

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-493-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

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

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

## Summaries

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

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

**Jacek Kopec**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## KSZTAŁTOWANIE ROZWIĄZAŃ UŁATWIAJĄCYCH ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ PRACOWNIKÓW

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono propozycję działań ułatwiających zarządzanie różnorodnością (ZR) pracowników. W pierwszej części artykułu opisano, jak analizować różnorodność zatrudnionych i stosowanych w firmie procedur związanych z ZR. Następnie zaproponowano podjęcie następujących działań ułatwiających ZR: ustalenie zasad ZR, opracowanie i zastosowanie odpowiednich instrumentów owego zarządzania, prowadzenie szkoleń kadry menedżerskiej w zakresie różnorodności, prowadzenie umiejętnej komunikacji wewnętrznej, zastosowanie partycypacji pracowniczej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością pracowniczą, zasady zarządzania różnorodnością, instrumenty zarządzania różnorodnością.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.15

### 1. Wstęp

Spośród wielu wyzwań, przed jakimi stoją menedżerowie przedsiębiorstw, umiejętne i efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL) jest permanentnym wyzwaniem. ZKL w przedsiębiorstwie ma relewantny wpływ na zarządzanie pozostałymi kapitałami i zasobami firmy obecnie i w przyszłości. Skuteczne i efektywne zarządzanie owym kapitałem jest determinowane wieloma czynnikami. Środowisko naukowców zajmujących się problematyką ZKL stara się badać wpływ poszczególnych czynników na jakość i efektywność tego zarządzania w różnego rodzaju firmach, jednostkach administracji publicznej oraz organizacjach *non-profit* [Zarządzanie ... 2014]. Problemem zyskującym coraz bardziej na znaczeniu w obszarze ZKL jest zarządzanie różnorodnością. A. Wziętek-Staśko zauważa w tej kwestii: „Zarządzanie różnorodnością można potraktować jako najwyższe współcześnie »stadium« zarządzania kapitałem ludzkim, jako jedną z »koncepcji« zarządzania, jako »model« zarządzania, jako pewien skrupulatnie zaprojektowany »plan« działania organizacji. Swoistą nowatorską praktykę działania” [Wziętek-Staśko 2012, s. 24]. Zainteresowanie tym zagadnieniem jest wynikiem zachodzących zmian

demograficznych, politycznych i społecznych, a także ułatwieniami w przemieszczaniu się ludzi między krajami, np. w UE, oraz poszukiwaniem istotnych determinant efektywnego ZKL. Celem artykułu jest ukazanie zarysu propozycji możliwych działań i wykorzystywanych instrumentów, które ułatwiłyby menedżerom zarządzanie różnorodnością.

## 2. Zarządzanie różnorodnością – podstawowe pojęcia

Różnorodność pracowników w organizacji można rozpatrywać wielowymiarowo. Zdaniem S. Waszczaka: „Podstawowe wymiary różnorodności obejmują osobowość, płeć, rasę i narodowość, wiek, religię i duchowość, orientację seksualną oraz sprawność lub niepełnosprawność. Wtórne wymiary, często równie ważne jak podstawowe, lecz bardziej podatne na zmianę, to między innymi status społeczno-ekonomiczny, wykształcenie, status rodzicielski, środowisko geograficzne. Wymiary organizacyjne, odnoszące się zazwyczaj do środowiska pracy, obejmują treść i zakres wykonywanej pracy, status formalny i nieformalny, dział, stanowisko i przynależność związkową” [Waszczak 2009, s. 76].

Pracowników można również różnicować z punktu widzenia osiągniętych wyników oraz posiadanych kompetencji, szczególnie wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań, a także zdrowia i motywacji do pracy.

