

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
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 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees' socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager's self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Monika Wawer

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W ZARZĄDZANIU RÓŻNORODNOŚCIĄ – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza procesu wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach przy wykorzystaniu działań z zakresu komunikacji wewnętrznej. W rozważaniach teoretycznych i badaniach empirycznych dotyczących zarządzania różnorodnością uwaga wielu autorów skoncentrowana jest na kluczowych obszarach zarządzania kadrami, takich jak: rekrutacja, dostęp do awansów i szkoleń, wynagrodzenia itd. Jednak konieczne jest zwrócenie uwagi na fakt, że wszystkie te obszary łączy wspólny czynnik, bez którego nie jest możliwe realizowanie zarządzania różnorodnością. Jest nim proces komunikowania się wewnątrz organizacji. W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 114 respondentów. Uzyskane wyniki potwierdziły prawdziwość hipotez, że komunikacja wewnętrzna w wielu organizacjach nie odgrywa istotnej roli we wdrażaniu koncepcji zarządzania różnorodnością, a kadra kierownicza w niewystarczającym stopniu wspiera te procesy. Przeprowadzone badania mogą stanowić przyczynek do dyskusji nad sposobami skuteczniejszego wykorzystania komunikacji wewnętrznej w promowaniu i wdrażaniu zarządzania różnorodnością w organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, komunikacja wewnętrzna, kapitał ludzki.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.34

1. Wstęp

Jedną z podstawowych wartości wpływających na zrównoważony rozwój współczesnej organizacji jest docenienie różnorodności oraz szacunek dla niej. Podjęcie działań związanych z wdrożeniem idei zarządzania różnorodnością ma istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników oraz eliminowanie występowania wielu niekorzystnych zjawisk, jak np.: niska produktywność kadry, niechęć do dzielenia się wiedzą, konflikty i napięcia społeczne czy wysoka fluktuacja personelu. Ważnym zadaniem zarządzania różnorodnością jest budowanie zaufania pomiędzy grupami pracowników zróżnicowanych pod względem wielu cech, takich jak: wiek, płeć, rasa, stopień pełnosprawności itd. Tworzenie kultury organizacyjnej, sprzyjającej

wzajemnemu zaufaniu wszystkich zatrudnionych osób, nie jest procesem łatwym ani naturalnym. Kluczowe staje się więc rozwijanie i utrzymywanie otwartej komunikacji wewnętrznej, wpływającej na pozytywne relacje nie tylko wśród pracowników, ale także pomiędzy nimi a menedżerami, którzy odgrywają decydującą rolę w odniesieniu sukcesu w zarządzaniu różnorodnością w organizacji.

Jak wskazują wyniki wielu badań, firmy podejmujące działania na rzecz różnorodności osiągają wyższe wyniki finansowe [Giscombe i in. 2011]. Według najnowszego raportu Economist Intelligence Unit aż 83% badanych dyrektorów HR (*human resources* – zasobów ludzkich) twierdzi, że posiadanie zróżnicowanego zespołu pozwala efektywniej pozyskiwać i utrzymywać klientów, co przekłada się na lepszą kondycję finansową firmy [Economist Intelligence Unit 2014].

Warunkiem wypracowania takich efektów jest konsekwentne przekazywanie pracownikom wszelkich informacji o potrzebie wdrożenia i realizowania idei zarządzania różnorodnością.

2. Istota zarządzania różnorodnością w organizacji

Zarządzanie różnorodnością oznacza strategiczne działanie kierownictwa, które [Kandola, Fullerton 2003]:

- wynika 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 (i innych przesłanek);
- zakłada stworzenie takiej kultury organizacyjnej, w której zapewnia się wszystkim pracownikom równe traktowanie i szacunek;
- zakłada świadome kształtowanie kompetencji pracowników i menedżerów, wspieranie ich w indywidualnym rozwoju, aby wykorzystać różnice do realizacji celów organizacji.

