

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

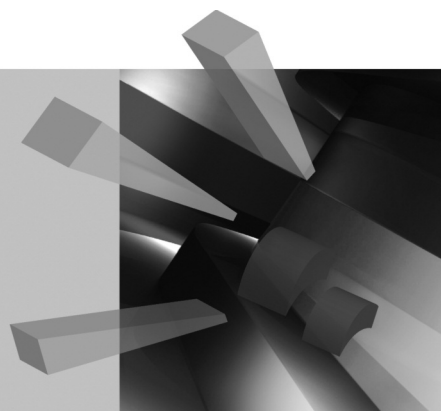
RESEARCH PAPERS

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

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
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

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

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

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

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

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

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

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

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

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

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

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

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

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

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: 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

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

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

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

Part 4. Improvement and personnel development

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

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

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

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

Piotr Mrówczyński

MGGP SA Warszawa

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ WYNIKIEM ZMIAN W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie: Artykuł traktuje o problematyce zarządzania różnorodnością. Omówione zostało pojęcie zarządzania różnorodnością, korzyści i profity płynące z jego stosowania. Temat niniejszego artykułu ujęty został w kontekście zmieniającego się otoczenia, doby globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw. Celem artykułu jest identyfikacja działań umożliwiających kształtowanie wielokulturowej organizacji, która działa elastycznie w dynamicznym otoczeniu, w której stosuje się zarządzanie wiedzą i której członkowie mają zdolność myślenia strategicznego. Postawiono tezę, że różnorodność występująca w organizacji wielokulturowej może być źródłem przewagi tej organizacji nad organizacją monokulturową. Przewagę tę można pojmować jako potencjał rozwojowy, tendencję postępową, zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, elastyczność i umiejętność dokonywania transgresji. Warunkiem osiągnięcia tego sukcesu jest umiejętne zastosowanie strategii, które umożliwiają kształtowanie organizacji wielokulturowej oraz kładzenie szczególnego nacisku na „miękkie” aspekty zarządzania.

Słowa kluczowe: różnorodność, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie zasobami ludzkimi, dyskryminacja.

1. Wstęp

W ciągu dwóch ostatnich dziesięcioleci pojawiły się w Polsce liczne publikacje podejmujące problematykę zmian organizacyjnych. Zmiany te najczęściej odnoszone są do sytuacji ekonomicznej organizacji, zarządzania czy też rynku pracy. Są one podejmowane w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej. Trudno jest jednak mówić o sukcesie w działalności organizacyjnej, jeśli zmian tych nie rozpatruje się w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako podstawowe źródło sukcesów organizacji. Zasoby ludzkie są bowiem najcenniejszym kapitałem każdej organizacji i prawidłowe zarządzanie nimi może być źródłem jej rynkowego sukcesu bądź porażki. Ten wzrost znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi docenia coraz więcej organizacji niezależnie od formy własności i ich wielkości. Niniejsza publikacja dotyczy zmian najważniejszego

z zasobów każdej organizacji, czyli zasobów ludzkich. Podstawą rozważań, refleksji i wniosków jest założenie, że zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi są naturalną konsekwencją rozwoju organizacji działających w warunkach globalizacji.

Zmiany demograficzne, rozwój technologii, umiędzynarodowienie organizacji, wzrost konkurencji i mobilności pracowników oraz konieczność ustrzeżenia się przed problemami prawnymi związanymi z dyskryminacją spowodowały, że dla wielu globalnych przedsiębiorstw zarządzanie różnorodnością stało się standardem, który przynosi organizacjom wiele korzyści. Zwiększa szanse na pozyskanie dla organizacji wysoce wykwalifikowanych pracowników z różnych środowisk i podwyższa efektywność pracy, daje poczucie sprawiedliwości oraz umożliwia nabycie umiejętności pracy zespołowej. Zainteresowanie biznesu różnorodnością spowodowane jest wzrostem udziału w zatrudnieniu kobiet, osób należących do mniejszości narodowych, emigrantów, osób starszych czy niepełnosprawnych, a także tworzenia się nowych, bardziej wymagających grup konsumentów i klientów. Dynamicznie wzrastające potrzeby nabywców wymagają tworzenia bardziej kreatywnych produktów i usług oraz nowych skuteczniejszych strategii sprzedaży.

