



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

11

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Anna Sołtys

Małgorzata Krajewska-Nieckarz

W stronę różnorodności

Od koncepcji do
aktualnych problemów
zarządzania

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

11

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Anna Sołtys

Małgorzata Krajewska-Nieckarz

W stronę różnorodności

Od koncepcji do
aktualnych problemów
zarządzania



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Anna Sołtys, Małgorzata Krajewska-Nieckarz

Korekta: Dominika Świech, Małgorzata Pająk, Agnieszka Śliz, Zbigniew Pyszka

Komputerowy skład tekstu: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 2543-8190

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk

e-mail: **wydawnictwo@spoleczna.pl**

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

Wersja elektroniczna jest wersją podstawową publikacji, dostępna na stronie:
<http://piz.san.edu.pl>



Wstęp

Szanowny Czytelniku,

Z wielką przyjemnością oddajemy kolejny tom – XVIII, Zeszyt 11 część 2 „Przedsiębiorczości i Zarządzania” poświęcony zagadnieniom zarządzania różnorodnością w organizacji. Pierwszy tom zatytułowany „W stronę różnorodności – nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym” ukazał się w 2016 roku i stanowił prezentację zagadnień związanych z wpływem *diversity* na zarządzanie zasobami ludzkimi, procesy zachodzące w organizacji i wybrane funkcje przedsiębiorstwa. Tym razem artykuły wybrane do niniejszego tomu (poruszające wielorakie aspekty i wymiary różnorodności) zostały podzielone na dwa zbiory. W części pierwszej artykuły koncentrują się wokół problematyki teoretycznych, ale również i praktycznych wymiarów zarządzania różnorodnością w organizacji. Znajdują się tu między innymi rozważania, w jaki sposób „różnorodność” jest rozumiana i definiowana, zarówno przez teoretyków, jak i menedżerów; jak wpływa na praktykę zarządzania przedsiębiorstwem i procesy organizacyjne; w jaki sposób jest włączana w procesy biznesowe i relacje z interesariuszami; jak w praktyce można wykorzystać różnorodność w osiągnięciu celów strategicznych; w jaki sposób wplata się ją w strategię odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw; wreszcie: jaki jest stan upowszechnienia praktyki zarządzania różnorodnością w polskich przedsiębiorstwach. W części drugiej większość autorów skupia się na psychospołecznych aspektach różnorodności w przedsiębiorstwie. Przedmiotem opisu są zagadnienia dotyczące wrażliwości menedżerów na różnorodność; wpływu płci na efektywność zarządzania; motywowania różnorodnych zespołów pracowniczych; wpływu statusu rodzinnego na zróżnicowanie polityki społecznej; prawnych aspektów transseksualizmu w zatrudnieniu. Część druga prezentuje również kwestie zaangażowania i międzypokoleniowości; zróżnicowania tożsamości płciowych, uwarunkowań samozatrudnienia kobiet oraz postrzeganie różnorodności.

Ideą przewodnią zarządzania różnorodnością jest wskazanie, w jaki sposób kadra zarządzająca przedsiębiorstwa może czerpać inspirację dla zarządzania i funkcjonowania organizacji lub jak unikać pułapek różnorodności, w przypadku kiedy jeszcze nie dostrzega się jej wpływu na procesy w organizacji. Różnorodność (psychospołeczna, kulturowa, ekonomiczna, organizacyjna) jest faktem – kadra menedżerska może

ten fakt wykorzystać w procesie świadomego budowania zespołów, zarządzania zasobami ludzkimi, organizacji pracy, tworzenia oferty rynkowej lub pozostać całkowicie obojętna na jej istnienie, z pełną świadomością, że w konsekwencji poniesie odpowiedzialność za jej ignorowanie.

Redaktorki tego tomu mają nadzieję, że zaprezentowane artykuły staną się źródłem zarówno twórczego natchnienia, jak i pogłębionej refleksji Czytelniczek i Czytelników.

Anna Sołtys, Małgorzata Krajewska-Nieckarz

Spis treści

Wstęp	5
Część I	
Zarządzanie różnorodnością w perspektywie praktycznej i teoretycznej	7
Barbara Mazur	
<i>Diversity in the Perspective of Economic and Humanistic Management</i>	9
Jolanta Maj	
<i>Understanding and Defining Diversity Management in Polish Organizations</i>	21
Kamil Roman	
<i>The Analysis and Assessment of Selected Diversity Management Practices in Polish Organizations</i>	33
Monika Wojdyło	
<i>The Role of Diversity Management in the Operation of an Organization</i>	47
Anna Rogozińska-Pawelczyk	
<i>Zarządzanie różnorodnością w organizacji w opinii menadżerów i pracowników polskich firm</i>	57
Anna Misztal	
<i>Efektywne zarządzanie różnorodnością jako kluczowy element modelu rozwoju biznesu w warunkach nowej ekonomii</i>	71
Elżbieta Jędrych, Justyna Berniak-Woźny	
<i>Diversity Management Initiatives of Companies from the Respect Index Portfolio</i>	85
Barbara Józefowicz	
<i>Wykorzystanie różnorodności pracowników w osiągnięciu celów strategicznych korporacji globalnej na przykładzie AccorHotels</i>	101
Justyna Grześ-Bukłaho	
<i>Identyfikacja różnorodnych grup interesariuszy przedsiębiorstw deweloperskich w procesie budowania kapitału relacyjnego</i>	113
Anna Stankiewicz-Mróz	
<i>Różnorodność kulturowa partnerów w procesach przejęć przedsiębiorstw</i>	127

