

**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 Jarmołowicz, 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> Przeszłość 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 Kozuch, 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

**Beata Jamka**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## MODEL BIZNESOWY ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ JAKO PODSTAWA AKTYWACJI POTENCJAŁU ZAWODOWEGO KOBIEC

---

**Streszczenie:** W kilku ostatnich latach sytuacja demograficzna Polski urosła do rangi silnie eksponowanego wyzwania rozwojowego. Powstające wciąż nowe raporty i programy o znaczeniu strategicznym wyznaczają kolejne cele i rekomendowane działania mające osłabić negatywne efekty nadciągającego „tsunami demograficznego”, którego istotną przyczyną jest niewykorzystany potencjał zawodowy kobiet. Artykuł przedstawia zarządzanie różnorodnością jako implementację zarządzania zmianą umożliwiającą faktyczne wdrożenie działań uelastyczniających warunki pracy uważanych powszechnie za skuteczne narzędzia rozwoju aktywności zawodowej kobiet.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, zarządzanie zmianą, model biznesowy, aktywizacja zawodowa, praca kobiet.

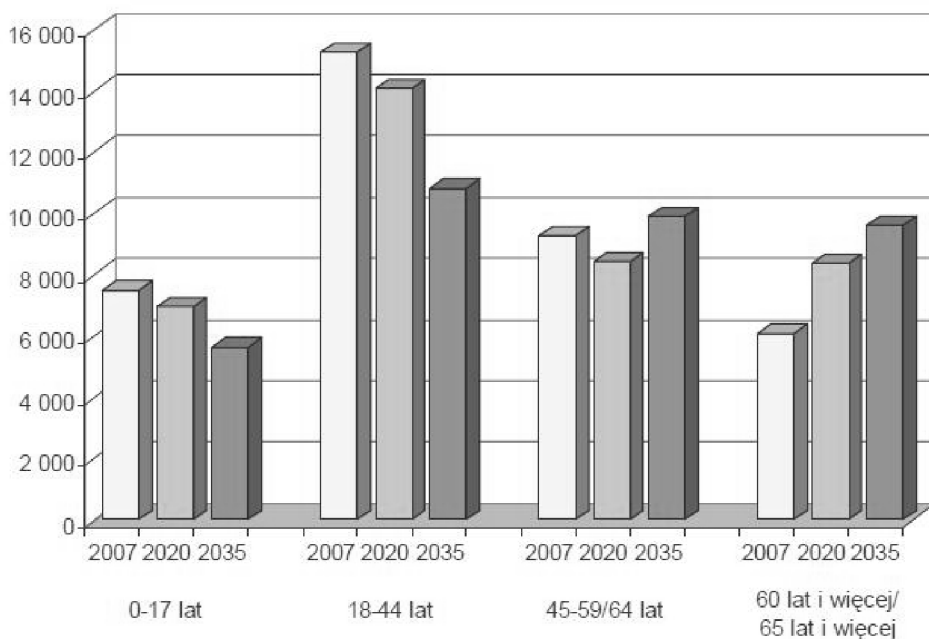
### 1. Wstęp

W ciągu kilku ostatnich lat sytuacja demograficzna Polski urosła do rangi, jeśli nie najważniejszego, to na pewno silnie eksponowanego wyzwania rozwojowego. Powstające wciąż nowe raporty i programy o znaczeniu strategicznym, np. Polska 2030 – wyzwania rozwojowe [2009], Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2007], Program „Solidarność pokoleń” [2008] czy najnowsze – Założenia polityki ludnościowej Polski [2012] – wyznaczają kolejne cele i rekomendowane działania, mające osłabić negatywne efekty nadciągającego „tsunami demograficznego”, którego istotną, aczkolwiek nie jedyną, przyczyną jest niewykorzystany potencjał zawodowy kobiet. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie zarządzania różnorodnością jako podstawy faktycznego wdrażania działań uelastyczniających warunki pracy, umożliwiającego zwiększenie aktywności zawodowej kobiet, w szczególności grup (jeszcze) mniej aktywnych, tj. generacji Y i 50+. Zastosowaną metodą badawczą jest analiza dedukcyjna oparta na źródłach literaturowych.



