

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, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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

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

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

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

Summaries

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

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

Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

ZWIĄZKI ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ Z WYNIKAMI FINANSOWYMI PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ GOSPODARKĄ OPARTĄ NA WIEDZY

Streszczenie: Opracowanie zawiera wyniki badań ankietowych wśród 427 przedstawicieli kadry kierowniczej podjętych w celu zidentyfikowania związków zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw i gospodarką opartą na wiedzy. Porównano odpowiedzi w grupach: kadra kierownicza z najlepszych przedsiębiorstw z list rankingowych i spoza list oraz kadra kierownicza z organizacji opartych na wiedzy i nie będących organizacjami opartymi na wiedzy. Badania miały umożliwić analizę w aspekcie kryteriów: szczebel zarządzania i płęć. Ustalono istotne statystycznie dodatnie korelacje między zarządzaniem różnorodnością a wynikami finansowymi przedsiębiorstw i gospodarką opartą na wiedzy. Potwierdzono, iż zarządzanie różnorodnością jest przejawem dostosowania do coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa, potrzeb i oczekiwań klientów, struktury rynku i otoczenia biznesu, a także przynosi wymierne korzyści: lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstw i szybszy rozwój gospodarki opartej na wiedzy.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, gospodarka oparta na wiedzy, wyniki finansowe przedsiębiorstw.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.18

1. Wstęp

Współczesne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw wymuszają wdrażanie koncepcji zarządzania różnorodnością. Problematyka ta w Polsce obecna jest w debacie naukowej dopiero od kilku lat. Prowadzona polemika koncentruje się głównie na definiowaniu pojęcia i próbach analizy wybranych zagadnień. Najczęściej dotyczyły one zarządzania różnorodnością jako element:

- polityki równościowej i antydyskryminacyjnej przedsiębiorstwa [Nielsen, Nelson 2005; Wrench 2007; Lisowska 2007; Kupczyk 2009; Klarsfeld 2010, Dezso, Ross 2012; Richard, Kirby, Chadwick 2013],
- zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa [Jamka 2011a],
- efektywności zespołów [Pieterse, Knippenberg, Dierendonck 2013] i organizacji [Cox, Blake 1991],

- etyki biznesu [Paliszkiewicz 2013],
- różnorodności narodowej kadry kierowniczej najwyższego szczebla [Nielsen, Nielsen 2013],
- kreatywności i innowacyjności [Bassett-Jones 2005],
- przewagi konkurencyjnej [Roosevelt 1991],
- satysfakcji z pracy [Pitts 2009],
- budowania wartości przedsiębiorstwa [Jamka 2011a],
- zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie [Kaczmarek, Walczak 2009].

Brakuje natomiast pogłębionych studiów podejmujących problematykę związków zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw i gospodarką opartą na wiedzy. Ich znaczenie wydaje się kluczowe wobec nadal występujących barier związanych z brakiem przekonania kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw do korzystnych efektów związanych ze stosowaniem zarządzania różnorodnością. Jak się wydaje, korzyści biznesowe są znacznie lepszym argumentem za wdrażaniem tej innowacji w zarządzaniu niż wymagania prawne, moralny obowiązek czy społeczna odpowiedzialność biznesu. Biorąc pod uwagę wzmacniające się procesy globalizacji, umiędzynarodowienie i rosnące znaczenie gospodarki opartej na wiedzy, należy się spodziewać, że zarządzanie różnorodnością będzie coraz bardziej niezbędną praktyką w przedsiębiorstwach, a co za tym idzie, wymagać będzie naukowego rozpoznania. Dlatego też głównym celem opracowania było zidentyfikowanie istniejących związków zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw i gospodarką opartą na wiedzy. Realizacja badań służyła weryfikacji hipotezy, polegającej na stwierdzeniu, że takie zależności istnieją.