Potrzeba zarządzania różnorodnością w Polsce wynika z zapisów prawa pracy¹ [Ustawa z 5 stycznia 2011]. Konsekwentne działanie organizacji, oznaczające dostrzeżenie różnic między ludźmi w organizacji i poza nią, będzie polegało na świadomym rozwijaniu strategii, która zbuduje klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba będzie czuła się szanowana i doceniana, i w którym będzie mogła w pełni rozwijać swój potencjał,

¹ Kodeks pracy w rozdziale IIa, art. 183^a wprowadza zasadę równego traktowania, która głosi, że pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy.

przyczyniając się do sukcesu organizacji. W ten sposób nastąpi połączenie celów biznesowych ze społecznymi, a zarządzanie różnorodnością stanie się elementem odpowiedzialnego biznesu [Kaczmarek i in. 2009].

Pracodawcy coraz poważniej powinni traktować wdrożenie rozwiązań zarządzania różnorodnością, ponieważ takie podejście przyczynia się do osiągnięcia wspomnianych korzyści biznesowych i społecznych w organizacji [Kirton, Greene 2010]. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie warunków pracy i modelu kultury organizacyjnej, w których ludzie zyskują szansę wspólnego uczenia się i wzajemnego dzielenia się wiedzą [Walczak 2011]. Będzie to możliwe m.in. dzięki właściwie realizowanej strategii komunikacji wewnętrznej w organizacji.

Według raportu Instytutu CRF poświęconego najlepszym praktykom zarządzania zasobami ludzkimi, stosowanym przez europejskie Top Employers 2012², w pierwszej trójce priorytetów, jakie stawiają sobie dyrektorzy HR, znalazły się: zarządzanie talentami, szkolenia i rozwój pracowników oraz budowanie zaangażowania pracowników, a więc obszary bezpośrednio związane z umiejętnym realizowaniem komunikacji wewnętrznej w organizacji [CRF Institute 2012].

3. Miejsce i znaczenie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu różnorodnością

Analiza zarządzania różnorodnością w organizacji odnosi się najczęściej do trzech aspektów: wymiarów różnorodności (płeć, wiek, niepełnosprawność, wielokulturowość, orientacja seksualna, religia), obszarów zarządzania (najczęściej analizowane to: rekrutacja, dostęp do awansów i do szkoleń, wynagrodzenia, ochrona przed zwolnieniami) oraz elementów definicyjnych zarządzania różnorodnością. W tym ostatnim ocenie poddawany jest m.in. związek między zarządzaniem różnorodnością a celami biznesowymi, a także rozwijanie kompetencji powiązanych z zarządzaniem różnorodnością [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011].

Zakres prowadzonych badań jest bardzo szeroki. Wiele różnych inicjatyw badawczych diagnozuje poziom zarządzania różnorodnością w organizacji, odwołując się do wymienionych powyżej obszarów. Jednak konieczne jest zwrócenie uwagi na fakt, że są one połączone wspólnym czynnikiem, bez którego nie jest możliwe wdrożenie zarządzania różnorodnością. Jest nim komunikacja wewnętrzna, wynikająca z kultury organizacyjnej.

Komunikowanie się w organizacji spełnia ważne funkcje: informacyjną (edukacyjną), motywacyjną, kontroli i wpływu oraz integracyjną [Pocztowski 2002]. Komunikacja wewnętrzna to proces przekazywania informacji odbywający się wewnątrz organizacji pomiędzy wszystkimi jej członkami. Taki sposób komuniko-

² Raport uwzględnia dane dotyczące Top Employers 2012 i ukazuje podobieństwa oraz różnice w polityce personalnej 12 krajów, w tym 9 krajów Europy (Belgia, Francja, Niemcy, Włochy, Hiszpania, Szwajcaria, Holandia, Wielka Brytania i Polska).

wania się wewnątrz przedsiębiorstwa realizuje nie tylko funkcję informacyjną czy zarządczą, ale także buduje spójny wizerunek organizacji w oczach każdego z jej członków. Dzięki komunikacji wewnętrznej pracownicy poznają misję i cele organizacji, komunikacja taka tworzy też unikatową kulturę organizacyjną [Szymańska 2004]. Warto zauważyć, że wśród wielu korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością wymienia się stymulację rozwoju efektywnych systemów komunikacji wewnętrznej, umożliwiającą swobodny przepływ idei, pomysłów, wiedzy, informacji i rozwiązań [Jamka 2011]. Oznacza to, że związek zarządzania różnorodnością z komunikacją wewnętrzną jest bardzo silny i wzajemnie korzystny dla obu opisywanych procesów.