## 2. Sytuacja demograficzna Polski a aktywność zawodowa kobiet

Główne trendy sytuacji demograficznej Polski (por. wykres na rys. 1) to: spadek dzietności skutkujący systematycznym spadkiem liczby dzieci i młodzieży do lat 17, odpowiedzialny też za gwałtowny spadek ludności w wieku produkcyjnym mobilnym (18-44 lata) i wydłużanie życia widoczne w dynamicznie rosnącej grupie ludności w wieku poprodukcyjnym (60/65 lat i więcej) oraz także rosnącej – po 2020 r. – grupie ludności w wieku poprodukcyjnym nie mobilnym (45-59/64 lat). Ludność w wieku produkcyjnym będzie się systematycznie starzeć, a dodatkowo w okresie objętym prognozą zmniejszy się o niemal 3,8 mln osób [Proгноza... 2009].



**Rys. 1.** Prognoza ludności Polski według ekonomicznych grup wieku w wybranych latach (w tysiącach)

Źródło: [Proгноza... 2009, s. 167].

Ponadto te niekorzystne dla rynku pracy trendy zmiany struktury ludności wzmocniają zbyt niskie współczynniki aktywności zawodowej i wskaźniki zatrudnienia wynoszące w III kwartale 2011 r. odpowiednio: 56,4 i 51,1% – ogółem, 64,9 i 59,5% – dla mężczyzn oraz 48,% i 43,5% – dla kobiet [Aktywność... 2012, s. 46, 48, 50].

Dlaczego tak ważna jest analiza przyczyn bierności zawodowej? Badania przeprowadzone w ramach „Diagnozy Społecznej 2009” [Strzelecki, Kotowska 2009] wska-

**Tabela 1.** Struktura warunków podjęcia pracy według płci (w %)

Warunki podjęcia pracy (respondenci mogli wskazać max 2 warunki)	Kobiety	Mężczyźni
Niepełny wymiar czasu pracy	64,2	35,8
Możliwość wykonywania części pracy w domu	67,1	32,9
Elastyczny czas pracy	58,3	41,7
Większa pomoc członków rodziny w obowiązkach domowych	80,0	20,0
Możliwość opieki nad dziećmi i chorymi	88,0	12,0
Możliwość zachowania prawa do świadczeń społecznych	49,7	50,3
Dogodne warunki dojazdu i pracy dla osób niepełnosprawnych	41,9	58,1
Inne	47,8	52,2
Brak chęci do pracy	63,5	36,5

Źródło: [Strzelecki, Kotowska 2009, s. 132].

zują wyraźnie, że motywy ewentualnego podjęcia pracy są zdeterminowane i płciowo (por. tab. 1), i wiekowo.

Także dane tab. 1 potwierdzają powszechnie znany i uznany fakt, że obowiązki rodzinne i domowe są podstawową barierą aktywizacji zawodowej kobiet, wskazują także wyraźnie, że uelastycznienie warunków i czasu pracy to potencjalnie skuteczny i oczekiwany przez pracobiorców sposób rozwiązania problemu. O ile jednak rynek pracy chętnie (a nawet coraz chętniej) oferuje niestandardowe umowy pracy (zwane śmieciowymi, gdyż w mniejszym lub większym stopniu ograniczają – w porównaniu z zatrudnieniem na czas nieokreślony – gamę uprawnień pracowniczych), o tyle uelastycznianie czasu i form organizacji pracy, w tym tej świadczonej w lokalizacji firmy, przebiega o wiele bardziej opornie.

W czym więc leży problem? Skoro zadania i drogi ich realizacji są rozpoznane, wyznaczone i wielokrotnie zweryfikowane, dlaczego większość pracodawców nadal odsuwa w czasie podjęcie odpowiednich działań – nawet mimo nagłaśnianych korzyści tych, którzy taki wysiłek już podjęli? Przyczyny źródłowej należy poszukiwać w niedocenianiu wagi zasad zarządzania zmianą. Dokonywanie celowych zmian wymaga bowiem aktywnego zarządzania nimi – zgodnie z kolejnymi etapami tego procesu.