Grażyna Michalczuk	
<i>Komunikowanie na temat różnorodności organizacji w raportach społecznych</i>	141
Magdalena Ławicka	
<i>Różnorodność oferty edukacyjnej publicznych uczelni wyższych w Polsce</i>	155
Część II	
<i>Różnorodność w perspektywie psychospołecznej zarządzania organizacją</i>	169
Elżbieta Weiss	
<i>Wrażliwość menedżera na różnorodność w organizacji</i>	171
Joanna M. Moczyłowska	
<i>Płeć osób na stanowiskach kierowniczych a efektywność zarządzania</i>	183
Katarzyna Półtoraczyk	
<i>Wyzwania w motywowaniu różnorodnych zespołów pracowniczych</i>	197
Anna Lubrańska	
<i>Intergenerational Differences in Organizational Commitment</i>	211
Katarzyna Stankiewicz, Paweł Ziemiański	
<i>Sprawczość vs. wspólnotowość w postrzeganiu zespołów zróżnicowanych kulturowo</i>	225
Anna Dolot, Sylwia Wiśniewska	
<i>Diversity and Parenthood – Diversity Activities Aimed at Parents Employed in the BPO and SSC sector</i>	239
Adrianna Siostrzonek-Sergiel	
<i>Zarządzanie różnorodnością a prawne problemy transseksualizmu</i>	251
Mariola Dźwigoł-Barosz	
<i>Utilizing the Potential of Women in Enterprises for Effective Diversity</i>	267
Alina Szepelska	
<i>Wybrane aspekty uwarunkowań kulturowych samozatrudnienia Polek w USA</i>	279
Beata Krawczyk-Bryłka	
<i>Znaczenie różnorodności dla wirtualnej współpracy</i>	291

Część I

*Zarządzanie różnorodnością w perspektywie
praktycznej i teoretycznej*

Barbara Mazur¹

Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska

Diversity in the Perspective of Economic and Humanistic Management

Abstract: The issue of diversity is becoming an increasingly important matter for many organizations. Many researchers, when defining diversity, refer to its primary (gender, a specific ethnic group, race, age, mental and physical capabilities and characteristics) and secondary (education, family status, work style, work experience, military experience, place and role in the organization, income level and communication style) dimension. The paper's objective is to present two approaches to diversity represented by economic and humanistic management. While the economic paradigm aims at maximizing the company's profits, the aim of humanistic management is greater Corporate Social Responsibility (CSR). Therefore, in the perspective of economic management, diversity is treated mainly as a source of competitive advantage. In the perspective of humanistic management it is respect for human dignity.

The paper is of theoretical nature. The research method applied in the paper is a review of the literature relating to humanistic and economic approaches in the arena of management and the literature relating diversity management.

Key words: humanistic management, economic management, diversity.

1. Introduction

In the management theory, the main research trend refers to the notion of *homo economicus* as a model of a human being. In the theory of economy, business aims to maximize the economic profit and human relations are seen in the perspective of short-term transactions. A mechanism of utility and self-interest prevails. It is recognized as the main motive of human activity while at the same time pushing moral

¹ b.mazur@pollub.pl

considerations to the margin. Recently, however, an alternative paradigm to the economic one has emerged in the literature of management, namely a humanistic paradigm, which refers to the broadly understood human nature. The basic determinant of this approach is the perception of human as a creature having the right to an unconditional respect for his/her dignity. In the humanistic approach, therefore, a return of ethics to economics can be observed.

As a result of integration processes, globalization and migratory flows, many businesses are confronted with socially and culturally diverse workers. Employees' diversity management can be done in line with the economic paradigm that aims at maximizing the company's profits (thus arguments: greater creativity, larger number of clients), but it can also be done in a 'humanistic way' – arguments such as: greater respect for workers' dignity and greater corporate social responsibility are then prevailing. The benefits of the socially, culturally or politically differentiated labor force are not questioned today. However, in both cases, their source is perceived differently.

2. Man in the perspective of economic management paradigm

Contemporary management theory created by economists derives from neo-classical human theories [Ghoshal 2005, p. 75]. According to its assumptions, people are creatures seeking to increase the material usefulness of the broadly understood benefit. It is appropriate, however, to favor individual benefit rather than the social, collective one.