2. Zarządzanie różnorodnością, gospodarka oparta na wiedzy i wyniki finansowe przedsiębiorstw – ustalenia terminologiczne

Zarządzanie różnorodnością budzi współcześnie duże zainteresowanie nauk społecznych, w tym dotyczących organizacji [Harrison, Klein 2007; Jackson, Joshi, Erhardt 2003; Nielsen, Nielsen 2013; Pieterse, van Knippenberg, van Dierendonck 2013; van Knippenberg, De Dreu, Homan 2004]. Stanowi ono przejaw dostosowania się do coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa, potrzeb i oczekiwań klientów, struktury rynku i całego otoczenia biznesu, a także postrzegania pracowników jako cennego kapitału, źródła konkurencyjności organizacji [Gryszko 2009, s. 25-28]. Nie jest jednak rozumiane jednoznacznie. Przede wszystkim dotyczy szerokiego zakresu zadań zarządzania ukierunkowanych na pracowników z różnych kultur [Cox, Blake 1991]. Unia Europejska definiuje zarządzanie różnorodnością jako:

- poszanowanie odmienności w miejscu pracy (z wyjątkiem zachowań, które nie są akceptowalne w organizacji);
- system wspierania współistnienia i współpracy różnorodnych osób w organizacji ze względu na określone cechy, z poszanowaniem zasad;

- zarządzanie ludźmi z uwzględnieniem różnic indywidualnych [*Różnorodność w firmach* ...2005].

Jest ono rozumiane także jako sposób zarządzania polegający na aktywnym, świadomym i skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach. Podstawą takiego podejścia jest zaakceptowanie istniejących różnic pomiędzy wszystkimi członkami organizacji i traktowanie ich jako potencjału rozwojowego [Wiktorska-Święcka 2013] oraz zasobu przyczyniającego się do osiągnięcia celów biznesowych [Wziątek-Staśko 2012]. Podstawowe kategorie, w których ludzie się różnią, to: płeć, wiek, pochodzenie narodowe i etniczne, rasa, religia, orientacja seksualna i (nie)pełnosprawność [Wiktorska-Święcka 2011, s. 9]. Zarządzanie różnorodnością rozumiane jest też jako stwarzanie takich warunków, w których wszyscy obywatele mają rzeczywiste szanse na zatrudnienie w danej organizacji, a następnie otrzymują równe prawa uczestniczenia w kształtowaniu jej rozwoju. Ma ono ścisły związek ze strategią zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim: polega na świadomym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu różnorodnej – nierzadko unikatowej – wiedzy, kompetencji i doświadczeń pracowników, zaakceptowaniu odmiennych tożsamości jednostek ludzkich oraz umiejętności harmonizowania indywidualnych potrzeb i oczekiwań członków danej organizacji z osiąganiem wspólnych celów. Zróżnicowanie pracowników jest postrzegane jako cenny zasób – wartość, która tworzy kapitał społeczny i jest potencjalnym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej [Walczak 2011]. Jest to szczególnie ważne w dynamicznie rozwijającej się gospodarce opartej na wiedzy i innowacjach, która wymusi zmiany w zarządzaniu różnorodnym kapitałem ludzkim. Bez tego nie będzie dzielenia się wiedzą, kreowania nowych pomysłów, wypracowywania nowych rozwiązań, organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą. Zarządzanie różnorodnością można zatem traktować jako rozwiniętą koncepcję zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim organizacji (talentami), kładącą nacisk na wyrównywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz społeczną odpowiedzialność biznesu. W prezentowanych w niniejszym opracowaniu badaniach empirycznych zarządzanie różnorodnością rozumiane było jako strategia zarządzania personelem, oparta na przekonaniu, że różnorodność personelu (wszystkie możliwe aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni) jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych. Polega na uwzględnianiu i optymalizowaniu różnorodności w miejscu pracy z punktu widzenia np. wieku, płci, (nie)pełnosprawności, wielokulturowości i orientacji seksualnej. Tworzy równe szanse dla wszystkich, stosuje elastyczny czas pracy, ułatwia godzenie życia zawodowego i prywatnego, wdraża kulturę organizacyjną realizującą standardy zarządzania różnorodnością, dobiera strukturę zatrudnienia oraz sposób rekrutacji, wynagradzania i rozwoju pracowników z uwzględnieniem różnorodności.

