

# 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 naukowi

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

**Anna Rakowska**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

---

## RÓŻNORODNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH – STAN BADAŃ I WYZWANIA

---

**Streszczenie:** W czasach burzliwych zmian naukowcy i praktycy poszukują nowych modeli zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). W tym kontekście różnorodność zasobów ludzkich staje się interesująca, bowiem może stanowić wartość dodaną dla organizacji. Celem publikacji jest prezentacja kluczowych teorii i koncepcji różnorodności zasobów ludzkich, przede wszystkim w odniesieniu do potrzeb organizacji, oraz wskazanie kierunków dalszych badań. W publikacji zaprezentowano główne podejścia do różnorodności i związane z nimi oczekiwania dotyczące efektów zarządzania różnorodnością w organizacji. Mimo bogatego dorobku literatury należy stwierdzić występowanie luki między teoria a praktyką. Konieczne jest identyfikowanie modeli wyjaśniających związki między zarządzaniem zróżnicowanymi zasobami a korzyściami dla organizacji. W szczególności potrzebne są badania, które pozwoliłyby stwierdzić, które praktyki ZZL i jakie ich konfiguracje są najbardziej korzystne dla organizacji<sup>1</sup>.

**Słowa kluczowe:** różnorodność, zarządzanie różnorodnością, korzyści, strategia ZZL.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.29

### 1. Wstęp

Współcześnie obserwujemy wiele zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Dzisiejsze praktyki ZZL różnią się od tych stosowanych dwie-trzy dekady temu, ponieważ istnieje konieczność dostosowywania się do zmian i poszukiwania nowych rozwiązań. W ostatnich latach w praktyce ZZL koncentrowano się na możliwościach zwiększania wydajności i zaangażowania pracowników oraz na budowaniu systemów wysokiej wydajności. W sytuacji, gdy zmiany są trudno przewidywalne, brakuje utalentowanych pracowników, a siła robocza się starzeje, coraz bardziej doceniana jest rola strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W podejście strategiczne dobrze wpisuje się koncepcja zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi. Takie podejście jest coraz częściej praktykowane przez korporacje, które w zróżnicowaniu zasobów widzą nowe możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku. W opinii wielu menedżerów zarządzanie różnorodno-

---

<sup>1</sup> Udział w konferencji sponsorowany w ramach projektu badawczego „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach” (nr projektu 2013/09/B/HS4/01307).

ścią może się opłacać, jednakże tylko wówczas, gdy jest to działanie dobrze przemyślane i stanowi element strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego menedżerowie coraz częściej poszukują własnych rozwiązań, które mogą zwiększać korzyści z wykorzystania zróżnicowanego potencjału pracowników. Najczęściej do tych rozwiązań próbują dochodzić sami, bez współpracy z naukowcami. Jest to związane z występowaniem luki między teorią a praktyką. W literaturze przedmiotu można spotkać różne, niejednoznaczne opinie badaczy na temat korzyści, jakie mogą przynieść organizacji zróżnicowane zasoby ludzkie. Dlatego pojawiają się trudności związane z przełożeniem wyników badań na praktyki ZZL.

## 2. Różnorodność zasobów i jej interpretacje

Termin *zarządzanie różnorodnością* często pojawia się w dyskusjach naukowców. Warto wspomnieć, iż *różnorodność* (siły roboczej) jest przedmiotem badań już od lat sześćdziesiątych XX wieku. Natomiast *zarządzanie różnorodnością* pojawiło się później, w latach osiemdziesiątych. Jego interpretacja jest nieodłącznie związana z przyjętą definicją *różnorodności*. W literaturze nie istnieje jedna powszechnie zaakceptowana definicja *różnorodności*. Istota tego pojęcia pozostaje pod wpływem uwarunkowań społecznych, kulturowych, ekonomicznych. Najogólniej można się spotkać z wąskim i szerokim podejściem do różnorodności. Wąskie podejście do różnorodności oznacza uwzględnianie zazwyczaj jednego lub dwóch wymiarów różnicujących zasoby ludzkie, np. płeć, wiek. W szerszym podejściu tych wymiarów jest kilka. W tym kontekście *różnorodność* może obejmować „wszystkie, tj. widoczne, wrodzone i nabyte, cechy pracowników określające podobieństwa i różnice między nimi” [Jamka 2011, s. 229]. Według innej definicji „różnorodność siły roboczej obejmuje gamę czynników, które różnicują pracowników, np. wiek, płeć, stan małżeński, status społeczny, stopień niesprawności, orientacja seksualna, religia, osobowość, wartości morale, kultura (wierzenia, wartości, postrzeganie świata)” [Kossek, Lobel, Brown 2005, s. 54]. W badaniach prowadzonych przez agendy Komisji Europejskiej najczęściej pojawiają się takie wymiary, jak: wiek, płeć, grupa etniczna, narodowość, niepełnosprawność, orientacja seksualna. W Polsce są to zwykle: płeć, wiek, niepełnosprawność, wielokulturowość [www.diversity 2013]. W Center for Talent Innovation [2013] wyróżnia się wewnętrzną/wrodzoną różnorodność pracowników (m.in. płeć, rasa, wiek, przekonania religijne) oraz różnorodność nabytą (m.in. zręczność kulturowa, obycie z innymi generacjami). Jednakże najczęściej w badaniach cytowanych w literaturze przedmiotu występuje jeden wymiar różnorodności (ok. 51% badań: rasa/płeć). Wiek, płeć i pochodzenie etniczne stanowią odpowiednio 38, 23 i 14% badań [Jackson 2003, s. 804-805].