Economic management assumes a priori that a person enters into relationships with other people primarily to meet his or her own needs [Pirson, von Kimakowitz 2014]. In this way, the human being is searching for the quickest possible gratification of his or her actions, often acting opportunistically for the sake of own gain. The person in question is only a *homo economicus*, a man acting in accordance with the principles of economic rationality. John Stuart Mill was the first to characterize the psychological model (theoretical construction) of an economic man (he was a representative of classical economics). J.S. Mill stated that „[...] political economy accepts in advance the arbitrary definition of man as a being which invariably acts to receive the most necessary necessities, conveniences and luxuries, with the least possible work load and self-denial and in the light of the existing level of knowledge“ [2000, p. 101]. In his opinion, economics should focus its research first and foremost on those human activities that result from economic motives and lead to material wealth. He assumed that in the actions of individuals, in addition to economic motives, there are motives of moral nature, but the first ones play a dominant role [Grzesiuk 2014].

The economic paradigm, the source of which is the Enlightenment utilitarianism, perceives human as an individual engaging only in short-term relationships with other people. Every commitment is based on the person's own interest, and other people are treated as means necessary to achieve the goal. Such a man acts conformistically and is mainly caused by the lower hierarchy needs of Maslow's pyramid. Since his actions are not evaluated for universal utility, therefore he is amoral.

The management based on the economic paradigm is founded on the concept of *homo economicus*, which guarantees the rational economic efficiency of human activities. Proponents of this orientation assume that the main purpose of a business is to maximize profit, while the primary and only responsibility of managers is to make money for the shareholders who own the business [Mazur 2017, p. 15].

The effects of a universal application of the economic paradigm in the global economy can be noted at three levels: systemic, organizational and individual [Pirson, von Kimakowitz 2014]. At the systemic level there is an irreversible destruction of the environment, because the modern world economy consumes disproportionately large resources compared to the possibilities. At the organizational level, there is a decline in social capital, as human relationships perceived in the perspective of profit maximization are instrumental. In relation to an individual we can observe that an increase in the level of national income resulting from economic management is not equivalent to an increase in the level of worker welfare.

3. Man in the perspective of the humanistic management paradigm

Humanism is an alternative paradigm. Unlike the economic paradigm, the humanistic approach assumes that human nature is not given once and forever, and can be improved through continuous education [Pirson, von Kimakowitz 2014]. However, what mostly distinguishes the economic approach from the humanistic approach is the ethical component that remains a central category in the latter. Its importance is related to the fact that it attributes to every human being the inalienable right to respect for one's own dignity, irrespective of ethnicity, nationality, social status or sex. Humanist perception identifies the human as a rational being who realizes his right to freedom in social interactions based on values.

Humanistic management is accompanied by a reflection of philosophical nature. According to this reflection, it can appear in four dimensions: ontological, epistemological, axiological and praxeological [Arandia, Portales 2015, pp. 73–81]. In the ontological dimension it manifests itself through self-awareness, rationality, socialization and language. In the epistemological dimension: through humanism and spirituality,

but it can also be observed and analyzed in areas such as sociology of work, anthropology and phenomenology. In the axiological dimension, it manifests itself by: respect for human dignity, equal treatment of all people, empathy, solidarity, freedom, trust and responsibility. In praxeology, the humanistic management is manifested through the development of talents, dialogue with the internal and external stakeholders of the organization, management that is in line with the broadly conceived concept of sustainable development.

Humanist management is an approach to creating and running a business, based on three interrelated operating principles. These principles, which have ethical connotations, require the use of:

- 1.** Unconditional respect for the dignity of every human being that underpins all interpersonal relationships, including business relationships;
- 2.** Ethical reflection, an integral part of all business decisions;
- 3.** Seeking normative legitimacy for corporate actions that is critical to establishing corporate accountability [Pirson, von Kimakowitz 2014].

These three principles, applied together, contribute to the development of humanism through economic activities that bring values to all mankind. Their inclusion in business decisions leads to humanistic management. Here's how they are understood in the management theory.

The principle of unconditional respect for human dignity refers to the Kantian motto stating that every human being should be seen as an objective in itself, and not merely as a mean of reaching the goal.

It can not be denied that employees must be an instrument that leads to the goal set in the work process. However, within the humanistic management, employees must autonomously adopt their instrumental roles as a result of the process of self-determination. Only in this situation are they not objectified, because they themselves take an instrumental role during work.

The employee's use in humanistic management is limited to the role that a person voluntarily accepts, and never to the person himself. This must be a result of the individual's free will to become an „instrument," a mean leading to the goal. In this way, employees become the means of achieving business goals that they consider to be consistent with their own values and that are worthy, in their view, to participate in as an „instrument" [Pirson, von Kimakowitz, 2014].

The need to respect human dignity as a goal of humanistic management results in economic and social impacts [Dierksmeier 2011]. In this approach, the management involves assuming responsibility for ethical issues in business decisions. If absolute respect for the dignity of every human being is recognized, then it must be assumed

that business decisions that affect other people must be based on a prior analysis of their impact on all stakeholders.