### **3. Aktywizacja zawodowa kobiet jako zarządzanie zmianą**

Realizacja zmiany jest ostatnim etapem procesu, wstępem do którego jest pokonywanie oporu wobec zmian poprzez budzenie zaangażowania, natomiast swoistym krwioobiegiem zmiany jest komunikowanie się – jak to określa Liz Clarke, „aż do bólu” [Clarke 1997, s. 200], by rozszerzyć zakres zmian i zjednać sobie konieczne zaangażowanie. Zarazem to komunikowanie się i skupienie zaangażowania wokół

zmienionego celu jest trzonem budowanej kultury organizacyjnej mającej stworzyć popyt na zmianę. W gospodarce rynkowej truizmem jest stwierdzenie, że podstawą udanej sprzedaży jest uprzednie wzbudzenie popytu na oferowane dobro, a jednak w odniesieniu do aktywizacji zawodowej ludności, w tym kobiet, na rynek pracy wysyłane są odmienne, w dodatku często nawet sprzeczne komunikaty.

Po pierwsze komunikaty te formułowane są w języku mało zrozumiałym dla grupy docelowej, tj. pracodawców, w znacznej mierze bowiem mają charakter normatywny, podczas gdy sami zainteresowani posługują się głównie językiem ekonomicznym. Mikroekonomiczny horyzont działań, charakteryzujący zglobalizowaną gospodarkę [Szymański 2007, s. 142-143] wynikający z rosnącej niepewności i niestabilności otoczenia powoduje, że przedsiębiorcy/pracodawcy są z założenia mało zainteresowani problemami dalszej przyszłości, skoro wyśrubowane tempo dostosowywania się do wyzwań teraźniejszości stawia w ogóle pod znakiem zapytania przyszłe istnienie ich firm. W efekcie komunikat przyszłych zagrożeń demograficznych staje się słabym sygnałem [Ansoff 1975], a gospodarka opiera się na (mega)trendach bieżącego rynku pracy.

Po drugie są tworzone i wprowadzane w życie regulacje antycypujące zmiany, a więc zaburzające nie tylko chronologię procesu zmiany, ale i samą jej istotę. W założeniu mają one wymuszać czy też wspierać oczekiwane/pożądane zachowania pracodawców, jednakże niepokonany zawczasu opór wobec zmiany i niewzbudzone zaangażowanie w nią, przejawiające się w niezmienionym etosie pracy, uniemożliwia osiągnięcie zakładanych efektów, albowiem regulacje te tworzone są na gruncie obecnych, czyli niezmienionych trendów.

### Przykład 1

Paragraf kodeksu pracy mówiący, że trzecia umowa na czas określony automatycznie staje się umową na czas nieokreślony [*Kodeks...* 1974, art. 25<sup>1</sup> § 1]. Trend pracy pełnoetatowej na czas nieokreślony jest trendem „starym”, zanikającym, trendem „nowym” jest praca niestandardowa, zwiększająca elastyczność gospodarowania zasobami ludzkimi, a więc lepiej dopasowana do współczesnych organizacji zorientowanych na procesy, a nie na funkcje. Przepis prawny nie jest w stanie powstrzymać zmiany, ale może ją utrudnić/spowolnić, a przede wszystkim niepotrzebnie angażuje uwagę i działania pracodawców na sposobach obejścia go (np. po dwóch umowach na czas określony – min. miesięczna przerwa w zatrudnieniu, a po niej kolejna umowa na czas określony; albo: założenie dodatkowych spółek B i C – pracownik zatrudniony nieustająco przy tej samej maszynie, co trzy miesiące formalnie zatrudniany jest w kolejnej spółce: A, B, potem C i znów A, B... – tylko kadrowa musi mu ciągle zakładać nowe teczki osobowe, co nieco zwiększa koszty transakcyjne, ale nie na tyle, by opłacało się tego pracownika zatrudnić na czas nieokreślony). Albowiem z definicji przedsiębiorca ponosi odpowiedzialność za podjęte ryzyko, więc nic nie zmusi go do działania, które uzna on za ekonomicznie nieopłacalne (lub mniej opłacalne).