W USA, krajach skandynawskich, Wielkiej Brytanii czy w innych państwach zachodniej Europy wiele przedsiębiorstw wdrożyło i z powodzeniem wykorzystuje zarządzanie różnorodnością. Większość z nich robi to nie ze względu na wymogi prawne, społeczną odpowiedzialność biznesu, ale przede wszystkim z powodu wymiernych korzyści finansowych.

W Polsce zarządzanie różnorodnością, niestety, nadal należy do rzadkości. Mimo iż polskie przedsiębiorstwa podejmują liczne działania mające na celu zwiększenie konkurencyjności i osiąganie celów, tylko nieliczni zdecydowali się wdrożyć wspomnianą koncepcję zarządzania.

W warunkach polskich różnorodność w miejscu pracy sprowadza się w praktyce do różnorodności ze względu na płeć i wiek, rzadziej ze względu na rasę, religię czy narodowość. Jak dotychczas, niewiele firm jest przygotowanych do sprostania wyzwaniom związanym z zarządzaniem różnorodnością. W Polsce brakuje wiedzy zarówno teoretycznej popartej badaniami naukowymi, jak i praktycznej – jak wcielać zasady równości i różnorodności we własnej organizacji oraz jakie rozwiązania sprawdzają się w biznesie. Brakuje też przekonania, że orientacja na zarządzanie różnorodnością w długiej perspektywie firmie się opłaca.

Polska jest na początku drogi ku zarządzaniu różnorodnością. Sektor prywatny wykazuje w tym zakresie większe zainteresowanie niż sektor publiczny. Brakuje zachęty ze strony polityki rządowej do wprowadzania dobrych praktyk, brakuje szczegółowych przepisów, które wymuszałyby zmiany w zakresie obowiązującego modelu pracy, brakuje zaangażowania ze strony związków zawodowych na rzecz popierania równości i różnorodności w miejscu pracy.

2. Istota zarządzania różnorodnością

Pojęcie różnorodności rozumiane jest najczęściej jako wszystkie aspekty, zespoły cech, które różnicują społeczeństwo, w tym także pracowników. Wspomniane różnice dzieli się na zarówno widoczne: płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie-)pełnosprawność, jak i niewidoczne: orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się itd. [Blackwell 2007, s. 110].

Współcześnie na rynkach pracy dostrzega się również znaczenie innych wymiarów różnorodności, takich jak: wygląd, fryzura, *dress code*, figura [Brdulak 2009, s. 4] czy sposób odżywiania się. W literaturze odnaleźć można również poglądy, które definiując różnorodność, rozróżniają trzy podstawowe jej komponenty. Pierwszy z nich to pierwotne elementy tożsamości, drugi stanowią wtórne elementy tożsamości, a trzeci czynniki organizacyjne [Loden 2006, s. 65].

Zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy [Konopacka 2010, s. 167]. Zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się jedynie do stworzenia osobom zatrudnionym warunków pozwalających na pełne wykorzystanie ich możliwości na rzecz pracodawcy, wiąże się także z umożliwieniem pracownikom rozwoju ich kwalifikacji zawodowych [Griffin 2005, s. 428].

3. Bariery i korzyści płynące z zarządzania różnorodnością

W literaturze przedmiotu wymienia się najczęściej pięć kluczowych korzyści płynących z zarządzania różnorodnością, które prowadzą do:

- poprawienia jakości zasobów ludzkich w organizacji, mogą być katalizatorem efektywnego inwestowania w kapitał ludzki;
- uzyskiwania kapitału na nowych rynkach (bazy klientów stają się bardziej różnorodne);
- przyciągania najlepszych i najzdolniejszych pracowników do firmy;
- zwiększania kreatywności;
- zwiększania elastyczności [Baker 2002, s. 22].

