

# 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

**Marzena Syper-Jędrzejak**

Uniwersytet Łódzki

---

## ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ JAKO ISTOTNA KOMPETENCJA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zagadnienie zarządzania różnorodnością jako istotną kompetencję współczesnego menedżera. Celem pracy jest identyfikacja umiejętności menedżera, związanych z rozumieniem aspektów różnorodności pracowniczej oraz wykorzystywaniem ich w pracy w ramach zarządzania różnorodnością. Cel osiągnięto za pomocą studiów literaturowych, obserwacji praktyki gospodarczej i przemian społecznych oraz przeglądu dostępnych badań. Wnioski z tych analiz wskazują, że zmiany społeczne i gospodarcze na rynku pracy zmuszają menedżera do uwzględnienia różnorodności pracowników. Umiejętność rozumienia tych różnic, uwzględniania specyficznych problemów każdej grupy oraz integrowania pracowników wokół celów organizacji stają się coraz istotniejszymi kompetencjami menedżera. Zarządzanie różnorodnością przyczynia się do zwiększenia komfortu pracy osób należących do grup mniejszościowych oraz kształtuje pozytywny wizerunek firmy wśród potencjalnych partnerów, pracowników i opinii publicznej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, menedżer, kompetencja.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.36

### 1. Wstęp

Znaczenie kompetencji poszczególnych pracowników w kontekście organizacji wzrasta wraz z poziomem odpowiedzialności i decyzyjności pracownika, aby – w przypadku personelu zajmującego kluczowe stanowiska – znacząco wpływać na sytuację całej organizacji. Niekompetentny menedżer zajmujący eksponowane stanowisko jest poważnym zagrożeniem dla całego przedsiębiorstwa.

Przemiany społeczne oraz ekonomiczne oddziałujące na rynki pracy sprawiają, iż wśród „klasycznego” zestawu kompetencji menedżerskich coraz większą rolę odgrywają umiejętności związane z poruszaniem się w bardzo zróżnicowanym środowisku pracowniczym. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie tych umiejętności menedżera, które związane są z rozumieniem aspektów różnorodności zasobów ludzkich oraz ich wykorzystywania w pracy, na tle rozwoju idei zarządzania różnorodnością.

## 2. Profil kompetencyjny menedżera nowej ery

Struktura kompetencji menedżera działającego we współczesnych warunkach społecznych i ekonomicznych musi być elastyczna, o dużej zdolności dostosowywania się do zachodzących w otoczeniu zmian.

Pojęcie kompetencji funkcjonuje w teorii i praktyce zarządzania ludźmi od wielu lat. Wprowadził je w latach siedemdziesiątych XX wieku D. McClelland, który, prowadząc badania nad czynnikami i drogami osiągnięcia przez ludzi sukcesu zawodowego, odkrył, iż o sukcesie stanowi nie tyle iloraz inteligencji czy wyniki w szkole, ile czynniki, które nazwał kompetencjami. Pierwsze definicje kompetencji mówiły o tym, że są one sumą wiedzy, motywacji, cech, wyobrażeń o sobie oraz umiejętności niezbędnych do prawidłowego wykonywania obowiązków zawodowych przez pracownika [Orlińska-Gondor 2006, s. 168-190]. Kompetencje zawodowe rozumiane są także w sposób dość szeroki jako właściwa każdej jednostce swoista mieszanka zdolności. W tym ujęciu na kompetencje składać się będą zarówno umiejętności nabyte w toku edukacji, jak i prezentowane przez pracownika czy menedżera postawy, np. zdolność do kooperacji, otwartość na zmiany itp. Zakres kompetencji może być bardzo szeroki i obejmować umiejętności związane ze zgodnym ze standardami wykonaniem jakiejś czynności, z czymś, co można by określić jako umiejętność „bycia” [Siciński 2003].

Profil kompetencyjny współczesnego menedżera jest zatem rozbudowany i obejmuje różnorodne kompetencje, zaczynając od tych związanych ściśle z funkcjonowaniem sfery poznawczej (np. zdolność analizy, syntezy i rozwiązywania problemów), po kompetencje dotyczące sfery funkcjonowania w społeczności (zdolności interpersonalne, komunikatywność, zdolność motywowania innych). Zauważa się, iż niska efektywność pracy menedżera jest zazwyczaj spowodowana jego niedopasowaniem kompetencyjnym, co szczególnie na wyższych szczeblach zarządzania może stać się przyczyną porażki całej organizacji [Pocztowski 2002].