Ogólnie rośnie zainteresowanie badaniami związanymi z poszukiwaniem korzyści, jakie może dać dywersyfikacja zasobów dla organizacji. Pojawia się coraz więcej badań nastawionych na szersze, kompleksowe podejście do różnorodności, w którym uwzględnia się wpływ innych zmiennych organizacyjnych.



Koncepcja *zarządzania różnorodnością* zaistniała jako jedna z możliwości przetrwania organizacji w obliczu zmian demograficznych, które miały pojawić się na amerykańskim rynku pracy po 2000 roku. Początkowo badacze *różnorodności* koncentrowali się na aspektach antydyskryminacyjnych, równościowych. Zgodnie z tym *zarządzanie różnorodnością* można definiować jako „korzystanie z potencjału pracowników reprezentujących różne kultury, środowiska, umiejętności, religię itd. poprzez zgodne z prawem wyeliminowanie praktyk dyskryminacyjnych i równe traktowanie pracowników we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy, poczynając od rekrutacji, poprzez ścieżkę kariery i wynagrodzenia, a na kształtowaniu kultury tolerancji kończąc” (M. Konopacka 2008, za: [Jamka, 2011, s. 231]). W nowszych podejściach kładzie się większy nacisk na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. *Zarządzanie różnorodnością* stanowią wówczas „wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy” (L. Klein i in. 2004, za: [Jamka 2011, s. 231]). Można spotkać podejścia, które koncentrują się jednocześnie na optymalizacji wykorzystania zasobów i równouprawnieniu [Armstrong 2010], oraz podejścia skoncentrowane na kształtowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej organizacyjnemu uczeniu się z wykorzystaniem zróżnicowania zasobów [Dass, Parker 1999].

### 3. Zróżnicowanie zasobów ludzkich – przegląd badań

W tej części zostaną zaprezentowane wnioski z badań różnorodności zasobów ludzkich w kontekście sześciu jej wymiarów, tj. rasy, płci, wieku, niepełnosprawności, pochodzenia kulturowego i orientacji seksualnej.

Pierwszą grupą są badania w kontekście rasy/pochodzenia etnicznego pracowników. Ze względów historycznych są one najbardziej rozpowszechnione w USA. Pierwsze badania koncentrowały się na równouprawnieniu i walce z dyskryminacją w pracy. Można wyróżnić także grupę badań, w których zajmowano się takimi zmiennymi, jak motywacja czy przywództwo w kontekście pochodzenia etnicznego. Kolejna duża grupa badań była poświęcona indywidualnym i grupowym zachowaniom ludzi różnych ras [Alderfer 1986]. W wielu badaniach wykorzystywano założenia psychologii społecznej i psychologii poznawczej. Interesowano się także percepcją pracowników reprezentujących odmienne rasy. Stwierdzono, że: 1) ludzie osądzają innych wyłącznie na podstawie ich zewnętrznych charakterystyk wówczas, gdy nie mają innych informacji; 2) członkostwo w grupie uwydatnia cechy wspólne/różnice i przyczynia się do powstawania podgrup; 3) osądy mogą wywierać negatywne skutki na reprezentantów grup mniejszościowych i na wydajność pracy w grupie. Jednakże próbując uogólnić wyniki tych badań w kontekście korzyści dla organizacji wynikających ze zróżnicowanych rasowo zespołów ludzkich, trudno jest je jednoznacznie ocenić. Część badań wskazuje na korzyści, a część na ujemne konsekwencje takiej polityki personalnej. Zdaniem Jehn i Bezrukovej [2004] nie można na ten temat wydać jednoznacznej opinii. Inni badacze dowodzą, że grupy zdywer-