Zarządzanie różnorodnością to wykorzystywanie różnorodnych doświadczeń i wiedzy, umiejętności, predyspozycji i wrażliwości całej organizacji [Kononowicz i in. 2009, s. 34].

W praktyce zarządzania różnorodnością organizacje odnoszą się przede wszystkim do cech ważnych dla konstruowania społecznej tożsamości jednostki [Merrill-Sands, Holvino 2009, s. 55]. Wielu autorów podkreśla, że zarządzanie różnorodnością należy przede wszystkim rozumieć 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 [Karton, Greene 2007, s. 2].

Istnieje szeroki obszar możliwości wykorzystania zarządzania różnorodnością. Należą do nich między innymi: rekrutacja, dobór pracowników, polityka ich utrzymania, rozwój pracowników i awanse, rozwój przywództwa i zarządzania zdolnościami, zastosowanie strategii, polityka i procedury, współpraca pracowników, marketing i komunikacja, obsługa klientów, rozwój produktów i usług, sprzedaż, zwolnienia, restrukturyzacja [Castells 2010, s. 461]. Definiując zarządzanie różnorodnością, należy wyjaśnić również znaczenie zasady społecznego włączenia, która stanowi swoiste centrum omawianej metody. Istotą zarządzania różnorodnością jest troska o to, by system organizacyjny, polityka i praktyka organizacji nie przynosiły większej korzyści jednej grupie kosztem drugiej. Zasada społecznego włączenia ma na celu zapewnienie pełnego udziału w funkcjonowaniu organizacji pracownikom reprezentującym zróżnicowane grupy. Środowisko pracy powinno odzwierciedlać środowisko społeczne, w którym organizacja funkcjonuje lub dla którego działa [Pyka, Kupperts 2007, s. 46].

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że zarządzanie różnorodnością rozumiane jest jako wykorzystywanie różnorodności personelu w celu efektywniejszego osiągania celów organizacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się na występowanie trzech paradygmatów zarządzania różnorodnością: paradygmat sprawiedliwości zamiast dyskryminacji, paradygmat dostępu i wiarygodności oraz paradygmat nauki i efektywności [Perrin 2011, s. 35].

Paradygmaty te uwzględniają w swoim brzmieniu i znaczeniu zmiany postrzegania i traktowania różnorodności w przedsiębiorstwach [Fagerberg i in. 2006, s. 4]. Dopiero takie odmienne podejście do kwestii występującej w organizacji różnorodności pozwala czerpać prawdziwe korzyści ze zróżnicowania demograficznego [Schunter-Kleemann, Plehwe 2009, s. 255]. Podkreśla się również, że zarządzanie różnorodnością reprezentuje podejście odgórne (*top-down*) w zarządzaniu. To nowy paradygmat, stworzony, aby efektywniej wykorzystywać zasoby ludzkie pod kątem potrzeb firmy. W tym celu poszczególni pracownicy są, do pewnego stopnia, wdrażani w proces decyzyjny na poziomie organizacji. Potrzeba rozwoju zasobów ludzkich nie jest postrzegana wyłącznie, a nawet głównie w kategoriach warunków pracy i wymagań zatrudnionych kobiet, ale ujmuje się ją jako zmianę w kulturze organizacji [Baruk 2007, s. 20-34].

Wdrożenie zarządzania różnorodnością nie wymaga wielkich nakładów finansowych, a jedynie gruntownej zmiany myślenia o instytucjach pracy [Przetacka 2009, s. 4]. Wprowadzając w firmie zarządzanie różnorodnością, pracodawca powinien skoncentrować uwagę na kształtowaniu kultury organizacji celem stworzenia sprzyjających warunków pracy, zwiększających szanse rozwoju firmy i osiąganie wymiernych efektów biznesowych. Działania należy skierować do wszystkich pracowników, a przy ich realizacji szczególnie oprzeć się na kadrze menedżerskiej. Ważnym elementem jest umiejętne zaangażowanie pracowników dyskryminowanych do promowania zmian, uczynienie z nich adresatów i emisariuszy wprowadzanych nowych wartości [Świstalski 2008, s. 89-98].