## Przykład 2

Kodeksowa definicja telepracy i paragrafy regulujące ją [*Kodeks...* 1974, art. 67-5 do 67-15] jako umowę o pracę i nakładające na pracodawcę wiele obowiązków – łącznie z określeniem warunków stosowania telepracy przez pracodawcę w porozumieniu zawierany między pracodawcą i zakładową organizacją związkową, a gdy u pracodawcy działa więcej niż jedna zakładowa organizacja związkowa – w porozumieniu między pracodawcą a tymi organizacjami. W efekcie z badania przeprowadzonego w październiku 2011 r. przez Instytut Badawczy MillwardBrown SMG/KRC w Polsce w sektorze MŚP wynika, że na zasadach telepracy zatrudniało zaledwie 3,5% (wyłącznie) oraz 7,3% (częściowo) badanych firm, podczas gdy pracować na zasadach telepracy (tj. zdalnie) chcieliby: 8,3% (wyłącznie) i aż 45,5% (w systemie częściowym) badanych pracowników, natomiast w Azji i na Pacyfiku pracę zdalną wykonuje już ponad 734,5 mln osób, co stanowi ok. 37% pracowników ogółem [Opas 2012]. Choć wykonywanie pracy poza miejscem zatrudnienia z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej jest rozwijającym się trendem wskazywanym powszechnie jako instrument aktywizacji zawodowej grup defaworyzowanych (w szczególności kobiet, osób 50+ oraz niepełnosprawnych) i jako takie wymaga regulacji prawnych, oparcie ich na założeniu „starym”, sprzed zmiany (tj. na umowie o pracę i związanych z nią rozbudowanych świadczeniach), drastycznie zmniejsza jej atrakcyjność w oczach przedsiębiorców. W efekcie potencjalnie skuteczny instrument nie spełnia pokładanych w nim oczekiwań.

Co więc należy robić, by pracodawcy chcieli zatrudniać osoby z grup defaworyzowanych, a przede wszystkim kobiety: młode, z rozbudowanymi obowiązkami rodzicielskimi, i starsze, 50+, opiekujące się coraz mniej sprawnymi rodzicami i wnuczkami (nawet tymi uczęszczającymi do żłobka i młodszych grup przedszkolnych: małe dziecko choruje średnio w proporcjach 2:1, tj. 2 tygodnie jest zdrowe – przebywa wówczas w ośrodku opiekuńczym – i 1 tydzień choruje i przebywa na rekonwalescencji w domu, tak więc bez pomocy osoby oddanej i dyspozycyjnej żłobek czy przedszkole są warunkiem jedynie koniecznym, ale nie wystarczającym do efektywnej pracy matki małych dzieci, bo ile dni zwolnienia na dziecko może tolerować pracodawca?).

Odwołując się do etapów i instrumentów procesu zarządzania zmianą, należy więc ukazać przedsiębiorcom/pracodawcom – w języku ekonomicznym, którym posługują się najbieglej, dlaczego i w jaki sposób zatrudnianie kobiet (i innych grup defaworyzowanych) może być dla nich opłacalne. Dopiero zrozumienie takiego podejścia może wytworzyć realny popyt na pracę wymienionych grup i – tak wyczekiwany – wzrost ich aktywności zawodowej.

Instrumentarium takiego podejścia leży w zarządzaniu różnorodnością postrzeganym jako model biznesowy.

#### 4. Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako źródło popytu na zróżnicowane kadry

Od lat 60. XX wieku w USA rodowód zarządzania różnorodnością był dwojaki, bo dotyczył zarówno wyrównywania szans, jak i doceniania różnorodności. Ten dualizm podejść jest wciąż aktualny, co znajduje odzwierciedlenie w definicjach, np.:

- „Zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy”, nie może jednak istnieć poza kontekstem prawnym i moralnym: „Etyka i prawo dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji nie są tylko częścią środowiska firmy – tożsamość firmy musi odzwierciedlać tradycję praw człowieka” [Keil, Amershi i in. 2007, s. 7].
- „Zarządzanie różnorodnością jest podejściem, w którym różnorodność jest postrzegana przede wszystkim jako źródło konkurencyjnej przewagi, ale też słuszną sprawą do zrealizowania” [Waszczak 2009, s. 81].