syfikowane pod względem rasy podejmują lepsze decyzje niż te jednorodne [Cox, Blake 1991, s. 45]. Jeszcze inni są zdania, że z uwagi na konflikty skutki pracy takich grup mogą być negatywne [Mannix, Neale 2005]. Natomiast zdaniem Joshi i Roh [2007] w literaturze podobna jest liczba badań świadczących zarówno o negatywnych, jak i pozytywnych efektach takiego zróżnicowania.

Druga grupa badań dotyczy zróżnicowania zasobów ludzkich ze względu na płeć. Zastosowane tu podejście i założenia badawcze są podobne do tych, które występują w badaniach dotyczących zróżnicowania etnicznego i rasowego. Do lat dziewięćdziesiątych XX wieku większość badań w tym obszarze dotyczyła równouprawnienia i walki z dyskryminacją. Dziś badacze z tej grupy także interesują się podobnymi problemami, ale również nowymi, w tym m.in. społeczną identyfikacją, karierą w organizacji, stereotypami i ich skutkami. Natomiast mniej liczne są badania opisujące pozytywne efekty zróżnicowania zasobów pod względem płci. Jednak rośnie zainteresowanie tym aspektem, również w Polsce [Kupczyk 2013]. Podkreśla się, że każda płeć ma swoje silne strony, które można wykorzystywać jako wartość dodaną dla organizacji. Z wielu badań wynika, że kluczową rolę w osiąganiu korzyści ze zróżnicowania w kontekście płci ma nastawienie kierownictwa i klimat w organizacji. Podobnie jak w badaniach związanych ze zróżnicowaniem etnicznym, także w badaniach dotyczących płci opinie badaczy dotyczące organizacyjnych skutków zróżnicowania nie są jednoznaczne. Dwyer, Richard i Chadwick [2003] są zdania, że nie powinno się badać wpływu wyłącznie jednej zmiennej w izolacji od innych zmiennych. Ich zdaniem czynnikami moderującymi korzyści dla organizacji są: orientacja rozwojowa organizacji, dominująca orientacja w grupie oraz identyfikacja z grupą.

Kolejnym wymiarem jest zróżnicowanie pracowników według wieku. Także w tym zakresie wiele badań dotyczy dyskryminacji i efektów zróżnicowania dla organizacji. Istotna grupa badań koncentrowała się na percepcji wieku przez współpracowników, jak i percepcji wieku pracowników przez kadrę kierowniczą. Z badań wynika, że zwykle faworyzowani są młodsi pracownicy, zwłaszcza gdy występuje duża różnica wieku [Krings, Szczesny, Kluge 2010]. Badano także stereotypy dotyczące wydajności, kreatywności, umiejętności uczenia się czy otwartości na zmiany ludzi w różnym wieku [Ely 2004] oraz badania międzygeneracyjnej komunikacji, mentoringu czy procesów socjalizacji. Ostatnio zagadnieniami związanymi z wiekiem pracowników bardzo interesują się menedżerowie, szczególnie Niemiec i Szwajcarzy. Prezentują oni pozytywne nastawienie do zarządzania wiekiem pracowników organizacji [Backes-Gellner, Veen 2013]. Wielu badaczy podkreśla, że postrzeganie wieku pracowników w organizacji pozostaje pod dużym wpływem stereotypów. Także w tej kwestii opinie na temat organizacyjnych korzyści nie są jednoznaczne. Wiele badań dotyczy pracy zespołów zróżnicowanych pod względem wieku. Zdaniem Joshi i Roh [2009] przeważają negatywne efekty pracy grup zróżnicowanych wiekowo. Przeciwnego zdania jest Pekka [2011], który dostrzega wiele pozytywów z zarządzania wiekiem. W przypadku wieku, podobnie jak w przypadku

rasy czy płci, istotną rolę odgrywa klimat organizacji i stereotypy kadry kierowniczej [Backes-Gellner, Veen 2013; Kunze, Boehm, Bruch 2011]. Można zauważyć, że badania nad zróżnicowanymi wiekowo pracownikami mają mniejszy dorobek niż inne. Jednakże w ostatnich latach rośnie zainteresowanie badaczy tym wymiarem. Ma to związek ze starzeniem się społeczeństwa, nową generacją pracowników i coraz częściej odczuwanym brakiem kompetentnych pracowników.