W tabeli 1 przedstawiono zbiorcze zestawienie cech i kompetencji pożądanых w przypadku menedżerów funkcjonujących w organizacjach przyszłości.

Analizując zestawienie cech potrzebnych współczesnemu menedżerowi, zauważyć można, iż wielu z przywołanych w tab. 1 badaczy wskazuje wyraźnie takie kompetencje, jak: zdolność działania w otoczeniu wielokulturowym (C.K. Prahalad), nastawienie na wartości kulturowe (W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk), poszanowanie odmienności ludzi (J. Aleksander, M.S. Wilson), percepcję i zrozumienie otoczenia (E.H. Schein) itd. Umiejętność działania zarówno w wielokulturowym otoczeniu, jak i społecznie zróżnicowanym zespole oraz świadomość istnienia różnorodności podwładnych jako cechy lidera aspirującego do miana menedżera nowej ery wyróżniają także inni autorzy. Odwołując się do klasyfikacji umiejętności menedżera nowej ery, wyróżnić można takie kompetencje, jak:



Tabela 1. Cechy menedżerów w organizacjach przyszłości

C.K. Prahalad	I. Somerville, J.E. Mroz	J. Aleksander, M.S. Wilson	E.H. Schein
<ul style="list-style-type: none"> <li>– myślenie systemowe</li> <li>– <b>zdolność działania w otoczeniu wielokulturowym</b></li> <li>– gotowość do ustawicznej nauki</li> <li>– wysokie standardy zachowań i kultury osobistej itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zaangażowanie w dążenie do celów firmy</li> <li>– umiejętność tworzenia zespołów multidyscyplinarnych</li> <li>– <b>umiejętność tworzenia układów partnerskich</b></li> <li>– odpowiedzialność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– świadomość własnego potencjału</li> <li>– komunikatywność,</li> <li>– pragnienie wiedzy</li> <li>– <b>poszanowanie odmienności ludzi</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>percepcja i zrozumienie otoczenia</b></li> <li>– zaangażowanie</li> <li>– motywacja do uczenia się</li> <li>– delegowanie władzy i uprawnień</li> <li>– zaangażowanie emocjonalne i energia</li> </ul>
B. Wawrzyniak	W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk	T. Listwan, S. Chelpa	G. Bartkowiak
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>otwartość na zmianę siebie i organizacji</b></li> <li>– uczenie się od innych</li> <li>– przedsiębiorczość</li> <li>– <b>podejmowanie ryzykownych, nowatorskich decyzji</b></li> <li>– zdolności interpersonalne</li> <li>– nastawienie na ustawiczne doskonalenie się</li> <li>– <b>dbanie o podległych pracowników, troska o ich potrzeby</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdolności uczenia się, przyswajania, rozumienia</li> <li>– myślenie zespołowe</li> <li>– myślenie systemowe</li> <li>– umiejętności komunikacyjne</li> <li>– <b>nastawienie na wartości kulturowe</b></li> <li>– postępowanie zbieżne z promowanymi systemami wartości</li> <li>– nastawienie na ciągłe wzbogacanie wiedzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przedsiębiorczość</li> <li>– twórczość</li> <li>– motywacja osiągnięć</li> <li>– <b>tolerowanie niepewności</b></li> <li>– <b>nastawienie na zmiany</b></li> <li>– odpowiedzialność</li> <li>– umiejętność racjonalnego wykorzystania doświadczeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przedsiębiorczość</li> <li>– inicjatywa</li> <li>– umiejętność szybkiego podejmowania decyzji</li> <li>– wiedza specjalistyczna</li> <li>– doświadczenie w zarządzaniu</li> <li>– umiejętności interpersonalne</li> <li>– nastawienie na ciągłą edukację menedżerską</li> </ul>

Źródło: [Walkowiak 2004, s. 148].