Inną kluczową kwestią we wdrażaniu zarządzania różnorodnością jest zaufanie. Nie ma możliwości wdrożenia zarządzania różnorodnością bez stworzenia w organizacji odpowiednio silnych i zdrowych relacji i więzi międzyludzkich [Markowski 2004, s. 122].

Celem zarządzania różnorodnością jest tworzenie takich warunków środowiska pracy, aby można było jak najlepiej wykorzystać indywidualne możliwości i umiejętności pracowników do realizacji celów i misji przedsiębiorstwa. Takie podejście służy osiągnięciu konkretnych i wymiernych efektów oraz zapewnia przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

Aby móc czerpać korzyści z różnorodności, nie wystarczy tylko zwiększyć reprezentacji personelu różnorodnego ze względu na płeć, wiek, pochodzenie czy niepełnosprawność. Wręcz przeciwnie, badania pokazują, że traktowanie tego problemu wyłącznie w kategoriach reprezentacji poszczególnych grup w organizacji przyczynia się do zahamowania efektywności.

Wdrażanie zarządzania różnorodnością w firmach jest opłacalne w co najmniej dwóch obszarach: społecznym oraz finansowym, gdzie obserwuje się polepszenie wizerunku i reputacji firmy, wzrost dochodów dzięki zdobywaniu większej liczby klientów i zwiększaniu zasobów, takich jak kompetencje pracowników [Pauling, Corey 2007, s. 84-87].

Zarządzanie różnorodnością wspiera tworzenie środowiska pracy promującego szacunek i integrację pracowników. W tym kontekście warto pamiętać o następujących kwestiach, które mogą mieć bezpośredni wpływ na osiągnięte przez organizację sukcesy:

- istotna jest różnorodność i równe traktowanie pracowników,
- pracownicy stają się rzeczywistymi wartościami organizacji,
- wszyscy uczestnicy organizacji znają wizję organizacji, która opiera się na równości i różnorodności,
- osoby zajmujące stanowiska menedżerskie są zachęcane do rozmawiania o niej w swoich zespołach i są wspierani w wykonywaniu tego zadania,
- zasada równego traktowania oraz zakaz dyskryminacji w zatrudnianiu, w tym zakaz molestowania seksualnego, są często i szeroko omawiane przez zespoły, istnieją jasne i ogólnie znane procedury regulujące działania w przypadku ich łamania,
- poza tym należy wskazać na otwartą komunikację oraz
- zrozumienie istoty, korzyści, szans i zagrożeń płynących z różnorodności w organizacji [Etzkowitz, Leydesdorff 2005, s. 14-19].

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wiele różnorodnych korzyści dla przedsiębiorstw, które wdrożyły zarządzanie różnorodnością. Do najczęściej wskazywanych zalicza się m.in.: lepszą znajomość rynku i poprawne jego rozumienie [Thomas, Ely 2009, s. 343], szybsze reagowanie na potrzeby klientów [Leydesdorff 2009, s. 22], zwiększone możliwości rekrutowania i wykorzystania w organizacji utalentowanych pracowników [Boudourides, Antypas 2001, s. 15], zmniejszenie fluktuacji i

absencji pracowników [Czapiła 2004, s. 63], zwiększenie zainteresowania pracą [Konopacka 2010, s. 167], polepszenie motywacji i lojalności pracowników [Antoszkiewicz 2007, s. 42-43], poprawę poziomu produktywności [Wiszniewski 2009, s. 97-98], wzmacnianie dobrej opinii korporacji [Kuusisto, Meyer 2005, s. 243], zwiększenie odpowiedzialności wobec interesariuszy organizacji [Salter, Tether 2009, s. 233], przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego [Geringer i in. 2000, s. 55], co ma bezpośredni wpływ na mniejszą liczbę procesów sądowych [Pradhan 2009, s. 345], umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej [Markusen, Maskus 2008, s. 432], wzrost elastyczności organizacji i szersze myślenie, poprawę jakości rozwiązywania problemów, dobrą atmosferę, lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie, efektywne wykorzystanie możliwości i oczekiwań otoczenia. Warto wspomnieć również o takich korzyściach, jak rozwiązanie problemu braku pracowników i możliwość zatrzymania wysoko wykwalifikowanego personelu, polepszenie reputacji i wizerunku firmy, wzrost innowacyjności i kreatywności zespołów [Girma i in. 2008, s. 255].