Kolejnym rozpatrywanym pojęciem wymagającym zdefiniowania jest gospodarka oparta na wiedzy. Według definicji OECD to gospodarka, która bezpośrednio

bazuje na produkcji, dystrybucji i użyciu wiedzy i informacji [*The Knowledge ... 1996*, s. 7; *The Future ... 1999*]. Wiedza jest w niej tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa, a także jest głównym czynnikiem produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego [Rakowska, Sitko-Lutek 2000]. Według definicji Komisji Europejskiej taka gospodarka jest komercyjnym wydobywaniem nowych technologii, idei lub metod, poprzez które wprowadza się nowe produkty i procesy lub udoskonala już istniejące [Simme et al. 2002]. Gospodarka, w której udział pracy intensywnie wykorzystującej wiedzę jest wysoki, udział sektorów informacyjnych w gospodarce jest jej determinującym czynnikiem, a część niematerialnych zasobów w całkowitym rzeczywistym kapitale jest większa niż materialnych [Foray 2004, s. 9]. W gospodarce tej intensywnie wykorzystuje się nie tylko wiedzę, ale i innowacje [Chodyński 2007; Międła 2008; *Podręcznik Oslo ... 2008*; Baczek 2009]. Charakteryzuje ją wysoki poziom kapitału ludzkiego, wydatków na sektor badawczo-rozwojowy i konkurencyjności na arenie międzynarodowej [Puślecki 2008]. Jej przejawem jest powstanie nowego działu rachunkowości finansowej, tj. rachunkowości aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego [Niemczyk 2013]. W prezentowanych w niniejszym opracowaniu badaniach gospodarka/organizacja oparta na wiedzy definiowana jest jako gospodarka/organizacja, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, które na niej opierają swoją przewagę konkurencyjną [Kupczyk 2013, s. 34, 38].

Wyniki finansowe przedsiębiorstw w realizowanych badaniach rozumiane były jako wyniki przedstawione w sprawozdaniach finansowych zgodnie z obowiązującą Ustawą o rachunkowości – zgodnie z rozdziałem 5 tej ustawy (DzU 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zmianami) oraz art. 3 ust. 1 pkt 12, 20, 30, 31, wprowadzającym definicje podstawowych kategorii ekonomicznych, ujmowanych w sprawozdaniu finansowym.

3. Cel badań, problemy badawcze, hipotezy, metodyka

Celem badań było zidentyfikowanie związków zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw i gospodarką opartą na wiedzy. Przeprowadzona eksploracja empiryczna miała na celu znalezienie odpowiedzi na postawione problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

P1. Czy i jakie istnieją związki między zarządzaniem różnorodnością a wynikami finansowymi przedsiębiorstw i gospodarką opartą na wiedzy?

P2. Czy występują w tym względzie różnice w zależności od szczebla zarządzania i płci?

W związku z tym do dalszych badań przyjęto następujące hipotezy:

H1. Istnieje pozytywny związek między zarządzaniem różnorodnością a wynikami finansowymi przedsiębiorstw i gospodarką opartą na wiedzy.

H2. Występują w tym względzie różnice w zależności od szczebla zarządzania i płci.

Przeprowadzono postępowanie badawcze jakościowo-ilościowe, wykorzystujące metodę kwestionariusza ankiety na próbie 427 przedstawicieli kadry kierowniczej z 339 przedsiębiorstw z Dolnego Śląska. 20% z nich pochodziło z list rankingowych najlepszych przedsiębiorstw, a 80% spoza list. Wszyscy badani posiadali wyższe wykształcenie. 57% stanowili mężczyźni, a 43% kobiety. Respondenci zajmowali stanowiska kierownicze na średnim szczeblu zarządzania (39%) i wyższym (61%). Zastosowano dobór kwotowy (wyodrębniono grupy, a następnie dobierano w sposób celowy). Porównano odpowiedzi badanych w grupach: kadra kierownicza z najlepszych przedsiębiorstw z list rankingowych i spoza nich oraz kadra kierownicza z przedsiębiorstw będących organizacjami opartymi na wiedzy (z gospodarki opartej na wiedzy) i nie będących organizacjami opartymi na wiedzy (spoza gospodarki opartej na wiedzy). Badania przeprowadzono w taki sposób, by umożliwić analizę danych z punktu widzenia takich kryteriów, jak szczebel zarządzania i płeć. Opisane w opracowaniu badania zostały zrealizowane w roku 2010 i 2011. Stanowiły one jeden z wielu wątków badawczych realizowanych w ramach realizacji projektu badawczego pt. „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku”, realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz krajowego wkładu publicznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 (nr umowy UDA-POKL.08.01.02-02-065/08-00). W ankiecie znalazło się pytanie, służące ustaleniu, czy przedsiębiorstwo, z którego pochodzi respondent:

- jest z gospodarki opartej na wiedzy (jest organizacją opartą na wiedzy), czy też nie należy do gospodarki opartej na wiedzy (nie jest organizacją opartą na wiedzy) (podano definicje tych pojęć),
- należy do najlepszych firm z list rankingowych, czy jest spoza list.

W dalszej części ankiety zapytano badaną kadrę kierowniczą, jakie zmiany w zarządzaniu są istotne w kontekście współczesnych zmian w otoczeniu i które z nich zostały już wdrożone w ich przedsiębiorstwach. Jedną ze wskazanych przez badanych zmian było zarządzanie różnorodnością, która w niniejszym opracowaniu została poddana pogłębionej analizie. Do kluczowych zmian w otoczeniu w niniejszym badaniu zaliczono m.in.: globalizację, wzrost konkurencji, umiędzynarodowienie, rozwój nowoczesnych technologii, w tym ICT (*information and communication technologies*), rozwój społeczeństwa informacyjnego, rosnące znaczenie wiedzy i innowacji, tworzenie sieci współpracy między organizacjami, wzrost znaczenia kapitału ludzkiego, konieczność stałego obniżania kosztów, wzrost wymagań w zakresie ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, zmiany demograficzne i kryzys gospodarczy. W pierwszym kroku skoncentrowano się na zidentyfikowaniu różnic w odpowiedziach w następujących grupach:

- kadra kierownicza z najlepszych przedsiębiorstw z list rankingowych i spoza list,
- kadra kierownicza z przedsiębiorstw z gospodarki opartej na wiedzy (będących organizacjami opartymi na wiedzy) i kadra kierownicza spoza gospodarki opartej na wiedzy (z przedsiębiorstw nie będących organizacjami opartymi na wiedzy),
- kadra szczebla wyższego i niższego,
- mężczyźni i kobiety.

W drugim kroku ustalono istotne statystycznie związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw z list rankingowych i z gospodarką opartą na wiedzy. W badaniach zastosowano dobór kwotowy, na który zdecydowano się ze względu nie tylko na cele badań, ale przede wszystkim na możliwości badawcze. W wyborze kwotowym definiuje się kryteria, które istotnie różnicują populację ze względu na przedmiot badania [Lohr 1999; Rao 2000]. Wybrano takie podejście, ponieważ przyjęta próba w znacznym stopniu odpowiada strukturze populacji ze względu na wyróżnione cechy, po drugie – jednostki wewnątrz grupy (warstwy) cechują się większą jednorodnością. Dobór celowy dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi pozwala wyeksponować i lepiej rozpoznać zjawiska czy procesy będące przedmiotem badania [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 198-199; Kotler 2005, s. 136-137]. Badana populacja została zatem podzielona na grupy według określonych kryteriów i dobór do nich odbywał się w sposób celowy. Dobór przedsiębiorstw i respondentów do badania został oparty na takich kryteriach, jak lokalizacja, osiągnane wyniki i wielkość przedsiębiorstwa, szczebel zarządzania i płeć badanych. W badaniu przyjęto, że jeżeli przedsiębiorstwo zostało umieszczone na jednej z poniższych list rankingowych, to oznacza, że osiągnęło ono lepsze wyniki finansowe, przedstawione w sprawozdaniach finansowych zgodnie z obowiązującą ustawą o rachunkowości, niż osiągnęły przedsiębiorstwa spoza list rankingowych. Badaniu poddano przedsiębiorstwa, które znajdowały się na jednej z następujących list rankingowych najlepszych podmiotów gospodarczych: Lista 2000 Rzeczpospolita 2008, Ranking Gazele Biznesu 2008, Ranking Dolnośląskich Przedsiębiorstw 2008, Lista 500 Rzeczpospolita 2009, Forbes Ranking Najbardziej Prestiżowych Hotelu w Polsce 2009. W odniesieniu do badań istotności różnic w udzielanych odpowiedziach między respondentami, np. różnej płci, zajmujących różne stanowiska kierownicze, z list rankingowych i spoza list, z gospodarki opartej na wiedzy i spoza niej, wykorzystano test dwumianowy. Do obliczenia siły zależności między zarządzaniem różnorodnością a wynikami finansowymi przedsiębiorstw (lista rankingowa) i gospodarką opartą na wiedzy wykorzystano koncepcję korelacji tetrachorycznej [Harris 2006]. Badanie trendu w tabeli kontyngencji przeprowadzono testem Cochran-Armitage'a [Agresti 2002].