- umiejętność myślenia systemowego – sprawny „menedżer przyszłości” powinien posiadać zdolność syntezy i hierarchizacji informacji istotnych i mniej istotnych, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją zawodową;
- gotowość do ustawicznej nauki – ponieważ zmiana jest podstawową cechą współczesnej gospodarki, wymaga to od menedżera nieustannego samodoskonalenia się i kształcenia oraz gotowości do przyjmowania nowych idei, testowania nowych technologii i narzędzi pracy;
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu – zglobalizowana gospodarka to przede wszystkim gospodarka bardzo zróżnicowana, a zatem zdolność pracy w międzykulturowym środowisku staje się swego rodzaju koniecznością. Materialnym dowodem tej umiejętności jest chociażby znajomość języków obcych, świadomość istnienia różnic kulturowych, a także dobrze pojęty i rozumiany relatywizm kulturowy [Wierzyński 2010].

Wymagania te wiążą się w sposób szczególny z przemianami globalizacyjnymi i zwiększonym poziomem migracji współczesnych pracowników – wymagają od menedżera wrażliwości na aspekty kulturowe w organizacji [Pocztowski 2002].

### 3. Zmiany społeczne i demograficzne na rynku pracy

Migracje pracowników, bezprecedensowy rozwój techniczno-technologiczny oraz globalizacja firm powodują, że zmieniają się warunki pracy, style życia, profile zatrudnienia. Przemiany te dotyczą oczywiście także polskiego rynku pracy i życia społecznego w ogóle. Polscy menedżerowie coraz częściej zarządzają ludźmi z różnych stron świata, którzy posługują się różnymi językami, symbolami, a także prezentują odmienne wyobrażenia o tym, czym jest dobra współpraca w zespole, organizacja pracy i porządek.

Jednym z największych wyzwań dla Europy są przemiany demograficzne. Zmiany te zauważa się we wszystkich krajach europejskich. Migracja prowadzi do powstania wielokulturowego i wieloetnicznego społeczeństwa, co w perspektywie kilkunastoletniej dotyczyć będzie w coraz większym zakresie również Polski. Można się spodziewać, że wzrośnie znaczenie grup dotychczas marginalizowanych, takich jak osoby niepełnosprawne czy homoseksualne. Zmiany te oznaczają, że tradycyjne wzorce zatrudnienia, konsumpcji i sposobu myślenia tracą na znaczeniu. Mają one także wpływ na to, kogo zatrudniamy, komu dostarczane są dobra i usługi, a także kto ich dostarcza [*Zarządzanie różnorodnością. Forum ...* (2014)].

Główne trendy panujące w obecnej sytuacji demograficznej Polski to: spadek dzietności, powodujący systematyczne zmniejszanie się liczby dzieci i młodzieży i w rezultacie prowadzący do przyszłego, gwałtownego spadku liczby ludności w wieku produkcyjnym, oraz wydłużanie się życia, widoczne w dynamicznie rosnącej grupie ludności w wieku poprodukcyjnym [Jamka 2011, s. 77]. Powyższe trendy uzupełnić można o: relatywnie niskie współczynniki aktywności zawodowej ludności (zwłaszcza w okolicach osiągnięcia wieku przedemerytalnego), nowe wzorce funkcjonowania w rodzinie i w związkach itp.

Z prognozy długoterminowej na lata 2002-2052, przedstawionej przez J. Bijaka ze Środkowoeuropejskiego Forum Badań Migracyjnych Międzynarodowej Organizacji ds. Migracji, wynika, że za 50 lat liczba mieszkańców Polski zmniejszy się o około 25%. Należy zauważyć, iż oprócz emigracji główny wpływ będzie miała na to mała liczba urodzeń. Spadek zasobów siły roboczej szacuje się na 33%. Polska z jednego z najmłodszych krajów Europy stanie się jednym z najstarszych [*Zarządzanie różnorodnością. Forum ...* (2014)].