**Tabela 1.** Interpretacja terminu zarządzanie różnorodnością pracowniczą

Autor/-rzy/Podmiot	Definicja ZR
[Armstrong 2000, s. 690]	„Zarządzanie różnorodnością ma prowadzić do tego, aby wszyscy pracownicy wykorzystywali maksymalnie swój potencjał i zwiększali swoje zaangażowanie w sprawy firmy. Oznacza to docenienie różnorodności, czyli różnic pomiędzy ludźmi oraz różnych cech, jakie wykorzystują w swojej pracy i które mogą doprowadzić do stworzenia bardziej produktywnego otoczenia”.
[Bleijenbergh, Peters, Poutsma 2010, s. 414]	„W wąskim ujęciu ZR może być uważane za sukcesora tradycyjnych działań i programów dotyczących równości używanych w różnych krajach koncentrujących się na specyficznych społecznych grupach określonych przez płeć, rasę, wiek, bardziej niż na jednostkach” „W szerszym ujęciu ZR jest podejściem zmierzającym w kierunku przyciągnięcia nowego personelu, proponującym szersze zrozumienie indywidualnych różnic, wliczając w to czynniki takie jak orientacja seksualna, umiejętności i doświadczenie”.
The Government Accountability Office (GAO-13-228, s. 5) podano za: [Miller, Tucker 2013, s. 47]	„GAO definiuje ZR jako proces zmierzający do stworzenia i utrzymania pozytywnego środowiska pracy, który ceni indywidualne podobieństwa i różnice, tak że wszyscy mogą rozwinąć swój potencjał i maksymalizować swój wkład do osiągnięcia strategicznych celów organizacji”.

Źródło: [Armstrong 2000, s. 690; Bleijenbergh, Peters, Poutsma 2010, s. 414; Miller, Tucker 2013, s. 47].



W podejściu do zagadnień związanych z różnorodnością pracowniczą warto zinterpretować termin zarządzania różnorodnością pracowników, aby ustalić, na czym koncentrować się mają działania kadry menedżerskiej (tab. 1).

Uwzględniając powyższe definicje, ZR określić można jako podejście do różnorodności pracowników w wymiarze funkcjonalnym, instytucjonalnym, instrumentalnym oraz kulturowym, polegające na zastosowaniu różnego rodzaju działań, procedur, programów wobec różnorodności zatrudnionych tak, aby organizacja uzyskała w perspektywie dłuższego czasu przewagę konkurencyjną. Rozwiązania stosowane w tej kwestii powinny uwzględniać potrzeby zidentyfikowanych grup mniejszościowych oraz przeciwdziałać jakiegokolwiek dyskryminacji.

W literaturze przedmiotu zauważyć można różne poglądy dotyczące wpływu ZR na osiągnięte przez organizację rezultaty. J. Greenberg i R.A. Baron [2008, s. 218-219] wskazują, że umiejętne wykorzystanie różnorodności w organizacji jest dobrym biznesem. Z kolei J.E. Olsen i L.L. Martins [2012, s. 1168] podają, że badacze odkryli zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty zróżnicowania demograficznego załogi na wyniki organizacji. Na niejednoznaczność korzyści związanych z ZR wskazują również K. Łobos i D. Puciato, odwołując się do wybranych artykułów (zob. [Łobos, Puciato 2013, s. 151-152]). Niejednoznaczność wyników wskazuje na potrzebę zainteresowania się tym zagadnieniem.

### 3. Analiza różnorodności pracowniczej w firmie

Działania podejmowane przez kadry menedżerską z obszaru ZR warto poprzedzić analizą danych o różnorodności posiadanych przez organizację zasobów ludzkich. Tę analizę umożliwiają:

a. Analiza danych personalnych zawartych w teczce personalnej

Przepisy prawa pracy nakazują pracodawcy gromadzić dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy i akt osobowych pracownika. Z kwestionariuszy osobowych wypełnionych przez zatrudnionych w firmie pracownicy działu personalnego mogą się zorientować, jaka w danej chwili jest struktura wg wieku, obywatelstwa, miejsca zamieszkania, wykształcenia, posiadanych uprawnień, stanu rodzinnego, stażu pracy, rodzaju zawartej umowy, wynagrodzenia, stanu zdrowia związanego z wymaganiami danego stanowiska pracy. Wiele firm dzięki przeprowadzonym formalnym ocenom pracowniczym gromadzi informacje odnośnie do osiągniętych przez pracowników wyników pracy i posiadanych kompetencji w stosunku do wymaganych.

b. Analiza wyników ankiet i wywiadów przeprowadzanych z pracownikami na temat ich różnorodności

Chcąc rozpoznać jeszcze inne kryteria decydujące o różnorodności wśród zatrudnionych niż przedstawione powyżej, wskazane byłoby przeprowadzić badania ankietowe i/lub wywiady z pracownikami na temat potrzeby identyfikacji w firmie danych grup mniejszościowych i sposobów realizacji potrzeb tych grup. Uzyskane

w wyniku tych badań dane pozwoliłyby lepiej zorientować się menedżerom firmy w różnorodności cech poszczególnych grup pracowniczych i ich potrzeb oraz jakie, w ocenie respondentów, występują silne i słabe strony realizowanego w organizacji procesu ZR, a także co i jak w badanych kwestiach usprawnić w przyszłości. Dzięki ankietom i wywiadam można by było się dowiedzieć, czy w firmie jakieś grupy mniejszościowe lub też poszczególni pracownicy nie są dyskryminowani.