Za największe wyzwanie w promowaniu różnorodności uznaje się walkę z postawami i zachowaniami dyskryminacyjnymi. Warto również pamiętać o atutach firm kulturowo zróżnicowanych w porównaniu z tymi tradycyjnie zarządzanymi, tzw. monokulturowymi organizacjami. Należą do nich m.in.: przewaga ze względu na koszty, przewaga przy rekrutacji personelu, przewaga kreatywności, elastyczności systemowej oraz przewaga na niwie międzynarodowej. Jeśli firma zdoła stworzyć wielokulturowe środowisko, jeśli pracownicy nauczą się cenić i szanować różnorodność i efektywnie pracować z osobami o innym pochodzeniu etnicznym i innej płci, bez uprzedzeń, kulturowych zniekształceń i konfliktów, będzie ona miała przewagę przy przenoszeniu swoich działań na poziom międzynarodowy [Forfas 2005, s. 25].

Zróżnicowanie pracowników nie powinno być postrzegane jako problem w miejscu pracy, ale jako źródło sukcesu ekonomicznego. Firmy, które nie wezmą pod uwagę zmian demograficznych na skalę globalną, skazane są na łatwe do przewidzenia niekorzystne konsekwencje [Welch, Loustarinen 2008, s. 19].

Jak już wcześniej wspomniano, zarządzanie różnorodnością występuje w polskiej rzeczywistości gospodarczej stosunkowo rzadko. Dużo częściej spotkać się można z rozwiniętą strategią równych szans, która niewątpliwie jest filarem, na którym może wyrosnąć zarządzanie różnorodnością, nie jest z nim jednak tożsama [Wagner 2010, s. 69].

Jak wskazują liczne badania, w polskich firmach nadal wysoki jest poziom lobbingu i dyskryminacji, w tym molestowania seksualnego [Head, Mayer 2004, s. 84]. Niezrozumienie znaczenia ustaleń kodeksu pracy, a czasem ich świadome lekceważenie przez kadrę kierowniczą w polskich firmach sprawia, że zarządzanie różnorodnością nie staje się praktyką [Grossman i in. 2009, s. 75].

Sytuacja zawodowa innej dyskryminowanej społeczności – osób w wieku powyżej lat 50, także nie prezentuje się w Polsce najlepiej. Według raportu OECD z 2006 r.,

Polska znajduje się w grupie krajów o najniższej stopie aktywności zawodowej osób w wieku 50-65 lat. Wynosi ona niecałe 50%, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych 70%, a w krajach OECD średnio ponad 60%. Jednocześnie Polska znajduje się w grupie krajów o przewidywanym najwyższym wskaźniku osób niepracujących w wieku 50+ przypadających na jednego zatrudnionego [Westphal 2002, s. 98].

W sytuacji zagrożenia brakiem siły roboczej polityka państwa powinna polegać na budzeniu aktywności zawodowej, gospodarczej, zachęcaniu do powrotu do Polski, zniechęcaniu do emigracji, wprowadzaniu przyjaznych form zatrudnienia, zwłaszcza kobiet oraz osób starszych [Kłós 2007, s. 56], a w przypadku przedsiębiorstw powinna koncentrować się na wdrażaniu i udoskonalaniu zarządzania różnorodnością, aby z różnorodności swoich zespołów pracowniczych czerpać zyski i przewagę konkurencyjną [Falvey 2004, s. 7].

4. Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że coraz częściej termin „zasoby ludzkie” jest zastępowany określeniem „kapitał ludzki”, co może wskazywać na świadomość rangi i znaczenia czynnika ludzkiego w dobie uwarunkowań gospodarki opartej na wiedzy. Co optymistyczne, rozpowszechnia się pogląd, że wiedza, kompetencje i zdolności pracowników są postrzegane jako wartości, które umożliwiają zdobycie i utrzymanie trwałej, a także trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej [Buckley, Casson 2006, s. 55].