Model biznesowy, jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, opisuje „architekturę, którą należy stworzyć, by zarabiać pieniądze. Jest to zatem konstrukcja myślowa, pozwalająca zrozumieć, w jaki sposób dostępne zasoby, kompetencje, technologię i wiedzę można wykorzystać do zarabiania pieniędzy” [Dudzik, Witek-Hajduk 2007, s. 429]. Logika budowy modelu biznesowego przedsiębiorstwa w oparciu o zróżnicowanie potencjału kadrowego jest następująca [Jamka 2011a, s. 264]:

- po pierwsze w kreowaniu wartości współczesnego przedsiębiorstwa główną rolę odgrywa kapitał intelektualny, w którym z kolei decydującą rolę odgrywa kapitał ludzki ze względu na fakt, iż wiedza jest atrybutem wyłącznie ludzkim;
- po drugie zgodnie z prawem wymaganej różnorodności ustanowionym przez Williama R. Ashby’ego, jednego z pionierów cybernetyki, zdolność systemu do redukcji złożoności otoczenia jest tym większa, im większa jest różnorodność systemu, a więc „przetrwanie w wysoce złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu jest możliwe dzięki utrzymywaniu przez system odpowiedniego stopnia wewnętrznej różnorodności” [Cabała 2007];
- dlatego jedną z trzech głównych determinant nowoczesnego ujęcia strategii prowadzącego do jej uelastycznienia umożliwiającego wykorzystywanie okazji stanowi różnorodność stanów systemu [Krupski 2004, s. 82-83];
- po trzecie głównymi determinantami elastyczności są wiedza i pracownicy;
- po czwarte procesem aktywnego i świadomego tworzenia wartości dodanej dla firmy, traktującym zróżnicowanie kadr jako potencjał rozwojowy, jest zarządzanie różnorodnością [Keil i in. 2007].

Maksymalne wykorzystanie potencjału różnorodności kadr wymaga świadomego przyjęcia integracyjnego modelu zarządzania różnorodnością. Postawy organizacji wobec różnorodności mogą być bowiem czworakiego rodzaju [Moore 1999]:

- wrogie, prowadzące do dyskryminacji,
- neutralnie ją akceptujące, ale bez podejmowania wyspecjalizowanych działań (→asymilacja),
- naiwnie pozytywne, oczekujące automatycznych korzyści, np. poprzez sam akt zatrudnienia kadr kierowniczych zróżnicowanych kulturowo (→ zróżnicowanie),
- realistyczne, rozumiejące potrzebę świadomego zarządzania różnorodnością, dla osiągnięcia efektów (→integracja).

W modelu asymilacji równość jest rozumiana jako takie samo traktowanie wszystkich, w efekcie czego obłuda niezauważania różnic często unieważnia potencjalne korzyści zróżnicowania. W modelu zróżnicowania następuje szufladkowanie pracowników poprzez przydzielanie ich (jedynie) do nisz zawodowych „pasujących” do podstawy ich zróżnicowania (wiek, płeć, narodowość itd.), co często skutkuje poczuciem eksploatacji „zróżnicowanych” pracowników i ignorowaniem możliwości zmiany działań organizacji dzięki wykorzystaniu potencjału zróżnicowania. Jak wykazują Thomas i Ely, dopiero model integracyjny, wyrosły z realistycznego podejścia do różnorodności (a więc nie zawsze wolnego od konfliktów i trudności we wdrażaniu i funkcjonowaniu), może przynieść efekty zarówno w wymiarze finansowych wyników firmy, jak i pozafinansowe, w postaci zwiększonej kreatywności i elastyczności, rozwoju organizacyjnego i indywidualnego oraz skutecznej adaptowalności przedsiębiorstwa do dynamicznych zmian rynkowych. Czynnikiem krytycznym dla jego implementacji jest zmiana postaw i zachowań kadr przywódczych [Thomas, Ely 1996]. Kluczowe są bowiem dwa pytania: „Po co nam zdywersyfikowane kadry?” i „Co robimy z tą różnorodnością?” [Thomas, Ely 2001].