Zarówno w Europie, jak i w Polsce od lat rośnie udział kobiet w rynku pracy – zwiększa się zarówno aktywność zawodowa kobiet w ogóle, jak i rozmaite przejawy ich przedsiębiorczości. Wskaźnik przedsiębiorczości kobiet w Polsce (w tym wskaźnik samozatrudnionych) pozostaje od lat jednym z najwyższych w Europie, a także w krajach poza nią. Z danych OECD pokazujących udział kobiet pracujących na własny rachunek (w tym pracodawcy, członkowie spółdzielni i pomagający członkowie rodzin) wśród ogółu pracujących wynika, że Polska od lat zajmuje czołowe miejsce w tym obszarze. Udział przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety wynosi w Polsce około 35%, podczas gdy średnia unijna to 31% [*Przedsiębiorczość kobiet*

**Tabela 2.** Czynniki wpływające na kształt i funkcjonowanie współczesnych organizacji

Czynnik	Przejawy oddziaływania czynnika – konsekwencje
Odczucie organizacji	– zlecanie wykonywania coraz szerszego spektrum usług przez instytucje zewnętrzne ( <i>outsourcing</i> ) – umożliwia specjalizację, elastyczność i ekonomiczność działania – pracownicy tracą poczucie bezpieczeństwa i pewności swojego miejsca pracy
Zmiana struktury pionowej na poziomą	– coraz więcej zadań wykonywanych jest w międzywydziałowych zespołach – pracownicy mają możliwość pracy z równymi im rangą, a nie tylko ze swoimi przełożonymi – nawiązywanie kontaktów, uczenie się, doskonalenie umiejętności interpersonalnych w płaszczyźnie horyzontalnej
Różnorodność w zatrudnieniu	– większa różnorodność grup społecznych i kulturowych, z których pochodzą pracownicy – uwrażliwienie na kwestie dyskryminacji pracowników ze względu na wiek, płeć, pochodzenie, wyznanie itp.
Nowe źródła władzy	– odejście od władzy przypisanej, związanej z zajmowanym stanowiskiem – podstawą władzy we współczesnych organizacjach staje się profesjonalizm, wiedza, kompetencje
Lojalność nowego typu	– odejście od lojalności związanej z przynależnością do przedsiębiorstwa na rzecz lojalności opartej na przynależności do zespołu/projektu – utożsamianie się pracownika z powierzonym zadaniem i wykonującym je razem z pracownikami zespołu
Nowa wartość zawodowa	– przejście od kapitału przedsiębiorstwa do kapitału reputacji firmy – wzrost znaczenia firmowych komórek marketingu, <i>public relations</i> itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wierzyński (2014)].

w Polsce ... 2011]. Obecność ambitnych i przedsiębiorczych kobiet na rynku pracy kształtuje sposób zarządzania współczesnymi organizacjami.

Podsumowując: kształt współczesnych przedsiębiorstw determinują pewne czynniki, związane zarówno z sytuacją ekonomiczną, jak i przemianami o charakterze społecznym, kulturowym, które zostały zaprezentowane w tab. 2.

#### **4. Zarządzanie różnorodnością w organizacji: pojęcie, cele oraz rozwój idei**

Różnorodność w miejscu pracy obejmuje wszystkie cechy pracowników, podkreślające różnice i podobieństwa między nimi. Zwykle jednak w odniesieniu do różnorodności w zarządzaniu akcentuje się cechy mogące mieć wpływ na rzeczywistą równość szans pracowników. Można zatem w ramach różnorodności pracowniczej wyróżnić:

- wymiar podstawowy (związany bezpośrednio z cechami jednostki, o charakterze raczej niezmiennym) obejmujący: płeć, rasę i narodowość, język, wiek, orientację seksualną, sprawność/niepełnosprawność pracownika;

- wymiar wtórny (dotyczący najbliższego otoczenia pracownika i jego w nim funkcjonowania) obejmujący np. status społeczno-ekonomiczny pracownika, status małżeński/rodzicielski, styl życia, nawyki itp.;
- wymiar organizacyjny, do którego zaliczyć można treść i zakres wykonywanej pracy, staż pracy, status organizacyjny, przynależność związkową itp. [Waszczak 2009, s. 76].

Zarządzanie różnorodnością natomiast można określić jako strategiczne działanie kierownictwa, które, wynikając z uznania, że zróżnicowanie zespołu pracowniczego może przyczynić się do osiągnięcia zamierzonych celów organizacji, ma na celu stworzenie zespołu pracowniczego zróżnicowanego pod kątem płci, wieku, stopnia sprawności i pochodzenia kulturowego (lub innych przesłanek). Ponadto podejście to zakłada stworzenie takiej kultury organizacyjnej, w której zapewnia się wszystkim pracownikom równe traktowanie i szacunek, a w szczególności zakłada się celowe rozwijanie kompetencji pracowników odnoszących się m.in. do równego traktowania współpracowników i podwładnych, wspierania pracowników w indywidualnym rozwoju, aby wykorzystać różnice na rzecz osiągnięcia celów organizacji [Kandola, Fullerton 1998].