Umiejętne zarządzanie pracownikami polega na świadomym inwestowaniu w rozwijanie ich wiedzy i kompetencji oraz efektywnym wykorzystywaniu tkwiącego w ludziach potencjału intelektualnego. Ważne jest, aby dostrzegać i rozumieć, że każdy człowiek jest indywidualną jednostką, posiadającą własną świadomość, określone cechy osobowości, predyspozycje, zdolności, wiedzę, doświadczenia i kompetencje, które wnosi ona do organizacji. Różnorodność pracowników może być źródłem sukcesu i wymiernych korzyści dla organizacji, pod warunkiem że pracodawca będzie potrafił skutecznie nią zarządzać. Głównym celem zarządzania różnorodnością powinno być zatem tworzenie takich warunków pracy i modelu kultury organizacyjnej, w których ludzie zyskują szansę wspólnego uczenia się, wzajemnego dzielenia się wiedzą, co w rezultacie prowadzi do lepszego wykorzystania ich talentów i zdolności.

Literatura

- Antoszkiewicz J., *Firma wobec zagrożeń*, Wyd. Poltext, Warszawa 2007.
Baker R., *The Lisbon Strategy – Making Change Happen*, P.H. SEC, Bruksela 2002.
Baruk J., *Wiedza i innowacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Narodowa, Warszawa 2007.
Blackwell A., *Zarządzanie różnorodnością*. Materiały dla osób uczestniczących w konferencji – Forum Odpowiedzialnego Biznesu, P.H. Publishing Oxford, 2007.

- Boudourides M., Antypas G., *A Simulation of the Structure of the World-Wide*, P.H. OX, Oxford 2001.
- Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, Wyd. MEG, Warszawa 2009.
- Buckley P., Casson M., *The Future of Multinational Enterprise*, P.H. McMillan Press, London 2006.
- Castells M., *Societe en reseau. L'ere de l'information*, P.H. Fayard, Paris 2010.
- Czapła J., *Ekonomika innowacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Ely R.J., Foldy E.G., *Reader in Gender, Work, and Organization*, P.H. COS, Berlin 2002.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L., *The Triple Helix – University – Industry – Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*, P.H. EASST, London 2005.
- Fagerberg J., Mowery D.C., Nelson R.R. (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*, P.H. Oxford University Press, Oxford 2006.
- Falvey R., *Exports, Restructuring and Industry Productivity Growth*, P.H. GEP, Nottingham 2010.
- Forfas M., *Service Innovation in Ireland – Option for Innovation Policy*, Genewa 2005.
- Geringer J., Tallman S., Olsen D., *Product and international diversification among Japanese multinational firms*, „P.H. Strategic Management Journal”, Paris 2000.
- Girma S., Kneller R., Pisu M., *Trade Creation, Destruction and replacement in regional trade agreements: micro level evidence for the UK*, „Review of International Economics”, P.H. Vol., London 2008.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2005.
- Grossman G.M., Helpman E., Szeidl A., *Optimal integration strategies for the multinational firm*, „Journal of International Economics”, P.H. MAX, Oslo 2009.
- Head K., Mayer T., *Market potential and the location of Japanese Investment in the European Union*, „Review of Economics and Statistics”, P.H. London 2004.
- Karton G., Greene A., *The dynamics of managing diversity*, P.H. MEGA, Oxford 2009.
- Kłós B., *Migracja zarobkowa z Polski do krajów Unii Europejskiej wyzwaniem dla państwa*, Wyd. BIP, Warszawa 2007.
- Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy – wyniki badań przeprowadzonych w 2009 roku*, Wyd. PBS DGA i Human Capital Business, Sopot 2009.
- Konopacka A., *Łatwiejsza i efektywniejsza współpraca w zespole. Różni znaczy skuteczniejsi? Zarządzanie przez różnorodność, korzyści dla firm i pracowników*, Wyd. Stowarzyszenie na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, Warszawa 2010.
- Kuusisto J., Meyer M., *Insights into Services and Innovation in the Knowledge Intensive Economy*, P.H. TEKES, Helsinki 2005.
- Leydesdorff L., *Knowledge-Based Innovation Systems and the Model of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, P.H. ASCoR, Amsterdam 2009.
- Loden M., *Implementing Diversity*, P.H. McGraw-Hill Companies, London 2006.
- Love J.H., *Technology Sourcing versus Technology Exploitation: an Analysis of US Foreign Direct Investment Flows*, P.H. APPIL, Praga 2003.
- Markowski T., *Regionalne systemy innowacji w aspekcie strategii rozwoju regionalnego Polski 2000–2006*, Wyd. BLU, Rzeszów 2004.
- Markusen J.R., Maskus K.E., *General-Equilibrium Approaches to the Multinational Firm: A Review of Theory and Evidence*, P.H. ZOE, Cambridge 2008.
- Merrill-Sands D., Holvino E., *Working with Diversity: a Focus on Global Organizations*, P.H. COM, Leicestershire 2010.
- Pauling L., Corey A., *Diversity management in the future*, P.H. OSS, Cambridge 2007.
- Perrin J.C., *Innovations et environnements; analyse comparee de trois zones de la region Provence-Alpes-Cote d'Azur*, P.H. Marseille, Milano 2011.
- Pradhan J.P., *The Determinants of Outward Foreign Direct Investment: A Firm-level Analysis of Indian Manufacturing*, P.H. LUV, Oxford 2009.