Relatywnie niewielkim zainteresowaniem badaczy cieszy się teoria niepełnosprawności i kwestie związane z niepełnosprawnymi pracownikami w organizacji. [Williams, Mavin 2012]. Badania w tym obszarze można podzielić na badania podejmujące kwestie medyczne, kwestie moralne i społeczne. Najczęściej badania koncentrują się na równym traktowaniu pracowników. Podobnie jak wcześniej, można tu znaleźć badania świadczące zarówno o pozytywnych, jak i negatywnych skutkach zróżnicowania. Są także badania neutralne oraz poruszające kwestie radzenia sobie niepełnosprawnych osób w pracy. Negatywne aspekty dotyczą stereotypów i niechętnego nastawienia do niepełnosprawności. Schur, Kruse i Blanc [2005] zalecają, aby poszukiwać korzyści ze zróżnicowania w tym obszarze w powiązaniu z kulturą organizacji. Można także zauważyć, że zmiany zachodzące na rynku pracy mają wpływ na wzrost zainteresowania niepełnosprawnymi pracownikami. Badania przeprowadzone wśród 100 najlepszych przedsiębiorstw z listy Fortune Magazine's 2003 świadczą o tym, że 42% przedsiębiorstw z tej listy dostrzega korzyści z zatrudniania niepełnosprawnych pracowników i w związku z tym wprowadza nowe praktyki zarządzania zasobami ludzkimi [Ball i in. 2005].

Czwartym wymiarem zróżnicowania jest pochodzenie kulturowe pracowników. Ma ono wpływ na komunikację, zachowania czy postrzeganie pracowników. Przejawia się poprzez aspekty zauważalne (np. język, religia) i te bardziej ukryte (postawy, wartości). Istotna część badań w tym obszarze dotyczyła pomiaru kultury oraz identyfikacji barier we współpracy. Także tu konkluzje nie są jednoznaczne. Ayoko, Härtel i Callan [2002] w swoich badaniach pokazują, że jeśli liderzy nie kierują kształtowaniem prawidłowych relacji w grupie, to zróżnicowane kulturowo grupy mogą mieć problemy w komunikacji. Zdaniem Barinagi [2007] istnieją korzyści z posiadania w organizacji zróżnicowanych kulturowo pracowników. Duże znaczenie w tym przypadku mają treningi oraz kształtowanie postaw otwartych na inne kultury.

Ostatnim wymiarem jest zróżnicowanie ze względu na orientację seksualną. Ten wymiar jest podejmowany najrzadziej, a jeśli już, to w kontekście równego traktowania pracowników. Pozostaje on silnie związany z kulturą kraju i kulturą organizacji (np. słabsze są stereotypy wśród artystów). W USA i w niektórych krajach europejskich można znaleźć badania zorientowane na kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej różnym orientacjom seksualnym pracowników [Ragins i in. 2003].

Podsumowując badania dotyczące sześciu wymiarów różnorodności, można zauważyć, że najczęściej dotyczyły one kwestii równouprawnienia, postrzegania odmienności pracowników oraz jej wpływu na wyniki pracy zespołów. Z wielu badań

wynika, że pracownicy preferują współpracę z podobnymi do siebie, a pracując z „innymi”, czują się niekomfortowo. Istniejące stereotypy wywierają negatywny wpływ na pracę w grupach, powodując konflikty oraz niechęć do współpracy. Zauważono także, że dużą rolę w procesach współpracy odgrywa klimat i poglądy kadry kierowniczej.

Na podstawie przeglądu badań nie można jednoznacznie stwierdzić, że zdywersyfikowane zespoły osiągają lepsze wyniki niż homogeniczne. Zdaniem Tatli [2011] jest to spowodowane tym, że badacze pomijają wiele czynników, które mają wpływ na efekty pracy takich zespołów. Należy w większym stopniu uwzględnić procesy związane z postrzeganiem ludzi, klimat i różne zjawiska organizacyjne (A. Kalev, E. Kelly, F. Dobbin 2006, za: [Tatla 2011, s. 239]). Z punktu widzenia potrzeb organizacji brakuje badań zorientowanych na poszukiwanie związków między praktykami ZZL, różnorodnością zasobów a korzyściami dla organizacji.