#### **4. Analiza stosowanych w firmie procedur związanych z zarządzaniem różnorodnością**

Podjmując działania z zakresu ZR, warto je poprzedzić analizą stosowanych w firmie procedur z tego obszaru oraz ustaleniem, czy inne rozwiązania formalne nie dyskryminują jakiegokolwiek grupy mniejszościowej lub poszczególnych pracowników. Ważne tutaj jest ustalenie, czy w organizacji istnieje, a jeżeli tak, to jak wygląda zorganizowanie systemu informacji personalnej (SIP) w kwestii pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystania informacji w ZR. SIP w ujęciu S. Kowalczyka „należy rozumieć [jako] wyróżniony przestrzennie i uporządkowany czasowo zbiór informacji, nadawców informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji, których funkcjonowanie służy do zarządzania kadrami w organizacji gospodarczej” [Kowalczyk 2006, s. 268].

W SIP wskazane byłoby gromadzenie informacji o: różnego rodzaju wskaźnikach związanych z różnorodnością personelu zakładanych do osiągnięcia, wskaźnikach dotyczących różnorodności osiągniętych w praktyce przez daną firmę, wskaźnikach z zakresu różnorodności osiągniętych przez najlepsze firmy w ramach benchmarkingu personalnego, adresach internetowych zawierających opisy dobrych praktyk ZR, regulaminach różnego rodzaju instrumentów przydatnych w ZR.

Lista badanych wskaźników dotyczących różnorodności w organizacji może być długa i zależy od specyfiki firmy, jej obszaru działania, liczby oddziałów zagranicznych i liczby zatrudnionych. Jak podają P. Tisserant, A.L. Wagner i I. Barth, odwołując się do raportu F. Herana we Francji, w raportach dotyczących różnorodności proponuje się uwzględnić 85 wskaźników dotyczących ZR ujętych w trzech kategoriach. Pierwsza odnosi się do procesów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: rekrutacja, integracja, dostęp do szkoleń, rozwój zawodowy, wynagrodzenia, komunikacja i stosunki z akcjonariuszami. Druga kategoria koncentruje się na celowych grupach pomiaru, takich jak: równość płci, starsi wiekiem pracownicy, niepełnosprawni, grupy etniczne, społeczna i kulturowa różnorodność. Trzecia kategoria odnosi się do dwóch klasyfikacji, z jednej strony koncentruje się na świadomości i działaniach związanych ze szkoleniami i treningami oraz promocji wskaźników różnorodności, a z drugiej strony także na wskaźnikach walki z dyskryminacją [Tisserant, Wagner, Barth 2013, s. 38].

Dla specjalistów zajmujących się problematyką ZR ważną kwestią jest analiza opracowanych, stosowanych i przyjętych do opracowania instrumentów z tego zakresu. Wśród wielu różnych instrumentów do zastosowania w praktyce zaproponować można następujące: lista słów i zwrotów zabronionych w konwersacji pracowniczej, programy informujące o specyfice kulturowej poszczególnych grup mniejszościowych, szkolenia i treningi z zakresu ZR, programy praca-życie, ankiety na temat oczekiwań pracowniczych i zadowolenia z pracy, programy pomocowe dla pracowników, regulamin tworzenia grup projektowych zróżnicowanych pod względem płci, wieku, wykształcenia, zajmowanych stanowisk, osiąganych wyników, stanu zdrowia i sprawności itp., ustalone standardy w ZR, mentoring dla pracowników z grup mniejszościowych, programy związane ze zdrowiem i sposobami pomocy niepełnosprawnym dla pracowników.