Zdaniem P. Łukaszk komunikacja wewnętrzna to ważny budulec kultury innowacyjności, kształtującej przywództwo w organizacji. To, czy służy ona elastyczności i odpowiedzialności kadry, zależy w znacznej mierze od menedżerów [Łukaszk 2013]. Jednak badania wyraźnie wskazują na brak dostatecznego przygotowania kadry zarządzającej do wdrażania zarządzania różnorodnością [Konfederacja Lewiatan 2013a]. Organizacja powinna w sposób zdecydowany i czytelny komunikować poprzez kadrę kierowniczą, dlaczego zarządzanie różnorodnością jest istotne, a także jakie konkretne korzyści odniosą wszystkie osoby zatrudnione. Promowanie modelu zarządzania różnorodnością może być wzmocnione poprzez organizowanie szkoleń i warsztatów dotyczących stereotypów i zjawisk dyskryminacji na rynku pracy, odzwierciedlając zarazem obiektywne przesłanki stojące za wdrażaniem tej idei [Konfederacja Lewiatan 2013a].

Kultura organizacyjna i związana z nią komunikacja wewnętrzna są kluczowymi warunkami sukcesu wdrożenia zarządzania różnorodnością w organizacji. Komunikowanie pracownikom idei wdrażania zasady różnorodności wewnątrz organizacji jest niezbędnym krokiem do tego, aby wszyscy wiedzieli, że jest to temat ważny dla przedsiębiorstwa, akceptowany przez kierownictwo, oraz że pracownicy mogą i powinni włączyć się w proces promowania różnorodności [Kaczmarek i in. 2009].

Jedną z pierwszych polskich inicjatyw podjętych w celu określenia poziomu wykorzystania różnorodnego potencjału pracowników w polskich firmach była analiza dokonana pod nazwą Barometr Różnorodności, przeprowadzona w 2013 r. przez Konfederację Lewiatan. Do badania firm wykorzystano wskaźnik *Diversity Index*, służący do kompleksowej analizy zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie³. Wyniki tego badania potwierdzają, że obszary kultury organizacyjnej i komunikacji wewnętrznej są najgorzej realizowane z punktu widzenia polityki różnorodności, tzn. mają bardzo niski indeks różnorodności [Konfederacja Lewiatan 2013b].

³ Wskaźniki zarządzania różnorodnością pozwalają na pozyskanie informacji na temat organizacji i umożliwiają określenie stopnia, w jakim dana organizacja zarządza różnorodnością, a także pozwalają na dokonanie oceny praktyk danej organizacji. Wskaźniki zarządzania różnorodnością mogą mieć charakter ilościowy i jakościowy. Odpowiadają poszczególnym elementom definicyjnym „zarządzania różnorodnością” i określają stopień zgodności między stanem faktycznym a wzorcem określonym w definicji lub przyjętym na podstawie innych kryteriów.

Przegląd literatury i prowadzonych badań wskazuje, że obszar komunikacji wewnętrznej jest relatywnie rzadko poddawany analizom, a pytania diagnostyczne w tym zakresie są mało konkretne i zazwyczaj jest ich niewiele. Może to świadczyć o niedostrzeganiu priorytetowego znaczenia komunikacji wewnętrznej jako czynnika warunkującego sukces wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011].