#### **4. Modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich**

Cox i Blake są autorami pionierskiego modelu, w którym odniesiono się do zarządzania różnorodnością zasobów w kontekście korzyści dla organizacji [Cox, Blake 1991]. Autorzy zbudowali swój model na podstawie przeglądu literatury. Cox, wykorzystując wyniki badań innych autorów, przeanalizował możliwości wykorzystania zróżnicowania zasobów do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Bódcem dla Coxa były raporty dotyczące zmian demograficznych w USA w 2000 roku. W tym modelu różnorodność dotyczy pochodzenia kulturowego pracowników i jest wyznaczona przez rasę, narodowość, grupę etniczną i płeć. Natomiast zarządzanie *różnorodnością* obejmuje grupę działań w obszarze ZZL, dzięki którym można wykorzystać zalety zróżnicowanego potencjału pracowników. Zdaniem Coxa kluczową rolę w procesach zarządzania mają: kultura organizacji (różnorodność jako wartość dodana); respektowanie zróżnicowania w systemie ZZL (rekrutacja, rozwój, ocena, system nagród, awanse); pomoc w rozwoju kariery kobiet (wsparcie, walka z dyskryminacją, minimalizowanie konfliktu praca-rodzina); dostrzeganie roli heterogeniczności w procesach grupowych (spójność, komunikacja, morale, interakcje, stereotypy), programy edukacyjne (edukowanie społeczeństwa w kierunku doceniania różnorodności); promowanie wiedzy na temat różnic (walorów kulturowego zróżnicowania).

W modelu zakłada się, że jeśli menedżerowie będą stosować powyższe praktyki, to zarządzanie zasobami może przynieść organizacji wiele korzyści. Przede wszystkim pozwoli na: przyciąganie kompetentnych pracowników, zdobywanie nowych rynków i nowych klientów, większą kreatywność i innowacyjność, lepszą jakość decyzji, elastyczne reagowanie na zmiany. Jednakże Cox dodaje, że dodatkowo niezbędne są: wsparcie naczelnej kadry zarządzającej, szkolenia kształtujące świadomość pracowników i ich kompetencje międzykulturowe oraz audyty postaw i efek-

tów szkoleń umożliwiające identyfikację potencjalnych problemów. Wyniki z audytów powinny być wykorzystywane do kształtowania kultury organizacyjnej.

Mimo że model Coxa powstał ponad dwie dekady temu, jest aktualny także dziś. Może stanowić bazę do projektowania innych modeli opisujących relacje między praktykami ZZL a strategią zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi. Praktyki i programy zarządzania różnorodnością są coraz częściej spotykane w przedsiębiorstwach, szczególnie w dużych korporacjach. Jednak rzadziej są to działania systemowe, stanowiące element strategii zasobów ludzkich. Przykładami amerykańskich korporacji, które zastosowały strategiczne podejście w tym obszarze, są np. Shell, IBM czy McDonald. Także z badań prowadzonych w Europie wynika, że europejscy menedżerowie dostrzegają korzyści ze zróżnicowania potencjału pracowników i podejmują związane z tym działania. Jednak rzadko mają one charakter systemowy, nie jest prowadzony monitoring efektów stosowanych w tym obszarze praktyk [*Diversity ...* 2008].

Bardziej współczesnym modelem, który wielowymiarowo rozpatruje związki zarządzania różnorodnością ze strategią ZZL, jest model Martina-Alcazara i in. [Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, Sanchez-Gardey 2012]. Autorzy modelu wyróżnili dwa rodzaje różnorodności: różnorodność demograficzną oraz różnorodność kapitału ludzkiego. Różnorodność demograficzna zawiera wymiary stałe (płeć, narodowość i wiek) oraz zmienne, tj. związane z doświadczeniami jednostki (wykształcenie, szkolenia, doświadczenie zawodowe). Na różnorodność kapitału ludzkiego składają się: wiedza, umiejętności, zdolności, wartości i styl poznawczy pracowników. Badacze poszukiwali zależności dotyczących pośredniego wpływu zróżnicowania demograficznego na zróżnicowanie kapitału ludzkiego w zespole i jego znaczenie dla wyników pracy zespołu. Zauważono, że zróżnicowanie demograficzne wpływa na dynamikę pracy zespołu i ma związek ze zróżnicowaniem kapitału zespołu. Autorzy doszli do wniosku, że konieczne jest zwracanie większej uwagi na empiryczną analizę związków systemu ZZL, a w tym przede wszystkim strategii personalnych z zarządzaniem różnorodnością.