Równie ważnym zagadnieniem jest ustalenie, czy w organizacji przestrzega się określonych zasad ZR. Do istotnych zasad w tej kwestii można zaliczyć:

- formalne zapisy w różnego rodzaju regulaminach, procedurach, decyzjach odnośnie do stosowania przepisów prawa przeciwdziałających jakiegokolwiek dyskryminacji,
- praktykę równych szans w programach i procedurach personalnych,
- analizę potrzeb personalnych i poszczególnych grup mniejszościowych,
- ustalanie budżetu na zaspokojenie potrzeb grup mniejszościowych,
- szkolenia z zakresu potrzeb grup mniejszościowych i świadomości różnorodności w organizacji,
- analizę osiąganych wskaźników *diversity index* na posiedzeniach członków zarządu firmy,
- dobór zespołów projektowych uwzględniających różnorodność,
- ustalanie terminów, zwrotów i słów zarówno zalecanych w komunikacji z innymi, jak i zakazanych,
- partycypację pracowników i grup mniejszościowych w zakresie rozwiązań dotyczących kształtowania kultury organizacyjnej,
- poddawanie się audytowi zarządzania różnorodnością wykonywanemu przez firmy zewnętrzne.

## **5. Podejmowanie działań usprawniających zarządzanie różnorodnością**

Dzięki przeprowadzonej analizie różnorodności w firmie i stosowanych w związku z tym procedur oraz analizie wypowiedzi zatrudnionych na temat swoich potrzeb można się zorientować, na jakich działaniach powinna się skupić kadra menedżerska, aby efektywnie zarządzać różnorodnością w przyszłości. Jednym z ważniejszych zadań menedżerów w tym obszarze będzie przyjęcie zasad, jakimi należy się kierować w podejściu do pracowników charakteryzujących się większą lub mniejszą różnorodnością. W sytuacji większej internacjonalizacji firmy i posiadaniu oddzia-

łów w innych krajach istotnym zagadnieniem, odnośnie do ustalania zasad owego zarządzania, byłoby uwzględnienie kwestii różnic kulturowych w poszczególnych krajach czy regionach. Przyjęcie określonych zasad znacząco determinuje opracowanie i realizację szczegółowych procedur i programów ułatwiających zarządzanie różnorodnością personelu.

Wielce pomocna w procesie ZR jest możliwość skorzystania z różnego rodzaju instrumentów. Instrumentami, które mogą odegrać dużą rolę w skutecznym ZR, są różnego rodzaju szkolenia kadry menedżerskiej dotyczące różnorodności i umiejętności sobie z nią radzenia. Jak podaje A. Woźniakowski: „Typowe działania realizowane przez firmy w ramach programów zarządzania różnorodnością obejmują między innymi:

- budowanie świadomości różnorodności wśród menedżerów i pracowników firmy tak, aby zmienić nastawienie pracowników i zmniejszyć ryzyko pojawienia się zachowań, które mogą być negatywnie odbierane przez grupy reprezentujące mniejszości w firmie,
- promocja programów zarządzania różnorodnością (szkolenia, seminaria, mentoring, budowanie kontaktów i wymiana informacji),
- dostosowanie procedur firmowych w zakresie rekrutacji i doboru, oceny, wynagrodzenia,
- uświadomienie pracownikom, jakie zróżnicowania występują w ich zespołach i jak można je wykorzystać w sposób pożyteczny” [Woźniakowski 2005, s. 44].

Można także wykorzystać odpowiednie platformy i programy informatyczne stosowane przez organizacje zaliczane przez ekspertów do tych, które w nowoczesny sposób zarządzają różnorodnością pracowniczą.

Skuteczność i efektywność procesu ZR w firmie jest w dużym stopniu uzależniona od umiejętnego wykorzystania instrumentów komunikacji wewnętrznej<sup>1</sup>. Dzięki odpowiedniej komunikacji wewnętrznej zainteresowane strony lepiej mogą poznać swoje i innych potrzeby i zaproponować bardziej racjonalne rozwiązania służące zaspokojeniu tych potrzeb oraz poprawie efektywności funkcjonowania firmy.

W planowaniu działań usprawniających w przyszłości ZR warto uwzględnić partycypację pracowniczą i wykorzystać następujące jej formy: informowanie, konsultowanie, opiniowanie, współdecydowanie oraz uprawomocnienie (*empowerment*) [Gableta, Cierniak-Emerych, Piwowar-Sulej 2009, s. 252].