Kluczowe cechy zarządzania różnorodnością jako strategii zarządczej to nacisk na rozwijanie indywidualnego potencjału wszystkich zatrudnionych, powiązanie z motywacjami biznesowymi i wewnętrznymi decyzjami kierownictwa oraz traktowanie jako kluczowej zasady równego traktowania [Kandola, Fullerton 1998]. Należy także podkreślić, że zarządzanie różnorodnością jest elementem odpowiedzialności społecznej (*corporate social responsibility* – CSR) organizacji. Docenianie oraz szacunek dla różnorodności pracowników to jedna z podstawowych wartości organizacji nakierowanych na zrównoważony rozwój [Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy ... 2013].

Podstawowym celem zarządzania różnorodnością jest ukształtowanie takich warunków pracy w danej organizacji, w których każdy pracownik, bez względu na swoją przynależność do wymienionych wymiarów różnorodności pracowniczey, byłby szanowany, doceniany oraz miałby możliwość wykorzystania swoich umiejętności [Lewicka 2010, s. 227]. Należy zauważyć, iż zarządzanie różnorodnością jest także efektem przyjęcia założenia, że większa różnorodność zatrudnionych przekłada się na bardziej zróżnicowany wachlarz kompetencji i umiejętności, które organizacja ma do swojej dyspozycji.

Początkowo kwestia zarządzania różnorodnością pojawiała się w kontekście kierowania zespołami pracowników różnych narodowości w korporacjach międzynarodowych. Później, gdy w latach sześćdziesiątych XX wieku w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych Ameryki rozwinęło się ustawodawstwo chroniące interesy i równe traktowanie pracowników (zwłaszcza kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznych), zarządzanie różnorodnością zaczęło być kojarzone z przeciwdziałaniem uprzedzeniom wobec pracowników, którzy reprezentowali określone mniejszości [Zarządzanie różnorodnością. Forum ... (2014)].

Jednym z podstawowych obszarów zarządzania różnorodnością jest kwestia związana z równością kobiet i mężczyzn. W momencie utworzenia Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, w artykule 119 Traktatu Rzymskiego państwa członkowskie zobowiązały się zadbać o zasadę równej płacy za równą pracę i pracę tej samej wartości (zasada dotycząca równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu została rozwinięta i doprecyzowana w kolejnych dyrektywach).

Wytyczne i dyrektywy unijne były impulsem do zmian w przepisach krajowych państw członkowskich UE oraz wzmocnienia ochrony pracowników należących do grup mniejszościowych i kobiet. Obok prawodawstwa Unii Europejskiej rozwijały się standardy Międzynarodowej Organizacji Pracy i innych organizacji międzynarodowych, takich jak Rada Europy czy Organizacja Narodów Zjednoczonych. Pracodawcy starali się zmniejszyć ryzyko procesów sądowych i wysokich kar finansowych wynikających z łamania przepisów, co przyczyniło się do rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością [*Zarządzanie różnorodnością. Forum ...* (2014)].

## 5. Menedżer zarządzający różnorodnością

Zmiany demograficzne, regulacje prawne, wzrost globalizacji oraz akcentowany w ostatnich latach wpływ różnorodności na wyniki przedsiębiorstwa sprawiają, że umiejętność poruszania się w zróżnicowanym otoczeniu staje się jedną z pożądanych kompetencji współczesnego menedżera. Niezwykle ważna w tym kontekście staje się podstawowa otwartość menedżera na przedstawicieli innej kultury, narodowości, płci itp. – bez niej nie ma późniejszego zrozumienia potrzeb i motywów pracownika, efektywnej komunikacji czy wreszcie skutecznego przywództwa.