4. Wdrożenie zarządzania różnorodnością i jego związki z wynikami finansowymi przedsiębiorstw i gospodarką opartą na wiedzy – wyniki badań

Z badanej kadry kierowniczej 47% postrzega konieczność zarządzania różnorodnością wobec współczesnych zmian w otoczeniu, a 34% je wdrożyło. Może to świadczyć o występowaniu luki kompetencyjnej u badanej kadry kierowniczej w tym obszarze. Kobiety w istotnie większym stopniu postrzegają konieczność zarządzania różnorodnością niż mężczyźni (16% różnicy). Jednak nie zaobserwowano różnic w zakresie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością z punktu widzenia płci kadry kierowniczej. Nie zidentyfikowano różnic w postrzeganiu konieczności zarządzania różnorodnością ani jego wdrożenia w zależności od szczebla zarządzania. Kadra kierownicza z przedsiębiorstw z list rankingowych w istotnie większym stopniu postrzega konieczność zarządzania różnorodnością niż kadra z przedsiębiorstw spoza list rankingowych (tab. 1).

Tabela 1. Postrzeganie znaczenia zarządzania różnorodnością i jego wdrożenie – różnice istotne statystycznie między odpowiedziami badanej kadry kierowniczej z przedsiębiorstw z list rankingowych i spoza list na podstawie testu różnicy proporcji

Postrzeganie znaczenia zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jej wdrożenie	Różnice procentowe	Lewy koniec przedziału ufności	Prawy koniec przedziału ufności	<i>p</i> -wartość*
Zarządzanie różnorodnością – postrzeganie znaczenia	17,0%	6,4%	27,6%	0,01
Zarządzanie różnorodnością – wdrożenie	9,3%	-1,2%	19,9%	0,14

* Przyjęto poziom istotności różnic przy *p*-wartość mniejszym bądź równym 0,1. Jeżeli wartość *p*-wartość była z tego przedziału, to hipotezę o tym, że różnice procentowe między odpowiedziami =0, odrzucamy. Tym samym stwierdzamy, że różnice są statystycznie istotne. Im mniejsze wartości *p*-wartość, tym lepiej, bo mocniejsze są argumenty za odrzuceniem hipotezy o braku różnic. Przyjęto przedziały ufności, dają one bowiem większe rozeznanie co do szacowanej różnicy niż sama wartość tej różnicy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jednak nie zaobserwowano różnic w ramach stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością. Kadra kierownicza z przedsiębiorstw z gospodarki opartej na wiedzy w istotnie większym stopniu postrzega konieczność zarządzania różnorodnością niż kadra z przedsiębiorstw tradycyjnych (różnica 16%) i częściej wdraża takie rozwiązanie (21% różnicy) (tab. 2).