Osiąganie efektów z zarządzania różnorodnością jest więc funkcją przyjętego modelu/paradygmatu i dokonuje się w takich etapach, jak:

- etap 1 – to przejście od nieświadomości wagi różnorodności dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa do jej akceptacji, która może przyjąć formę modelu asymilacji lub zróżnicowania;
- przyjęcie i wdrażanie tych modeli, czyli etap 2 już przynosi częściowe efekty,
- jednak dopiero realizacja modelu integracyjnego (etap 3) umożliwi pełną realizację planów będących firmowym zestawem potencjalnych korzyści [Jamka 2011b].

W erze „walki o talenty” kluczem do efektywnego zarządzania ludźmi jest komplementarne wykorzystanie zmaksymalizowanego potencjału możliwości zróżnicowanych pracowników. Zachodzące procesy dematerializacji pracy oraz destrukuryzacji i decentralizacji form organizacyjnych i zasad funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw działających w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu wymuszają wzrost elastyczności zarządzania pracownikami. Pełniejsze uaktywnienie potencjału kadr – także „niestandardowych” – wymaga jednak zasadniczej zmiany w podejściu do pracownika w przedsiębiorstwie. Ponieważ organizacja współczesnych przedsiębiorstw staje się coraz bardziej płynna, co jest skądinąd niezbędne do reali-

zacji strategii wykorzystywania okazji, takie samo podejście powinno też dotyczyć doboru pracowników, którego podstawowym kryterium powinny być wyjątkowe/cenne dla danego przedsiębiorstwa możliwości/talenty, określone w odniesieniu do podejmowanych/planowanych zadań czy projektów.

Jednak dopóki podstawą doboru pracowników są standardy kompetencyjne wychodzące z opisów stanowisk, pełniejsze wykorzystanie talentów pracowników zróżnicowanych, „niestandardowych” jest utrudnione, bo zazwyczaj posiadają oni jakąś „wadę”, np. ze względów rodzinnych (np. matki małych dzieci czy kobiety 45+ opiekujące się zniepełniającymi rodzicami) bądź stan zdrowia (np. osoby niepełnosprawne czy starsze) mogłyby pracować na pół etatu, a obsadzić trzeba cały etat. W efekcie różnorodność, postrzegana jest zasadniczo jako problem, oznacza bowiem podjęcie dodatkowego wysiłku przystosowania „niestandardowego” pracownika do ustalonych standardów funkcjonowania w danym przedsiębiorstwie. Dlatego do wykorzystania szans niesionych przez różnorodność (naj)lepszy jest model integracyjny, pociągający za sobą konieczność redefinicji misji, praktyk, produktów, rynków i kultury przedsiębiorstwa z nowej, zróżnicowanej perspektywy: w procesie organizacyjnego uczenia się, poprzez konflikty powstałe wskutek zatrudniania zróżnicowanych pracowników.

## 5. Zakończenie

Asymilacja różnorodności to koszt koniecznych dostosowań służących osiągnięciu efektów na dotychczasowym poziomie, natomiast integracja różnorodności to koszt zmiany organizacyjnej dla realizacji nowej jakości. Bloom, Calori i de Woot uważają, że ze względów historycznych i genetycznych Europejczycy posiadają *know-how* na zarządzanie różnorodnością [Bloom, Calori, de Woot 1995, s. 49], co stanowi silną przesłankę wykorzystania zarządzania różnorodnością jako przewagi konkurencyjnej europejskich, a więc i polskich przedsiębiorstw.

Jak jednak zaznacza Leonardo Sforza, dyrektor ds. badań i analizy w krajach Unii Europejskiej Hewitt Associates, inicjator i autor cyklicznego badania European HR Barometer, „haerowcy” muszą zmienić postawę z reaktywnej na proaktywną, wyprzedzającą zmiany w otoczeniu zewnętrznym: „Na przykład nie można zarządzać talentami, nie biorąc pod uwagę tendencji demograficznych oraz nowych oczekiwań pracowników i nie określając dokładnie potrzeb w zakresie profilu pracowników, jaki będzie niezbędny dla rozwoju firmy w przyszłości. Co więcej, nie można zarządzać talentami bez przemyślanej i konsekwentnie realizowanej polityki różnorodności, i to zarówno w rekrutacji, jak i w rozwoju kariery zawodowej” [Czas... 2008].