Biorąc pod uwagę rozmaite kryteria stosowane do określania różnorodności pracowniczej w organizacjach, można powiedzieć, iż każda z tych kategorii pracowniczych stawia konkretne wyzwania przed menedżerem i wymaga indywidualnego podejścia (tab. 3). Praca z zespołem, w którym znajdują się osoby wywodzące się z innych kultur, wymaga od menedżera akceptacji i zrozumienia odmiennych systemów wartości i norm, jak również czuwania nad integrowaniem interkulturowej grupy. Praca z osobami funkcjonującymi w sieciach i zespołach wirtualnych wymaga z kolei od zarządzającego położenia nacisku na koordynację działań i usprawnianie komunikacji. Zarządzanie pracownikami w różnym wieku rodzi jeszcze inne problemy, podobnie jak zarządzanie pracownikami defaworyzowanymi – czyli osobami o niższej atrakcyjności zatrudnieniowej. Do grupy defaworyzowanych na rynku pracy zaliczyć można kobiety – a zwłaszcza matki, osoby niepełnosprawne, długotrwale bezrobotne itp. [Jamka 2011, s. 262].

Można sobie zadać pytanie, jaka wobec tego jest skala tego wyzwania w warunkach polskich, jaka świadomość ze strony i kadry zarządzającej, i pracowników, jakie proponuje się rozwiązania w zakresie zarządzania różnorodnością w polskich firmach. Stan zarządzania różnorodnością w polskiej praktyce obrazuje pierwsze ogólnopolskie badanie firm wskaźnikiem Diversity Index (tzw. Barometr Różnorod-

**Tabela 3.** Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi wobec zróżnicowanych grup pracowników

Kategoria pracowników	Podstawowe problemy zarządzania
Pracownicy wielogeneracyjni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dywersyfikacja podejść od poszczególnych grup wiekowych (odpowiednio zmodyfikowane standardy w zakresie warunków i czasu pracy)</li> <li>– obalanie mitów związanych z poszczególnymi grupami wiekowymi</li> <li>– nacisk na współpracę międzypokoleniową (wspólne zadania i projekty)</li> </ul>
Pracownicy wielokulturowi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znajomość i akceptacja odmiennych systemów wartości, postaw i potrzeb wynikających z kultury narodowej</li> <li>– tworzenie kultury organizacyjnej akcentującej wielokulturowość</li> <li>– koordynacja procesów uczenia się i skutecznego funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu</li> </ul>
Pracownicy wirtualni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– radzenie sobie ze zmniejszoną możliwością kontroli pracowników, a także z naturalnym osłabieniem lojalności z ich strony</li> <li>– globalne pozyskiwanie pracowników do projektów</li> <li>– nacisk na koordynację działań i komunikowanie się</li> </ul>
Pracownicy defaworyzowani	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprostanie warunkom regulacji prawnych</li> <li>– modyfikacja standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy</li> </ul>

Źródło: na podstawie [Jamka 2011, s. 262].

ności) w 2011 roku, w którym wzięło udział 51 przedsiębiorstw i instytucji, w tym 15 dużych, 7 średnich i 29 małych. Z przeprowadzonego badania wynika, że prawie 2/3 firm w Polsce zetknęło się z pojęciem „zarządzanie różnorodnością”, przy czym znajomość tego pojęcia częściej była wskazywana przez duże (69%) niż przez średnie firmy (62%). Dokładniejsza analiza uzyskanych danych pozwoliła jednak stwierdzić, że zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ze strony zarządzających miało na ogół charakter deklaracyjny. W badanych firmach jedynie w ograniczonym stopniu podejmowano konkretne działania zbliżające do spełnienia standardów w tym zakresie – tylko 26% firm lub instytucji posiadało strategię zarządzania różnorodnością, 31% prowadziło monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, zaledwie 23% realizowało programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób niepełnosprawnych). Jeszcze słabiej prezentowała się kwestia uprocedurowania zarządzania różnorodnością – tylko 19% firm biorących udział w badaniu deklarowało, że kwestie te są regulowane stosownymi dokumentami, istnieją określone procedury odnoszące się do zarządzania różnorodnością. Częściej realizacja konkretnych działań zgłaszana była przez duże firmy (28%) niż przez firmy średniej wielkości (20%) [*Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy ... 2013*].

