarter, vol. 5 issue 2, ss. 37-48
- Rawluszko M., *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
- Roosevelt R.T., *World Class Diversity Management – a Strategic Approach*, Berlett-Koehler Publishers, San Francisco 2010.
- The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.3, Luxembourg 2005.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DIVERSITY

**Summary:** Diversity management, which is discussed in this paper, is a current issue in the literature, the policy of the European Union, as well as in the everyday practice of an increasing number of companies and other organizations. On the basis of the definitions of DM presented in the relevant literature, with regard to related initiatives like WLB, CSR and equal treatment, an integrated overall approach to Diversity Management is proposed, which accentuates its contextual character.

**Keywords:** diversity, diversity management, diversity management, human resources management.