Humanist management critically evaluates the one-dimensional goal of economic management – maximizing profit, recognizing that economic rationality is contradictory to respect for human dignity.

Considering ethical reflection only in decision-making process is a one-sided action, where decision makers might overlook the needs of some groups. In this context, the application of the third principle – the search for normative legitimacy – proves to be necessary. Thanks to this principle, an individual manager's assessment of whether a particular action is morally impeccable is being transferred to a wider forum where the manager shares moral responsibility with others stakeholders. This makes it possible for all parties to accept the decision. In this way, business gains normative legitimacy, which can be understood as the universal recognition of a given behavior as desirable or empowered in a system of socially acceptable values.

Humanistic management legitimizes action when the normative evaluation of the organization and its activities is positive, ie when it is generally recognized that it does the right thing with the right intention. Searching for legitimacy helps determine the means of action [Pirson, von Kimakowitz 2014]. It forces the company to continually evaluate its behavior and to rationally explain actions and comparisons to social expectations, which are most easily achieved in dialogue with all parties.

4. Economic and humanistic management paradigms comparison

The shift from a one-dimensional goal – earning money (profit maximization) towards a multidimensional and value-based understanding of organizational success is the basic principle of humanist management, so necessary in today's world ruled by *homo economicus*.

The differences between the economic and humanistic paradigms are very clear. They refer to: the approach to a human in the organization, the organization itself, the system which the organization operates in. Detailed comparisons of economic and humanistic management on the individual, organizational and system levels are presented in Table 1.

The cognitive objective is partially common for both trends in management – economic and humanistic as well. It is understanding and describing the organization and management- except that the accepted point of view is different for humanists and economists – it is either humanistic or related to efficiency. It is here that the fundamental difference between the humanistic and economic management is obvious. The first one seeks to answer the question of why to manage, and the second – how to do it.

Table 1. Economism and Humanism in the management of the enterprises

Paradigm	Economism	Humanism
Individual level		
Model	Homo Economicus	ZoonPolitikon
Motivation	Two drive motivated Drive to acquire Drive to defend	Four drive motivated Drive to acquire Drive to bond Drive to comprehend Drive to defend
Goal	Maximization of utility	Balance of interests
Disposition	Transactional	Relational
View of other	Means to an end	Means and end
Organizational level		
Organization	Nexus of contracts	Socialcommunity
Governance	Shareholderoriented	Stakeholderoriented
Model in management theory	Agent	Steward
Leadership style	Transactional	Transformational
Goalsetting	Command and control based	DiscourseBased
Goal	Profit maximization	Financial, social, and Environmental sustainability
Motivationincentives	Geared to 1st and 2nd need (Maslow) Drive to acquire Drive to defend	Geared to 3rd 4th order needs (Maslow) Drive to acquire Drive to bond Drive to comprehend Drive to defend
Culture	Mechanistic	Organic
Time frame	Short term	Long term
System level		
Stateorientation to business	Laissezfaire	Subsidiaryactor
State-Managerialresponsibility	Financial valuecreation	Supporting a balanced society

Source: Pirson, Lawrence 2010.

5. Diversity and its dimensions

Many researchers, when defining diversity, refer to its dimensions. These include M.Loden and J.B. Rosener [1991], who define diversity as the factor that distinguishes one group of people from another in relation to primary and secondary dimensions of diversity. *Primary* dimensions include: gender, ethnicity, race, sexual orientation, age, mental and physical abilities, and characteristics. *Secondary* dimensions of diversity are: education, family status, work style, work experience, military experience, place and role in the organization, income level, and communication style. P. Arredondo [2004] adds to the primary dimensions of diversity such elements as: culture, social class, language, views on how to take care of one's own health and how to rest. She also adds tertiary dimensions of diversity, which include the experience of past times. E.E. Hubbard [2004, pp. 29–32], like M. Loden and J.B. Rosner, includes age, ethnicity, gender, specific mental and physical characteristics, race and sexual orientation in the primary dimensions of diversity. Such a choice is justified by the important impact that these factors have during the early stages of socialization and a strong and continuous effect during each subsequent stage of life. These elements form the essential framework of the personality of a person experiencing the world. In addition to the six characteristics that make up the primary dimension of diversity, there are others that make up the secondary dimension, including: way of communication, education, family status, military experience, role in the organization and place in its structure, religion, mother tongue, geographical origin, income, professional experience and work style. Secondary dimensions, although less visible than the primary ones, affect more people in a more diverse way. People, having an influence on secondary dimensions, can, to some extent, control and choose them. These dimensions also have a lesser impact on human life, since most people are aware of their influence at a given moment, unlike of the impact of primary dimensions. While primary dimensions are considered to play an extremely important role in every person's life, secondary dimensions as it seems, also cannot be overstated. Only the two dimensions together make it possible to perceive and capture the uniqueness of each person, reaching far deeper than just ethnicity or communication style. Only in combination, as E.E. Hubbard [2004] points out, they make it possible to determine the uniqueness of each person.