Potwierdziło się istnienie istotnej statystycznie korelacji między postrzeganiem konieczności zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach (wobec współczesnych zmian w otoczeniu) a znajdowaniem się przedsiębiorstw na listach rankingowych. Nie zaobserwowano takiej korelacji, jeśli chodzi o wdrożenie zarządzania różnorodnością (tab. 3).

Tabela 2. Postrzeganie znaczenia zarządzania różnorodnością i jego wdrożenie – różnice istotne statystycznie między odpowiedziami badanej kadry kierowniczej z przedsiębiorstw z gospodarki opartej na wiedzy (organizacji opartych na wiedzy) i przedsiębiorstw spoza gospodarki opartej na wiedzy (nie będących organizacjami opartymi na wiedzy) na podstawie testu różnicy proporcji

Postrzeganie znaczenia zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jej wdrożenie	Różnice procentowe	Lewy koniec przedziału ufności	Prawy koniec przedziału ufności	<i>p</i> -wartość
Zarządzanie różnorodnością – postrzeganie znaczenia	16,2%	7,5%	24,9%	0,00
Zarządzanie różnorodnością – wdrożenie	21,5%	13,3%	29,7%	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 3. Istotne statystycznie korelacje między zarządzaniem różnorodnością a wynikami finansowymi przedsiębiorstw (przedsiębiorstwa z list rankingowych)

Postrzeganie znaczenia zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jej wdrożenie	Korelacje tetrachoryczne	Błąd	Lewy koniec przedziału ufności	Prawy koniec przedziału ufności	Istotne statystycznie
Zarządzanie różnorodnością – postrzeganie znaczenia	0,24	0,08	0,10	0,38	tak
Zarządzanie różnorodnością – wdrożenie	0,14	0,09	0,00	0,29	nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Natomiast stwierdzono istnienie istotnej, statystycznie dodatniej korelacji między postrzeganiem konieczności zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach, jego wdrożeniem a gospodarką opartą na wiedzy (tab. 4).

Wyniki testu Cochran-Armitage'a ujawniły istnienie tendencji (trendu), zgodnie z którym, jeśli badany przedstawiciel kadry kierowniczej postrzegał konieczność

Tabela 4. Istotne statystycznie korelacje między zarządzaniem różnorodnością a gospodarką opartą na wiedzy

Postrzeganie znaczenia zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jej wdrożenie	Korelacje tetrachoryczne	Błąd	Lewy koniec przedziału ufności	Prawy koniec przedziału ufności	Istotne statystycznie
Zarządzanie różnorodnością – postrzeganie znaczenia	0,25	0,08	0,13	0,38	tak
Zarządzanie różnorodnością – wdrożenie	0,36	0,07	0,24	0,48	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

zarządzania różnorodnością jako bardzo istotną zmianę w zarządzaniu wobec współczesnych zmian w otoczeniu, to:

- 10 razy wzrasta prawdopodobieństwo, że jest kobietą (statystyka: 10,10; p -wartość 0,00); w sytuacji wdrożenia to prawdopodobieństwo jest 4 razy większe (statystyka: 3,8; p -wartość 0,05);
- 9 razy wzrasta prawdopodobieństwo, że jest przedstawicielem kadry kierowniczej z przedsiębiorstwa z listy rankingowej (statystyka: 8,86; p -wartość 0,00); w sytuacji wdrożenia to prawdopodobieństwo jest 5 razy większe (statystyka: 5,25; p -wartość 0,02);
- 9 razy wzrasta prawdopodobieństwo, że jest przedstawicielem kadry kierowniczej z przedsiębiorstwa z gospodarki opartej na wiedzy (statystyka: 10,21; p -wartość 0,00); w sytuacji wdrożenia to prawdopodobieństwo jest 16 razy większe (statystyka: 16,38, p -wartość 0,00).

Powyższe wyniki badań uprawniają zatem do kilku wniosków podsumowujących, które można sformułować następująco.

1. Badana kadra kierownicza w zbyt małym stopniu koncentruje się na zarządzaniu różnorodnością, zarówno w kwestii przyznawanego mu znaczenia, jak i jego wdrożenia.