Dopiero przekonanie polskich przedsiębiorców/pracodawców do wartości zarządzania różnorodnością skutkujące oparciem ich strategii działania na zbudowanym na nim modelu biznesowym może wytworzyć realny (nie tylko formalny/postulowany) popyt na pracę grup defaworyzowanych, który pociągnie za sobą

odpowiednio atrakcyjną (tj. dostosowaną do możliwości i oczekiwań omawianych grup zawodowych) ofertę elastycznych form organizacji i czasu pracy, czego efektem będzie wzrost współczynników aktywizacji zawodowej – szczególnie kobiet.

## Literatura

- Aktywność ekonomiczna ludności Polski III kwartał 2011*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2012
- Ansoff I.H., *Managing strategic surprise by response to weak signals*, "California Management Review" 1975, vol. XVIII no. 2, s. 21-33.
- Bloom H., Calori R., De Woot Ph., *Zarządzanie europejskie. Euromanagement*, Poltext, Warszawa 1995.
- Cabała P., *Planowanie scenariuszowe w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 4.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Czas na zmiany*, rozmowa L. Sforza z H. Guryn, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 7(220).
- Dudzik T., Witek-Hajduk M.K., *Model biznesu – moda czy nowa koncepcja zarządzania strategicznego*, [w:] *Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, red. Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011a.
- Jamka B., *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, „Master of Business Administration”, 2011b, nr 6(113), listopad-grudzień, s. 65-75.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., Unruh K. von, *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management, [http://galeriatolerancji.org.pl/pliki/traisem\\_pl.pdf](http://galeriatolerancji.org.pl/pliki/traisem_pl.pdf), 2007.
- Kodeks pracy*. Ustawa z dnia 26 czerwca, z późniejszymi zmianami, [http://www.prawo-pracy.pl/graf/Kodeks\\_pracy.pdf](http://www.prawo-pracy.pl/graf/Kodeks_pracy.pdf), 1974.
- Krupski R., *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. Skalik J., Prace Naukowe AE nr 1045, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Moore S., *Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organizational training and development*, "Journal of European Industrial Training" 1999, vol. 23, no. 4/5, s. 208-217.
- Opas M., *Rola telepracy w rozwoju polskiej gospodarki*, konferencja pt. „Telepraca – znaczenie dla rozwoju współczesnej gospodarki”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Polska 2030 – wyzwania rozwojowe*, red. M. Boni, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
- Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, zespół pod kierunkiem M. Waligórskiej, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2009.
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- Program „Solidarność pokoleń”. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
- Strzelecki P., Kotowska I.E., *Rynek pracy* [w:] *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2009.
- Szymański W., *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.



- Thomas D., Ely R., *Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*, "Administrative Science Quarterly" 2001, vol. 46, s. 229-273.
- Thomas D., Ely R., *Making differences matter: a new paradigm for managing diversity*, "Harvard Business Review" 1996, 74, no. 5, s. 79-90.
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. Juchnowicz M., Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Założenia polityki ludnościowej Polski 2012. Projekt*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, marzec 2012.

## MANAGING DIVERSITY BUSINESS MODEL AS A BASIS FOR WOMEN'S WORK POTENTIAL ACTIVATION

**Summary:** During several past years the demographic situation of Poland has risen into the one of the most important challenges for the future development. Many reports being prepared on the governmental level show that the activity of the working potential – especially that of young and at the age of 50+ women is crucial. One the most effective ways that is being recommended is the implementation of a wide range of flexible forms of employment, nevertheless entrepreneurs and employers seem to be quite reluctant to do so. The article discusses the thesis that the power of such a change lies in implementing diversity management as a business model thanks to its power to stimulate demand for non-conventional groups of workers – women as well.

**Keywords:** diversity management, change management, business model, professional activation.