W raporcie PARP znalazło się wprawdzie stwierdzenie: „można powiedzieć, że powszechną praktyką jest badanie innych obszarów zarządzania, takich jak: kultura organizacji, zaangażowanie kierownictwa, komunikacja wewnętrzna i informacja zwrotna, komunikacja zewnętrzna, odpowiedzialność, działania uświadamiające i edukacyjne skierowane do pracowników i in.”, ale tej powszechności nie potwierdzają przywołane dane [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011]. Z tego względu warto podjąć szczegółowe badania dotyczące wykorzystania komunikacji wewnętrznej do skutecznego wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji oraz określenia roli kadry kierowniczej w tym procesie.

4. Cel badań i hipotezy badawcze

Celem głównym badań było dokonanie analizy wykorzystania komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu różnorodnością w organizacji. Sformułowane zostały trzy szczegółowe problemy badawcze:

1. W jaki sposób organizacja komunikuje się z pracownikami na temat działań w niej podejmowanych, a dotyczących zarządzania różnorodnością, skierowanych na wsparcie rozwoju ich kariery zawodowej?

2. Jaki jest poziom zaangażowania i odpowiedzialności kadry kierowniczej w procesie wdrażania tej koncepcji w organizacji?

3. Czy narzędzia komunikacji wewnętrznej, wykorzystywane do promowania w organizacji idei zarządzania różnorodnością, są dostosowane do zróżnicowanych odbiorców przekazywanych treści?

Dla zrealizowania wyznaczonego celu postawione zostały następujące hipotezy badawcze:

1. Organizacja nie przekazuje pracownikom informacji i nie bada ich opinii na temat działań prowadzonych z zakresu zarządzania różnorodnością, skierowanych na wsparcie rozwoju ich kariery zawodowej.

2. Kadra kierownicza jest w niewielkim stopniu odpowiedzialna za wprowadzanie działań w zakresie zarządzania różnorodnością w organizacji i zaangażowana w nie.

3. Narzędzia komunikacji wewnętrznej, wykorzystywane do promowania w organizacji idei zarządzania różnorodnością, nie są dostosowane do zróżnicowanych odbiorców przekazywanych treści.

5. Metoda, narzędzie i próba badawcza

W badaniach wykorzystano metodę ankietową. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy zawierający osiem pytań oraz metryczkę, diagnozującą takie zmienne, jak: płeć, wiek, staż pracy w obecnej firmie, zajmowane stanowisko, liczbę zatrudnionych pracowników oraz typ organizacji. Badania przeprowadzono w styczniu 2014 r. w przedsiębiorstwach Lubelszczyzny. Do badań ankietowych zostali wybrani respondenci, którzy w przeprowadzonych wcześniej wywiadach wstępnych potwierdzili, że w ich firmach koncepcja zarządzania różnorodnością została wdrożona i jest realizowana.

Wśród 114 respondentów znalazły się osoby wywodzące się z branży usługowej (47% grupy badanej), administracji i samorządu terytorialnego (21%), oświaty i nauki (13%), branży produkcyjnej (11%) oraz podmiotów leczniczych (8%). Przeważały organizacje zatrudniające powyżej 250 osób (33%) oraz od 10 do 50 osób (26%), a pozostałe to małe firmy – do 9 pracowników (18%), liczące od 101 do 250 osób (15%) oraz od 51 do 100 osób (8%). Ponad połowę badanych stanowiła kadra ze stażem do 5 lat (54%), dłuższy okres zatrudnienia – od 6 do 10 lat – wykazało 21% ankietowanych osób. Jedynie 14% miało staż w przedziale 11-15 lat i 12% powyżej 15 lat. Większość respondentów zatrudniona była na stanowisku niekierowniczym – 65%, natomiast 23% zajmowało stanowiska kierownicze średniego szczebla, 5% wyższego szczebla, a 7% było właścicielami firmy.

6. Wyniki przeprowadzonych badań

W celu weryfikacji pierwszej hipotezy postawiono pytanie o to, czy poprzez komunikację wewnętrzną pracownikom zatrudnionym w organizacji przekazywane są informacje o konkretnie wdrażanych i realizowanych inicjatywach związanych z zarządzaniem różnorodnością. Odpowiedzi „tak” udzieliło 10% respondentów, „nie” 62% osób, natomiast 28% badanych nie wiedziało nic na ten temat. Rozkład wyników wskazuje, że tylko co dziesiąty pracownik potwierdza, iż jego organizacja informuje zatrudnione osoby o takich inicjatywach. Pozostałe 90% respondentów to kadra organizacji, w których propagowanie idei zarządzania różnorodnością albo nie funkcjonuje prawidłowo, albo nie jest dostrzegane przez pracowników.