In turn, R. Rijamampinina and T. Carmichael [2005, p. 111] argue that diversity can be understood not in two, but in three dimensions, each of which encompasses other aspects. They point to the analogy between diversity and an iceberg – obvious features such as race, ethnicity, gender, age and disability refer to its tip and are the basis

of anti-discrimination legislation. Other features, such as religion, culture, political orientation are less obvious and remain hidden just below the water Surface. This dimension can be revealed over time. The third dimension, located deep below the surface, represents the true essence of diversity, and its disclosure requires the longest period of time. It is considered to be central to a human's identity, and it is the greatest source of organizational learning.

6. Diversity in economic paradigm of management

The issue of diversity is becoming an increasingly important matter for many organizations. In the perspective of economic management, diversity is treated as a source of competitive advantage. The arguments behind this perception of diversity are presented in Table 2.

Table 2. Managing Cultural Diversity Can Provide Competitive Advantage

1.	Cost Argument	As become more diverse, the cost of a poor job in integrating workers will increase. Those who handle this well, will thus create the advantage over those who do not.
2.	Resource-Acquisition Argument	Companies develop reputations on favorability as prospective employers for women and ethnic minorities. Those with the best reputations for management will win the competition for the best personnel.As the labor pool shrinks and changes its composition, this edge will become increasingly important.
3.	Marketing Argument	For multi-national organizations, the cultural sensitivity and insight That members with roots in other countries bring to the marketing effort should improve These efforts in important ways.The same rationale applies to marketing to subpopulations within domestic operations.
4.	Creativity Argument	Diversity of perspectives and less emphasis on conformity to the norms of the past (which characterize the modern approach to the management of diversity) should improve the level of creativity.
5.	Problem-solving Argument	Heterogeneity in decision and solving groups problem creates better decisions through a wider range of perspectives and more thorough critical analysis of issues.
6.	Flexibility system Argument	An implication of the multicultural model for management Diversity is that the system will become less determinant, less standardized, and therefore more fluid. The increased fluidity should create greater flexibility to react to environmental changes (ie, reactions should be faster and less costly).

Source: Cox, Blake 1991, p. 47.

Although literature in the field of management proves the advantages and benefits coming from employees if they are well managed, diversity management has been criticized for the argument of bringings of benefits to organizations and their employees in terms of increased productivity or the creativity of work groups. K.Y.Williams and C. A. O'Reilly [1998] concluded that this rhetoric is overstated because they conducted a large literature review and found that most of the research that supports the diversity of teams was conducted in classroom or laboratory environments. Such argue that such studies neglect some important variables, such as time, and that research carried out in groups with a short life span can not be a good foundation for assessing the effects of diversity in a real organizational environment. The literature review of K.Y.Williams and C. A. O'Reilly identifies a smaller number of studies conducted in a real organizational context. The findings of those studies evidenced a greater number of conflicts and stereotypes within groups as a result of workforce diversification.

In addition to the methodological problems of different types of research, critiques also focus on the theoretical assumptions of diversity management.

7. Diversity in the humanistic paradigm of management

Arguments for making diversity management an economic case has been recommended as a means of enhancing organizations' performance. Moral arguments were lagging behind [Lorbiecki, Gavin 2000].

A perspective for humanistic management holds that creativity is beyond the reach of wealth, but for enabling conditions for humans flourishing [Pirson, Laurence 2010]. Businesses should respect the humanity of people by treating them as an end and never as a mere means by (...) by creating the culture where people can exercise freedom with a sense of responsibility and anecdotality of making a real contribution to human well-being [Spitzeck 2011].

Three paradigms on corporate diversity are being proposed:

1. Nondiscrimination and fairness is based on the recognition that discrimination is wrong.
2. Legitimacy celebrates differences.
3. Learning and efficiency occurs when organizations link diversity - the management of diversity enables the organizations to internalize the differences in order to learn and grow as a result of them [de Anca, Vazquez 2005, pp. 54–55].

Unlike economic management, which treats diversity as a kind of capital analogous to the financial capital perceiving within the source of financial benefits for the

company, humanistic management of diversity is linked to the moral sphere by imposing employers the respect for human dignity and making them socially responsible.

Conclusions

Employees' diversity management can be done in line with the economic paradigm that aims to maximize profits or in accordance with humanistic paradigm. In the first case, the arguments put forward for this type of management are those indicating a higher level of creativity or a greater number of customers, while in the second case the arguments in favor are: respect for employees' dignity and a greater corporate social responsibility. The same conceptual assumption may therefore have different theoretical reasons for encouraging its use in the organization. In the management based on the economic paradigm, arguments take form of short-term factors, attractive to a man called *homo economicus*. In management based on the humanist paradigm, arguments have a long-term nature, attractive to a person perceived as a social being (*zoon politikon*), aware of social needs, characterized, inter alia, by rational economical thinking. From the point of view of an enterprise pursuing a long-term competitive advantage, the arguments of humanist management seem irreconcilable. Humanistic viewpoint, treat the economic management as illegitimate in theory and as irrelevant in practice. The economical paradigm represents a powerful and simple way to think about life, and because of that it is seriously flawed and could prove suicidal. Nowadays organizations need to practice more humanistic approach if they want to be sustainable.