W literaturze występują różne modele opisujące w sposób kompleksowy zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi. Badacze reprezentują różne podejścia do tego problemu. Niektórzy koncentrują się głównie na aspektach socjologicznych, inni na psychologicznych, a jeszcze inni na ekonomiczno-biznesowych. Na przykład w modelu Guillaume'a [Guillaume i in. 2013] dużą rolę odgrywają zmienne związane z czynnikami społeczno-psychologicznymi, a głównie poczucie tożsamości, klimat organizacyjny, ale także poglądy naczelnej kadry kierowniczej, procedury zarządzania różnorodnością w powiązaniu z innowacjami, efektywnością pracy zespołów i dobrostanem pracowników. Innym przykładem może być model Ng i Wyrick [2011], w którym ważną rolę odgrywa system motywacyjny oraz działania kierownictwa na rzecz promowania różnorodności w organizacji. Podsumowując, należy stwierdzić, że spotykane w literaturze modele istotnie się różnią, przede wszystkim założeniami, podejściem, sposobem definiowania różnorodności czy

oczekiwanymi rezultatami dla organizacji. Dlatego trudno jest porównywać wyniki tych badań i identyfikować korzyści dla organizacji. Konieczne jest uporządkowanie metodologiczne oraz dalsze prowadzenie badań.

## 5. Zakończenie

Podsumowując dorobek literatury w obszarze różnorodności i zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi, można wysnuć kilka wniosków. Przede wszystkim nie ma jednej, powszechnie zaakceptowanej definicji różnorodności i zarządzania różnorodnością.

Zmieniały się także zainteresowania badaczy. Początkowo badacze koncentrowali się na kwestiach prawnych i związanych z równouprawnieniem. Dalsze zainteresowania badaczy ewoluowały w kierunku wybranych aspektów zachowań organizacyjnych pracowników należących do grup mniejszościowych. Najnowsze ewoluują w kierunku zarządzania strategicznego.

Najogólniej badacze przyjmują różne perspektywy. Podejmują kwestie prawne (przestrzeganie prawa, równouprawnienia); socjologiczne (np. niwelowanie stereotypów), psychologiczne (np. kształtowanie tożsamości, rozwój kompetencji) czy też związane z racjonalnością biznesową (najlepsze praktyki, wymierne korzyści).

Niejednakowe podejścia i zainteresowania utrudniają porównanie wyników badań. Z punktu widzenia potrzeb dzisiejszych organizacji konieczne jest zwrócenie większej uwagi na związki między praktykami ZZL a różnorodnością zasobów i korzyściami dla organizacji. Spotykane dziś modele trudno jest wprost przełożyć na praktykę, ponieważ występujące w nich zależności są zbyt złożone. Wielu badaczy podkreśla, że kultura organizacyjna i poglądy kadry zarządzającej na temat grup mniejszościowych odgrywają kluczową rolę w postrzeganiu korzyści dla organizacji.

Jednym z kierunków powinno być poszukiwanie nowych strategii zasobów ludzkich, które uwzględniałyby praktyki ZZL nakierowane na wykorzystanie zróżnicowania zasobów. Więcej uwagi należy także poświęcić budowaniu mierników efektywności tych praktyk oraz postawom kadry zarządzającej.

## Literatura

- Alderfer C.P., *An intergroup perspective on group dynamics*, [w:] *Handbook of organizational behavior*, ed. J. Lorsch, Prentice-Hall., Englewood Cliffs (NJ) 1986.
- Armstrong C., Flood P., Guthrie J., Liu W., McCurtain S., Mkamwa T., *The impact of diversity and equality management of firm performance; Beyond high performance work systems*, "Human Resource Management" 2010, nr 49/6.
- Ayoko O., Härtel C, Callan V., *Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach*, "The International Journal of Conflict Management" 2002, vol. 13/2, s. 165-195.