Kolejne pytanie, dotyczące weryfikacji pierwszej hipotezy, odwołuje się do modelu procesu komunikacji, w którym aktywny jest nie tylko nadawca (komunikacja jednokierunkowa), ale także (zgodnie z modelem komunikacji dwukierunkowej) odbiorca. Pytanie brzmiało: czy organizacja dba o uzyskanie od pracowników informacji zwrotnej – bada ich opinie – na temat działań prowadzonych z zakresu zarządzania różnorodnością, skierowanych na wsparcie kariery zawodowej zatrudnionych osób? Rozkład wyników potwierdza, że uzyskiwanie takiej informacji zwrotnej nie jest realizowane właściwie. Żaden respondent nie wskazał odpowiedzi „zdecydowanie tak”, 15% wybrało wariant „raczej tak”, 67% twierdzi, że „raczej nie”,

a 18% – „zdecydowanie nie”. Rezultat taki może świadczyć o bardzo niewielkim zainteresowaniu w organizacji uzyskiwaniem informacji zwrotnych od pracowników, w szczególności jeśli chodzi o wspieranie rozwoju ich kariery zawodowej przy wykorzystaniu koncepcji zarządzania różnorodnością. Powyższe wyniki ankiet są potwierdzeniem prawdziwości pierwszej hipotezy badawczej.

W celu zweryfikowania hipotezy drugiej, dotyczącej roli kadry kierowniczej we wprowadzaniu idei zarządzania różnorodnością w organizacji, respondentom zostały postawione cztery pytania.

Pierwsze z nich brzmiało: czy podejmowane decyzje i działania kadry kierowniczej potwierdzają rzeczywiste wdrożenie koncepcji zarządzania różnorodnością w Pana(i) organizacji? Wśród osób badanych 3% odpowiedziało „zdecydowanie tak”, 26% „raczej tak”, 46% „raczej nie”, 20% „zdecydowanie nie”, a 5% nie miało zdania. Taki rozkład wyników pokazuje, że 66% respondentów nie dostrzega udziału kadry kierowniczej w rzeczywistych działaniach wdrożeniowych koncepcji zarządzania różnorodnością.

Pytanie drugie diagnozowało: czy kadra kierownicza komunikuje pracownikom uzasadnienie potencjalnych korzyści ekonomicznych, wynikających z wdrożenia inicjatyw związanych z zarządzaniem różnorodnością? Uzyskane odpowiedzi jeszcze silniej wskazują na niewielką rolę, jaką w tak istotnej kwestii odgrywa komunikacja pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami. Tylko 10% respondentów potwierdza, że takie komunikaty są do nich adresowane, 72% uważa, że takiej komunikacji nie ma, a 18% osób nic na ten temat nie wie. Jeśli zatem łącznie 90% pracowników uważa, że nie otrzymuje od kadry kierowniczej informacji dotyczących potencjalnych korzyści ekonomicznych, wynikających z wdrożenia inicjatyw związanych z zarządzaniem różnorodnością, to można wnioskować, że komunikowanie się kadry kierowniczej z pracownikami w tak kluczowym obszarze nie jest realizowane w sposób wystarczająco skuteczny.

Do analizy powyższych kwestii uzupełnieniem było kolejne pytanie: czy kadra kierownicza komunikuje pracownikom swoje poparcie dla inicjatyw związanych z zarządzaniem różnorodnością? Odpowiedzi pozytywnej udzieliło 13% ankietowanych, kolejne 80% twierdzi, że kierownicy nie komunikują pracownikom osobistego nastawienia do tego procesu, natomiast pozostałe 7% badanych nie ma wiedzy na ten temat. Taki rozkład odpowiedzi ukazuje zatem niekorzystne zjawisko braku komunikowania pracownikom przez kierowników ich osobistego poparcia dla znaczenia i potrzeby realizacji zarządzania różnorodnością.