- Przetacka Z., *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach*, Wyd. SES, Kraków 2009.
- Pyka A., Koppers G., *Innovation Networks Theory and Practice*, Edward Elgar, P.H. Cheltenham, London 2007.
- Rochefort M., *Metropoles et Fragmentation des Espaces Rapport*, P.H. MEC, London 2010.
- Salter A., Tether B., *Innovation in Services, Through the Looking Glass of Innovation Studies*, P.H. ONTARIO, Toronto 2009.
- Schunter-Kleemann S., Plehwe D., *Gender Mainstreaming*, P.H. OKI, London 2009.
- Świstalski W., *Nauka, zasoby wiedzy, teoria innowacyjności a wzrost gospodarczy*, Wyd. Ekonom, Zielona Góra 2008.
- Thomas D.A., Ely R.J., *Diversity Management – Theory, Research, and Practice*, P.H. STO, London 2009.
- Wagner, J., *The Causal Effects of Exports on Firm Size and Labour Productivity: First Evidence from a Matching Approach*, P.H. Economics, Oxford 2010.
- Watson J., Crick F., *Diversity Management*, P.H. MIX, London 2009.
- Welch L., Loustarinen R., *Internationalization: evolution of a concept*, “Journal of General Management”, P.H. ODE, Paris 2008.
- Westphal L.E., *Technology Strategies for Economic Development in a Fast Changing Global Economy, Economics of Innovation and New Technology*, P.H. MOK, London 2007.
- Wiszniewski W., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Procesy dostosowawcze do polityki innowacyjnej Unii Europejskiej*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, Wyd. PASS, Warszawa 2005.

DIVERSITY MANAGEMENT AS A RESULT OF CHANGES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Summary: This article describes the issue of diversity management. It discusses the concept of diversity management, benefits and profits arising from its use. The problem of this article was presented in the context of changing environments, time of globalization and internationalization of enterprises. This article aims to identify measures to facilitate the development of a multicultural organization that operates flexibly in a dynamic environment in which knowledge management is used and whose members have the ability to think strategically. It was stipulated that the diversity present in the multicultural organization can be a source of advantage of this organization over the organization of monoculture. The advantage of this can be understood as the potential for development, a progressive trend, the ability to obtain competitive advantage, flexibility and ability to make transgression. The condition for achieving this success is the skillful use of strategies that enable the development of multicultural organizations, and particularly emphasizing “soft” aspects of management.

Keywords: variety, diversity management, human resource management, discrimination.