However, it should be emphasized that the management approaches in the article are presented in a model way, therefore slightly simplified, to better emphasize the specificity of each of them. Both approaches are more multidimensional than they are described, and the differences between economic and humanistic management are more complex and ambiguous than it may result from their cursory analysis.

References

- Arandia O., Portales L. (2015), *Fundamentos de la gestión humanist: una perspectiva filosófica*, „AD-Minister”, No 26, pp. 73–81.
- Arredondo P. (2004), *Organizational Assesments for Planning Diversity Initiatives*, A Workshop presented at Arizona State University on February 12.
- Cox T.H., Blake S. (1991), *Managing Cultural diversity: Implications for Organizational Cometitiveness*, „Academy of Management Executive”, Vol. 3, No. 5, pp. 45–56.

- de Anca C, A Vazquez A. (2005), *La gestion de la diversidad en la organizacion global*, Pearson Education S.A., Madrid.
- Ghoshal S. (2005), *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*. „Academy of Management Learning and Education”, No. 4 (1), pp. 75–91.
- Grzesiuk K. (2014), *Powstanie i ewolucja modelu homo economicus*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, Vol. 6 (42), No. 2, pp. 73–81.
- Hubbard E.E. (2004), *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD PRESS inc. Amherst, Massachusetts.
- Loden M., Rosener J.B. (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Business One Irwin, Illinois.
- Lorbiecki A., Gavin J. (2000), *Critical turns in the evolution of diversity management*, „British Journal of Management”, Vol. 11, Special issue, pp. 17–31.
- Mazur B. (2017), *Zarządzanie humanistyczne i ekonomiczne – Przegląd stanowisk*, [in:] P. Kobis, *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami* [eds:] P. Kobis, L. Kiełtyka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, pp. 15–25.
- Pirson M.A., Laurence P.R. (2010), *Humanism in business towards a paradigm shift?*, „Journal of Business Ethics”, No. 93, pp. 553–565.
- SpitzeckH. (2011), *An Integrated Model of Humanistic Management*, „Journal of Business Ethics”, No. 99, pp. 51–62.
- Williams K.Y., O'Reilly C. A. (1998), *Demography and diversity in organizations*, [in:] *Research in Organizational Behavior*, (eds:) B.M. Staw, R.M. Sutton, JAI Press, Stanford.
- Rijamampinina R., Carmichael T.(2005), *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, „Problems and Perspectives in Management”, No. 1, pp. 73–81.

Internet References

- Dierksmeier C. (2011), *Reorienting Management Education: From the Homo Economicus to Human Dignity*, „Humanistic Management Network” [online], Research Paper Series, No. 13–05, <https://ssrn.com/abstract=1766183> and <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1766183> access 20.07.2017.
- Mill J.S. (2000), *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*, Batoche Books, Kitchener [online], <http://www.efm.bris.ac.uk/het/mill/question.pdf>, access 20.07.2017.
- Pirson M., von Kimakowitz E. (2014), *Towards a Human Centered Theory and the Practice of the Business Presenting the Humanistic Paradigm of Business and Management*, „Journal of Management for Global Sustainability” [online], vol. 2(1), pp. 17–48, http://humanisticmanagement.org/cms/knowledge_center/research_papers/downloads/Towards_a_Human_Centered_Theory_and_Practice_of_the_Firm.pdf, access 20.07.2017.

Jolanta Maj¹

Wydział Ekonomii Zarządzania, Politechnika Opolska

Understanding and Defining Diversity Management in Polish Organizations

Abstract: Although diversity management as a concept and a term is being used since the 1980's, it does not have one clear, unambiguous definition. The multiplicity of diversity and diversity management's definition exists and is being used in the academic debate but also in business practice. The main issues addressed in this paper are how Polish organizations define and understand diversity management and what consequences it may bring for practitioners but also for the academic debate. The paper presents results of 20 telephone-depth-interviews, which were conducted with representatives from companies, signatories of the Polish Diversity Charter in January and February 2017. The conducted research showed that only a few organizations have developed their own diversity management definitions. Some of the organizations conflated diversity management with other approaches like antidiscrimination, equal employment opportunities or affirmative actions. At the same time other organizations took over already existing definitions without adapting them to their specific needs. Some organizations did not conceptualize diversity management at all.

Key words: diversity, diversity management, conceptualization, diversity charter, antidiscrimination.