- Backes-Gellner U., Veen S., *Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity*, “Human Resource Management Journal” 2013, vol 23, nr 3, s. 279-295.
- Badania jakościowe i ilościowe. Diversity Index dla Polski*, www.diversityindex.pl (06.09.2013).
- Ball Ph., Monaco G., Schmeling J., Schartz H., Blanck P., *Disability as diversity in Fortune 100 companies*, “Behavioral Sciences & the Law” 2005, 23/1, s. 97-121.
- Barinaga E., *Cultural Diversity at Work: National Culture” as a Discourse Organizing an International Project Group*, “Human Relations” 2007, vol. 60, s. 315-340.
- Center for Talent Innovation, <http://globenewswire.com/news-release/2013/09/26/576205/10050148/en/Center-for-Talent-Innovation-research-reveals-vast-majority-of-companies-are-losing-out-on-innovation.html#sthash.AK15zDgQ.dpuf> (15.01. 2013).
- Cox T., Blake S., *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, “Academy of Management Executive” 1991, vol. 5., nr 3, s. 45-56.
- Dass P., Parker B., *Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*, “Academy of Management Executive” 1999, nr 13/2, s. 68-80.
- Diversity management in 2008: Research with the European business test panel*, <http://www.iegd.org/pdf/Task%201-%20EBTP.pdf> (10.03.2014).
- Dwyer S., Richard O.C., Chadwick K., *Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture*, “Journal of Business Research” 2003, nr 56, s. 1009-1019.
- Ely R., *A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance*, “Journal of Organizational Behavior” 2004, vol. 25(6), s. 755-780.
- Guillaume Y., Dawson J., Priolaa V., Sacramento C., Woods S., Higonc H., Budhwar P., West M., *Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research*, “European Journal of Work and Organizational Psychology” 2014, 23 (5), s. 123-141.
- Jackson S., Schuler S., Werner S., *Diversity Management Initiatives*, [w:] *Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning, Mason (Ohio) 2009.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie zasób czy kapitał*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Jehn K.A., Bezrukova K., *A field study of group diversity, workgroup context, and performance*, “Journal of Organizational Behavior” 2004, nr 25, s.703-729.
- Joshi A., Roh H., *Context matters: A multilevel framework for work team diversity research*, [w:] *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 26., ed. J. Martocchio, JAI Press, Greenwich (CT) 2007, s. 1-48.
- Kossek E.E., Lobel S.A., Brown A.J., *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity*, [w:] *Handbook of Workplace Diversity*, eds. A.M. Konrad, P. Prasad, J.M. Pringle, Sage, Thousand Oaks (CA) 2005.
- Krings F., Schesny S., Kluge A., *Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth*, “British Journal of Management” 2010, vol.22/2, s. 87-201.
- Kunze F., Boehm S., Bruch H., *Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers’ Negative Age Stereotypes*, “Journal of Management Studies” 2011, May, s. 413-442.
- Kupczyk T., *Relations between management competences and organizational success considering gender issues – research results*, “China-USA Business Review” 2013, vol.12, nr.3, s. 307-322.
- Mannix E., Neale M.A., *What differences make a difference?*, “Psychological Science in the Public Interest” 2005, nr 6, s. 31-55.
- Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez P., Sanchez-Gardey G., *Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity*, “Journal of Business Ethics” 2012, nr 107, s. 511-529.

- Ng E., Wyrick C., *Motivational bases for managing diversity: A model of leadership commitment*, "Human Resource Management Review" 2011, vol. 21, s. 368-376.
- Ragins B.R., Cornwell J.M., Miller J.S., *Heterosexism in the Workplace: Do Race And Gender Matter?*, „Group & Organization Management" 2003, vol. 28.
- Schur L., Kruse D., Blanc P., *Corporate Culture and the Employment of People with Disabilities*, "Behavioral Sciences and the Law" 2005, vol. 23, s. 3-20.
- Tatli A., *A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK*, "British Journal of Management" 2011, vol. 22/(2), s. 238-253.

## **DIVERSITY OF HUMAN RESOURCES – THE RESEARCH STATE AND FUTURE CHALLENGES**

**Summary:** In the time of turbulent changes, scientists and managers are searching for new HRM models. In this context, diversity of human resources seems to be a very attractive concept because it may give additional value to an organization. This paper aims to present the main theories and concepts of human resource diversity, especially in reference to new organizational needs as well as to show the direction for future research. There are also presented basic approaches towards diversity, and expectations which are related to them. Despite the substantial number of studies in the area, there is a gap between theory and practice. There is a need for new models, which would explain which HRM practices of diversity management and which their configurations, are the most profitable for organizations.

**Keywords:** diversity, diversity management, benefits, HR strategy.