Najbardziej popularne w badanych przedsiębiorstwach rozwiązania w zakresie zarządzania różnorodnością to działania nakierowane na rozwój kadry pozamenedżerskiej, dbałość o rzeczywiście bezstronny nabór pracowników i pracownic (czyli uwzględniający kompetencje, nie zaś cechy związane z płcią, narodowością



itp.), a ponadto zapewnienie elastycznego czasu pracy oraz wspieranie młodych rodziców. Na podstawie uzyskanych w Barometrze Różnorodności wyników można wnioskować, że polityka różnorodności jest realizowana najlepiej w obszarze rozwoju zawodowego (55%) i struktury zatrudnienia (52%), a stosunkowo najgorzej w obszarze rekrutacji (33%) i kultury organizacyjnej (41%). Kilka organizacji (pięć dużych firm), biorących udział w pierwszej edycji Barometru Różnorodności, uzyskało globalny wynik wskaźnika Diversity Index na poziomie 72-78%, co świadczy o tym, że są już w Polsce przedsiębiorstwa zaawansowane we wdrażaniu polityki różnorodności, mogące stanowić przykład dla innych [*Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy ...* 2013]. Polscy menedżerowie mają zatem wzorce w zakresie zarządzania różnorodnością, na których mogą się wzorować, problem wydaje się natomiast leżeć gdzie indziej – otóż poza dużymi organizacjami opierającymi się na standardach przeniesionych z innych krajów, w pozostałych przypadkach zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością ma charakter w dużej mierze deklaracyjny.

## 6. Zakończenie

Zarządzanie różnorodnością realizowane przez współczesne firmy, prócz oczywistego faktu, iż przyczynia się do zwiększenia komfortu pracy osób należących do grup mniejszościowych – cudzoziemców, kobiet zatrudnionych w zawodach, w których tradycyjnie dominowali mężczyźni, mniejszości etnicznych, osób niepełnosprawnych itp. – wpływa także na kształtowanie się ogólnej atmosfery otwartości i tolerancji w firmie oraz umożliwia optymalne wykorzystanie talentów i potencjału pracowników.

Mając na uwadze także fakt, że polityka różnorodności w organizacji przyczynia się do kształtowania jej pozytywnego wizerunku wśród potencjalnych partnerów, pracowników i opinii publicznej, te kompetencje menedżera, które dotyczą zarządzania różnorodnością, zyskują coraz bardziej na znaczeniu.

## Literatura

- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie – zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Kandola R., Fullerton J., *Diversity in Action. Managing the Mosaic*, Institute of Personnel and Development, London 1998.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
- Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, PARP 2011, [http://poradnik.ambas.pl/pliki/Przedsiębiorczosc\\_kobiet\\_w\\_Polsce.pdf](http://poradnik.ambas.pl/pliki/Przedsiębiorczosc_kobiet_w_Polsce.pdf) (20.02.2014).
- Siciński M., *Kwalifikacje czy kompetencje*, „Edukacja i Dialog” 2003, nr 151, [http://www.eid.edu.pl/archiwum/2003,101/listopad,193/kwalifikacje\\_czy\\_kompetencje,1518.html](http://www.eid.edu.pl/archiwum/2003,101/listopad,193/kwalifikacje_czy_kompetencje,1518.html) (31.01.2014).

- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, UMW, Olsztyn 2004.
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] M. Juchnowicz (red), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Wierzyński W., *Menedżerowie nowej ery*, 2010, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp/](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?/) (04.02.2014).
- Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy – raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Diversity Index 2013, <http://www.diversityindex.pl/pdf> (06.03.2014).
- Zarządzanie różnorodnością*, *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, [http://www.witrynawiejska.org.pl/warsztaty\\_Zarządzanie%20roznorodnoscia.pdf](http://www.witrynawiejska.org.pl/warsztaty_Zarządzanie%20roznorodnoscia.pdf) (28.02.2014).

## DIVERSITY MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL COMPETENCE OF THE CONTEMPORARY MANAGER

**Summary:** The article presents the issue of diversity management as an essential competence of a manager. The purpose of this paper is to present these skills of a manager which are related to understanding the aspects of the diversity of human resources and their exploitation at work, on the background of the diversity management. The objective was achieved by literature studies, observation of economic practice and social changes and review of available studies. The conclusions of the analyzes indicate that the social and economic changes in the labor market force the manager to take into account the diversity of employees. The ability to understand these differences, taking into account the problems of each group, and integrating employees around the goals of the organization, are becoming increasingly important skills necessary for effective management teams. Managing diversity increases the comfort of persons belonging to minority groups and shape a positive image of the company among potential partners, employees and the public

**Keywords:** diversity management, manager, competence.