Introduction

Diversity management is not a very popular approach among Polish enterprises [Gryszko 2009]. Only a few organizations implement it [Maj 2012] and report about their initiatives and actions in the field of diversity management [Maj 2016, Maj 2017a]. Similar as with CSR, also in the case of diversity management, a superficial implementation may be a result of simply following trends, a fashion, being political

¹ j.maj@po.opole.pl

correct [Skrzypczyńska 2014] or just using it only for marketing and PR purposes [Drewniak 2013]. However, due to the fact, that it is very often being perceived as the answer to challenges organizations are facing due to socio-demographic changes like population ageing [Maj 2015], internationalization and challenges resulting from inter alia cultural differences [Karaszewski 2004] or simply the necessity to stay competitive or gain competitive advantage without using advanced technology [Bębenek 2016] it is very important to determine how organizations define and understand diversity management, which is the main goal of this paper. Therefore, in order to answer the main research question of how Polish enterprises define diversity management, a qualitative research approach was chosen. Thus the presented results are not representative, but, due to the fact that only a few organizations in Poland implement diversity management, the entities interviewed for the purpose of this paper can be treated as flagships of this strategy in Poland and the definitions used by these organizations may be used by other organizations as model solutions.

For the purpose of this paper 20 telephone-depth-interviews (TDI) were conducted in January and February 2017. The enterprises were chosen through purposive sampling. First of all signatories of the Polish Diversity Charter were chosen. The idea behind choosing those organizations was the intention of selecting organizations already implementing diversity management and therefore organizations consciously implementing it, which therefore should have an adopted understanding of this strategy. Because a previous study [Maj, Walkowiak 2015] showed that also among the signatories of the Diversity Charter only several organizations really implement diversity management, the signatories were first screened for implementing diversity management through an analysis of their web sites and reports. The organizations implementing it and informing stakeholders about it were further included into the study. Furthermore, the sample was supplemented by organizations implementing diversity management but not having signed the Diversity Charter. The respondents chosen for the TDI's were representatives of the organizations responsible for diversity management or indicated by the company itself as the most competent to give information about the organizations diversity management related actions. The respondents were given a set of questions and, if necessary, the answers were deepened by further questions. The interviews were transcribed and analysed using the MAXQDA software. For the purpose of this paper, the chosen parts of the interviews were translated into English. As some of the respondents insisted on anonymity, the organizations and interviews were encoded using a numbering from 1 to 20. Furthermore the TDI's were supplemented with additional materials provided by the organizations during the interviews, which have also been encoded.

Why definitions matter

Although diversity management as a concept and a term is being used since the 1980's, it does not have one clear, unambiguous definition [Kramar 2012]. The multiplicity of diversity management definitions is largely a derivative of the ambiguity of the term *diversity*. Diversity is being defined inter alia in terms of bio-demographic diversity and job-related diversity [Horowitz 2005] or as pointed out by Christian, Porter and Moffitt [2006] it has been classified in taxonomies including several dimensions like readily detectable and less observable, surface-level and deep-level, highly job-related and less job-related, task-related and relations-oriented and role-related and inherent dimensions. This distinction is important, because of the many practical implications. As suggested by MorBarak [2011, p. 135] using the distinction between visible and invisible diversity can inter alia prove that discrimination based on the visible dimensions of diversity is more common. Apart from these taxonomies, diversity has been used to simply describe individual personal characteristics like gender, age, disability, sexual orientation, race and ethnic origin [Kramar 2012]. Very often organizations simply choose one or several of these dimensions, without implementing a holistic concept of diversity. Furthermore, according to Harrison and Klein [2007] diversity is not one, but three things: separation, variety and disparity. Adopting one of these meanings by researchers but also practitioners can lead to different results. Therefore, it is crucial to determine which approach to diversity has been adopted.

The multiplicity of diversity definitions translates into a variety of diversity management's definitions. Similarly to diversity, there is not one generally accepted definition of diversity management either. Olsen and Martins [2012, p. 1169] proposed a very broad definition of diversity management as "the utilization of human resource (HR) management practices to (i) increase or maintain the variation in human capital on some given dimension(s), and/or (ii) ensure that variation in human capital on some given dimension(s) does not hinder the achievement of organizational objectives, and/or (iii) ensure that variation in human capital on some given dimension(s) facilitates the achievement of organizational objectives". However, they pointed out that organizations may adopt all three understandings but they also may focus on the first or and the first and second meaning. According to Mor Barak [2011] several paradigms have been offered for diversity management including the Human Resources (HR) Paradigm and the Multicultural Organization (MO) Paradigm. The HR Paradigm derives from the need to overcome the tendency of HR practices to produce and

perpetuate homogeneity and reap the benefits from workforce diversity. The MO Paradigm concentrates on creating an environment, which enables all individuals to achieve their maximum potential.

According to Foster and Harris [2005], while the absence of a widely accepted definition of diversity management may seem appealing to managers, it can lead to inconsistencies and dominance of expediency. The importance of understanding how organizations, managers and practitioners understand the concept of diversity management derives from the fact, that they play an active role in various conceptualizations [Zott, Amit, Massa 2011]. The manager's cognition influences organizational actions and potentially also organizational performance [Jenkins, Johnson 1997]. Furthermore, the evolution of a business model or a strategy is a derivative of the managerial actions that focus on certain aspects of the model or strategy in question [Tikkanen, Lamberg, Parvinen, Kallunki 2005], in this case diversity management. As indicated by Karaszewski and Lis [2014], leadership and corporate social responsibility can contribute to positive organizational potential. Seeing that corporate social responsibility and diversity management are very often implemented together [Maj 2017b] also diversity management should have an influence on positive organizational potential. Crucial however is the question of how it is being defined and understood by those in leadership positions. Therefore, it is important to understand how organizations and managers define the concept of diversity management. Thus this paper explores the way diversity management is being conceptualised and practised in Polish organizations.