W firmach zatrudniających pracowników o znacznej różnorodności kulturowej relewantnym zagadnieniem jest umiejętny dobór członków zespołu realizującego dany projekt lub funkcję przedsiębiorstwa. Wielce pomocne w tej kwestii mogą być przemyślenia J. Schroedera. Autor podaje: „Doświadczenie wskazuje, że zespoły zróżnicowane kulturowo są lepiej dostosowane do wykonywania zadań specjalnych,

---

<sup>1</sup> Opis szerokiego wachlarza instrumentów komunikacji wewnętrznej jest zawarty w pozycji [Potocki 2008].

podczas gdy niezróżnicowane kulturowo lepiej realizują zadania powtarzalne” [Schroeder 2010, s. 231].

Aby ZR przynosiło spodziewane efekty, wymagać będzie stałego monitorowania przebiegu procesu i analizowania potrzeb w tym zakresie oraz wprowadzania na tej podstawie udoskonaleń stosowanych instrumentów i wprowadzania nowych, a także niekiedy zmiany postaw i zachowań menedżerów wobec podwładnych. Istotne jest też uwzględnienie wymiaru ekonomicznego podejmowanych działań i stosowanych instrumentów.

## 6. Zakończenie

W publikacjach naukowych i różnego rodzaju analizach zaobserwować można wzrastające zainteresowanie problematyką różnorodności pracowników. Wzrost tego zainteresowania wynika z zachodzących przemian demograficznych, politycznych, społecznych i prawnych. Jak zauważa W. Walczak: „Zróżnicowanie pracowników może być postrzegane jako cenny zasób – wartość, która tworzy kapitał społeczny i jest potencjalnym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej” [Walczak 2011, s. 19]. Osiągnięcie tej przewagi będzie możliwe dzięki umiejętnemu zarządzaniu różnorodnością pracowników. W artykule zaproponowano podjęcie działań, które ułatwią umiejętne i racjonalne zarządzanie tą różnorodnością. W proponowanych działaniach na przyszłość zaproponowano: dokonanie analizy różnorodności pracowniczej w firmie oraz stosowanych procedur związanych z zarządzaniem różnorodnością zatrudnionych, ustalenie zasad zarządzania różnorodnością pracowników, opracowanie i zastosowanie odpowiednich instrumentów, prowadzenie szkoleń kadry menedżerskiej w zakresie różnorodności, umiejętnej komunikacji wewnętrznej, zastosowanie partycypacji pracowniczej oraz budowę zróżnicowanych zespołów. Umiejętne skonfigurowanie tych elementów i ich praktyczne zastosowanie przyczynić się może do uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki zarządzaniu różnorodnością.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, OE, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Bleijenbergh J., Peters P., Poutsma E., *Diversity management beyond the business case*, „Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal” 2010, vol. 29, no. 5.
- Gableta M., Cierniak-Emerych A., Piwowar-Sulej K., *Kultura organizacyjna podstawą formowania partycypacji pracowniczej w organizacjach*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Greenberg J., Baron R.A., *Behavior in organizations*, ninth edition, Pearson, Prentice Hall (New Jersey) 2008.
- Kowalczyk S., *System informacji personalnej (SIP)*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. trzecie uaktualnione i poszerzone, C.H. Beck, Warszawa 2006.

- Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania, Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2012.
- Miller S.K., Tucker J.J., *Diversity trends, practices, and challenges in the financial services industry*, "Journal of Financial Service Professionals" 2013, November.
- Olsen J.E., Martins L.L., *Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research*, "Journal of Organizational Behavior" 2012, vol. 33, February.
- Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010.
- Tisserant P., Wagner A.L., Barth I., *The propensity to discriminate: A diagnostics indicator for diversity management*, "Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal" 2013, vol. 32, no. 1.
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3(40).
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa 2014.

## FORMATION OF SOLUTIONS FACILITATING DIVERSITY MANAGEMENT OF EMPLOYEES

**Summary:** The article is focused on the proposition of action to facilitate diversity management of employees. In the first part of the paper the issue how to analyse employee diversity and procedures of diversity management applied in companies are presented. In the next part of the paper the proposition of dealing with diversity management is shown. These propositions cover: the determination of diversity management principles, instruments of formulation and implementation of diversity management, training and development of managers in diversity area, operating skilful internal communications, implementation of personnel participation.

**Keywords:** diversity management, principles of diversity management, diversity management instruments.