Ostatnie pytanie, odnoszące się do drugiej hipotezy, ukierunkowane było na uzyskanie odpowiedzi: czy w badanej organizacji kadra kierownicza jest odpowiedzialna za powodzenie inicjatyw związanych z zarządzaniem różnorodnością? Ponad 17% osób potwierdziło, że taka odpowiedzialność jest ponoszona, 56% stwierdziło, że kadra kierownicza nie ponosi tej odpowiedzialności, a pozostała część respondentów (tj. 27%) nie miała wiedzy w tym zakresie.

Podsumowując powyższe rozważania na podstawie uzyskanych wyników, należy stwierdzić, że w badanych organizacjach kadra kierownicza jest w niewielkim stopniu odpowiedzialna za wprowadzanie działań w zakresie zarządzania różnorodnością w organizacji i zaangażowana w nie, co potwierdza prawdziwość drugiej hipotezy badawczej.

Trzecim obszarem diagnozy wykorzystania komunikacji wewnętrznej do wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji były zagadnienia związane z narzędziami komunikacji wewnętrznej. Postawione w ankiecie pytania odnosiły się do następujących kwestii:

1. Jakie kanały przekazu informacji dotyczących zarządzania różnorodnością są najczęściej wykorzystywane w organizacji?

2. Czy organizacja prowadzi dla pracowników szkolenia z problematyki różnorodności?

Na pytanie pierwsze, dotyczące najczęściej wykorzystywanych kanałów komunikacji wewnętrznej, ponad 85% respondentów odpowiedziało, że jest to strona WWW, 67% wskazało na pocztę bezpośrednią (mailing), 23% potwierdziło wykorzystywanie porad, a 19% – spotkań integracyjnych. Najmniej odpowiedzi dotyczyło użycia tablic ogłoszeń (15%) oraz gazetki zakładowej (4%)⁴. Warto zauważyć, że największe znaczenie mają nowoczesne kanały komunikacji, wykorzystujące Internet i intranet, a znacznie mniejsze jest zastosowanie tradycyjnych kanałów, takich jak: narady, spotkania, tablice ogłoszeń i gazetki zakładowe, a także szkolenia pracownicze. Jednak to właśnie takie sposoby pozyskiwania informacji są preferowane przez osoby starsze, które nie zawsze są biegłe w obsłudze komputera. Dodatkowo trzeba pamiętać, że nie na wszystkich stanowiskach komputer jest powszechnym narzędziem pracy. Oznacza to, że bardzo duża część pracowników, a zwłaszcza osoby w wieku 50+, które nie pracują przy komputerze, nie ma odpowiedniego dostępu do wiedzy o zarządzaniu różnorodnością.

Drugie pytanie odnosiło się do kwestii szkoleń o tematyce zarządzania różnorodnością, organizowanych przez pracodawcę dla zatrudnionej kadry. Jedynie 3% respondentów potwierdziło, że szkolenia są organizowane i udział w nich jest obligatoryjny. Kolejne 5% badanych odpowiedziało, że takie szkolenia są pracownikom oferowane, ale udział w nich jest jedynie dobrowolny. Na brak możliwości pozyskania wiedzy o różnorodności wskazuje 85% respondentów, a 8% nie ma o tym wiedzy. Taki rozkład odpowiedzi sugeruje, że pracodawcy w bardzo niewielkim stopniu wykorzystują szkolenia pracowników jako formę komunikacji wewnętrznej, prezentującej problemy różnorodności w organizacji.

Analizując uzyskane wyniki, dotyczące odpowiedzi na pytania o kanały komunikacji wewnętrznej, używane w organizacji do promowania idei zarządzania różnorodnością, należy stwierdzić, że nie są one odpowiednio dostosowane do odbiorców i nie są efektywnie wykorzystywane, co potwierdza trzecią hipotezę badawczą.