2. Kadra kierownicza przyznaje większe znaczenie zarządzaniu różnorodnością niż je w rzeczywistości wdraża. Ma ono zatem raczej charakter postulatywny. Niemniej może to być ważnym czynnikiem wspierającym pozytywne zmiany w zarządzaniu różnorodnością w przedsiębiorstwach w Polsce.

3. Wobec współczesnych zmian otoczenia przypisywanie przez kadre kierowniczą dużego znaczenia zarządzaniu różnorodnością koreluje z uzyskiwaniem dobrych wyników finansowych przez przedsiębiorstwa.

4. Przypisywanie przez kadre kierowniczą dużego znaczenia zarządzaniu różnorodnością, jak i jego wdrożenie dodatnio koreluje z gospodarką opartą na wiedzy.

5. Zakończenie

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki oraz wnioski z badań empirycznych pozwalają uznać przyjętą hipotezę H1 za prawdziwą, tj. że istnieją istotne zależności między wdrażaniem zarządzania różnorodnością a dobrymi wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw i gospodarką opartą na wiedzy. Hipoteza H2 potwierdziła się częściowo. Nie istnieją w tym względzie różnice w zależności od szczebla zarządzania, a jedynie od płci. Podjęta w opracowaniu problematyka wymaga dalszych badań. Cenne byłoby ich przeprowadzenie na większych próbach, szczególnie wśród najlepszych przedsiębiorstw z list rankingowych, w tym tych, w których najwyższe stanowiska zajmują kobiety. Konieczny byłby też ciągły monitoring luki kompetencyjnej występującej wśród kadry kierowniczej pod kątem zarządzania różnorodnością, może ona bowiem stanowić główną barierę dla wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością do codziennej praktyki.

Literatura

- Agresti A., *Categorical data analysis*, 2nd edition, Wiley – InterScience, New Jersey 2002.
- Baczko T., *Wprowadzenie*, [w:] *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2009 r. Synteza wyników badań*, INE PAN, Warszawa 2009.
- Bassett-Jones N., *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation*, "Creativity and Innovation Management" 2005, 14(2), s. 169-175. doi:10.1111/j.1467-8691.00337.x
- Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i Biznes”, 1-4, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2009.
- Begeć S., *Effective Diversity Management Initiatives*, "International Review of Management and Marketing" 2013, 3(2), s. 63-74.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Cox T.H., Blake S., *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*, "The Executive" 1991, s. 45-56.
- Dezso C.L., Ross D.G., *Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation*, 1089 (January), 1072-1089. doi:10.1002/smj.
- Foray D., *The economics of knowledge*, MIT Press, Cambridge 2004.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Gryszko M., *Raport z zarządzania różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 25-28.
- Harrison D.A., Klein K.J., *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*, "Academy of Management Review" 2007, 32(4), s. 1199-1228. doi:10.5465/AMR.2007.26586096.
- Harris B., *Tetrachoric correlation coefficient*, [w:] S. Kotz, C.B. Read, N. Balakrishnan, B. Vidakovic (eds.), *Encyclopedia of statistical sciences*, vol. 13, Wiley-InterScience, New York 2006.
- Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N. L., 2003, *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*, "Journal of Management" 2003, 29(6), s. 801-830, doi:10.1016/S0149-2063_03_00080-1.
- Janssens M., Zannoni P., *Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies*, "Human Relations" 2005, 58(3), s. 311-340. doi:10.1177/0018726705053424.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011a.
- Jamka B., *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, "Master of Business Administration" 6/2011b (113), s. 65-75).
- Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach – ujęcie interdyscyplinarne*, Łódź 2009.
- Klarsfeld A. (red.), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Edward Elgar, Northampton 2010.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
- Kupczyk T., *Kompetencje kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2013.
- Lisowska E. (red.), *Gender Index: Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.
- Lohr S.L., *Sampling: Design and analysis*, Duxbury Press, Pacific Grove 1999.