⁴ Uzyskane wyniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wybrania przez ankietowanych kilku odpowiedzi.

7. Podsumowanie

Odpowiednie komunikowanie się zwiększa szansę właściwego zarządzania różnorodnością w organizacji. Jednak przegląd literatury i prowadzonych badań empirycznych zrealizowanych w Polsce i za granicą wskazuje, że obecnie stosowane rozwiązania nie są satysfakcjonujące dla zatrudnionej kadry i nie zwiększają szansy odniesienia sukcesu przez organizację.

Przeprowadzone przez autorkę badania potwierdzają, że w zakresie wykorzystania komunikacji wewnętrznej do zarządzania różnorodnością wciąż jest wiele obszarów do usprawnienia. Należy pamiętać, że powyższe analizy zostały wykonane na ograniczonej próbie respondentów, przy użyciu jednego narzędzia diagnostycznego. Z tego powodu uzyskane rezultaty nie mogą stanowić podstawy do czynienia uogólnień, ale mogą być przyczynkiem do stworzenia bazy odpowiednich pytań diagnostycznych oraz wypracowania uniwersalnych wskaźników różnorodności w obszarze komunikacji wewnętrznej, a także do weryfikacji poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością w tym zakresie w polskich organizacjach.

Literatura

- CRF Institute, 2012, *European HR Best Practice Report 2012*, Full Report A CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe, Amsterdam 20.03.2014.
- Economist Intelligence Unit, 2014, *Values-based diversity. The challenges and strengths of many, A report from the Economist Intelligence Unit*, The Economist Intelligence Unit Limited 2014, http://www.economistinsights.com/sites/default/files/EIU_SuccessFactors_Values-based%20diversity%20report.pdf (30.03.2014).
- Giscombe K., Agin M., Deva V., 2011, *Building Trust Between Managers and Diverse Women Direct Reports: Recommendations for Human Resources Departments, Managers, and Individuals*, Catalyst, New York, <http://www.catalyst.org/knowledge/building-trust-between-managers-and-diverse-women> (15.03.2014).
- Jamka B., 2011, *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, Master of Business Administration, nr 6(113), s. 65-75.
- Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B.R., Wolsa M., 2009, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Kandola R., Fullerton J., 2003, *Diversity in Action. Managing the Mosaic*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Kirton G., Greene A.M., 2010, *The Dynamics of Managing Diversity. A critical approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Konfederacja Lewiatan, 2013a, *Diversity Index. Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- Konfederacja Lewiatan, 2013b, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z pierwszej edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- Łukaszuk P., 2013, *Dlaczego innowacyjność się opłaca*, Magazyn HR, nr 12, s. 48-50.
- Pocztowski A., 2002, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011, *Diversity Index. Raport z analizy inicjatyw badawczych i wskaźników zarządzania różnorodnością na świecie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Innowacji, listopad.
- Szymańska A., 2004, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza „UNIMEX”, Wrocław.
- Ustawa z 5 stycznia 2011 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy, Dz. U., nr 36, poz. 181 ze zm.
- Walczak W., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, E-mentor, nr 3(40), s. 11-19.

INTERNAL COMMUNICATION IN DIVERSITY MANAGEMENT – RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: The purpose of this article is the implementation analysis of the concept of diversity management in Polish organizations using the activities of internal communication. The theoretical considerations and empirical research relating to diversity management show that the attention of many authors is focused on key areas of human resource management, such as recruitment, access to promotions and trainings, compensation, etc. However, it is necessary to pay attention to the fact that all these areas are linked by the common factor, without which it is impossible to implement diversity management. It is the process of internal communication in the organization. The paper presents the results of a survey conducted on a group of 114 respondents. The obtained results confirmed the veracity of the hypotheses that internal communication in many organizations does not play a significant role in the implementation of the concept of diversity management, and managers do not sufficiently support these processes. Conducted research may provide a contribution to the discussion on how to make more effective use of internal communication in the promotion and implementation of diversity management in an organization.

Keywords: diversity management, internal communication, human capital.