- Międła K., *Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą*, [w:] E. Tabaszewska (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Nielsen L.B, Nelson R.L. (red.), *Handbook of Employment Discrimination Research: Rights and Realities*, Springer, Dordrecht 2005.
- Nielsen Bo B., Nielsen S., *Research notes and commentaries top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study*, 2012, 382(June 2009), s. 373-382, doi:10.1002/smj.
- Niemczyk L., *Rachunkowość finansowa aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego, nowy dział rachunkowości*, Pacioli Institute, Rzeszów 2013.
- Paliszkievicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Pieterse A.N., van Knippenberg D., van Dierendonck D., *Cultural diversity and team performance*, "Academy of Management Journal" 2013, 56(3), s. 782-804.
- Pitts D., *Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies*, "Public Administration Review" 2009, 69(2), 328–338. doi:10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (on-line), 2008, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa-London, 28–29 kwietnia 2003, Londyn. www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/43/46/43464/20081117_OSLO.pdf.
- Puślecki Ł., *The multivariable analysis of the Knowledge Based Economy (KBE) in triad countries on the basis of KAM 2007 methodology*, "Journal of Agribusiness and Rural Development" 2008, 2(8) s. 93-105, www.jard.edu.pl/pub/9_2_2008.pdf.
- Rao P.S.R.S., *Sampling methodologies with applications*, "Psychometrika" 2000, 44.
- Richard O.C., *Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view*, "Academy of Management Journal" 2000, 43(2), s. 164-177. doi:10.2307/1556374.
- Richard O.C., Kirby S.L., Chadwick K., *The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage*, "The International Journal of Human Resource Management" 2013, 24(13), s. 2571-2582. doi:10.1080/09585192.2012.744335.
- Roosevelt R. Th. Jr., *Beyond Race and Gender*, New York 1991, s. 28.
- Różnorodność w firmach – dobre praktyki w miejscu pracy. Podstawowe prawa i przeciwdziałanie dyskryminacji*, Komisja Europejska, Bruksela 2005.
- Simme J., Sennet J., Wood P., Hart D., *Innovation in Europe: A tale of networks, knowledge and trade in five cities*, "Regional Studies" 2002, 36, 1.
- The future of the global economy. Towards a long boom?*, OECD, Paris 1999.
- The knowledge-based economy*, OECD, Paris 1996.
- Van Knippenberg D., De Dreu C.K.W., Homan A., *Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda*, "The Journal of Applied Psychology" 2004, 89(6), 1008-22. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008.
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-mentor” 2011, nr 3 (40).
- Wiktorska-Święcka A., *Płeć kulturowa a współpraca kobiet i mężczyzn w zarządzaniu z perspektywy koncepcji zarządzania różnorodnością*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – korzyści, problemy, dobre praktyki, propozycje zmian*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2013.
- Wiktorska-Święcka A. (red.), *Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla rozwoju Dolnego Śląska*, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2011.
- Wrench J., *Diversity Management and Discrimination*, Ashgate Publishing Ltd, Aldershot 2007.
- Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

DIVERSITY MANAGEMENT VS. FINANCIAL RESULTS OF ENTERPRISES AND KNOWLEDGE-BASED ECONOMY – RESEARCH RESULTS

Summary: The paper presents the results of questionnaire study including 427 representatives of management staff. The objective of the study concerned the identification of correlation between diversity management on one hand and corporate financial results and knowledge-based economy on the other. The respondents' answers were compared in the following groups: management staff of the best enterprises listed in rankings vs. enterprises outside rankings and management staff of enterprises which are knowledge-based organisation (within the knowledge-based economy) and those which are not knowledge-based organisations (outside the knowledge-based economy). The research was held so as to enable the analysis of data considering such criteria as management level and sex. There were revealed statistically significant positive correlations between diversity management on one hand and financial results of the enterprises and knowledge-based economy on the other. Therefore, the research has confirmed that diversity management is not only a sign of adaptation to the increasingly diverse society, customers' needs and expectations, market structure and entire environment, but it also brings measurable benefits of better financial results and faster development of the knowledge-based economy.

Keywords: diversity management, knowledge-based economy, corporate financial results.