Diversity of definitions

The first and most general finding of the conducted research is that only a few organizations have created their own definitions of diversity or diversity management. What should also be noted, during the conducted interviews the respondents did not quote definitions and documents. When answering the question regarding the definition of diversity management in their companies, they very often simply tried to explain what the company or/and what they, as the person responsible for implementing diversity management understand by it. This may also indicate that the organizations simply did not conceptualize the term *diversity management* and just implement it, without considering what diversity management actual means to them.

One of the few respondents, who could name the company's definition of diversity management, was Respondent no. 4, who said: „We do not have one global definition for this program. Every country received the possibility of an own definition. In Poland we very often use the explication of the following letters of the word diversity: *Different Individual Valuing Each other Regardless Skin, Intellect, Talents or Years*”. Also Respondent no. 19, when asked about their definition and understanding of diversity management referred to the model implemented at the corporate level. As the representative explained: „Yes, we have [a definition] (...) on the one side we have this diversity management model, which takes the form of a triangle where from one side there are these aspects resulting from legal conditions in Poland or Great Britain or other countries. On the other side our model includes issues concerning business efficiency that is that we fully use the talent of our employees, regardless of how diverse our customers, partners are, we make efforts to ensure them the most inclusive services. The third element of this triangle is of course ethical arguments, which are a value to themselves. One value of our organization is *valuing people*, therefore valuing people with all the diversity they bring with themselves”. Moreover, Respondent no. 6 defined diversity management as a „...conscious action, which allows to develop a strategy, policy and programs, which create a climate for respecting and using diversity management for the organization”. Finally Organization no. 11 defined diversity management simply as „...all the actions that lead to the optimal usage of diversity”. However, the respondent emphasized that diversity management is an important element of the organization's competencies management model, which includes competencies profiles. Competencies profiles of management positions include the *diversity management* competency, which is being defined as „...the skill to show understanding to every party and using it to increase team and business efficiency. This competency concerns connecting all forms of diversity, which can occur in teams and business environment”. Furthermore the respondent added that the organization perceives diversity management as sort of horizontal strategy, which occurs in eight areas, which „... concern people, which is crucial to us, as well as the company, the business. These areas include: recruitment, professional development, remuneration, leadership and in the business area we have business activity, strategy, risk management and work environment. All this areas are supported by the organizational culture, which derives from diversity”.

The horizontal approach to diversity management was presented also by Organization no. 2. Although the Respondent, representing this organization, was not entirely able to present the organization's definition, s/he referred to corporate documents for the exact definition. During the TDI, s/he emphasised several times the horizontal, or as the organization puts it *360° approach to diversity*, which aims to enable a holistic view over the organization and its workforce and reaching a broad spectrum of clients. This approach permits to use the full potential of the teams and

the market. Therefore, the Organization recognizes the internal (workforce) and external (market, clients) perspective of diversity management. The documents that the Respondent referred to, define diversity management by emphasising that „Diverse teams offer a variety of experiences, ideas, complementarity of talents, which gives the possibility for a full perspective over the task – the 360° view. The skill of using diversity is a competency of building a stronger organization, which sees more and is more representative of the entire society” [Organization no. 2 2015].

Some organizations like Organization no. 7 and no. 9 have adopted the definition of diversity management proposed by the Polish Diversity Charter [Responsible Business Forum 2013 p. 20]. Explaining the reasons for adopting this definition, Respondent no. 9 stated: „We don't want to create something that has already been done. It's being described by the Diversity Charter and it's not such an important aspect, whether we want to create our own programs or re-invent the wheel”. Therefore it seems that some organizations do not see the need for developing their own understanding of diversity management or do not see the benefit of it.

Some organizations while defining diversity management conflated it with anti-discrimination, equal employment opportunities or affirmative actions, which is not correct and misses the essence of diversity management [Mor Barak 2011, pp. 237–240, Kelly, Dobbin 1998]. Nevertheless, Respondent no. 16 defined diversity management as „...creating teams, which will be diverse and which all members, regardless of this five dimensions: disability, marital status, health, sexual orientation and age will have equal rights and responsibilities”. Also Respondent no. 1, while admitting that the organization does not have a definition of diversity management, during the interview defined diversity management in terms of anti-discrimination and equal treatment: “We say that we do not discriminate, that every employee is treated equally, that we promote (...) equal treatment of persons with disabilities or having other difficulties with functioning in the society”. A similar approach was presented by Respondent no. 20, who defined the organizations diversity management as „...following the universal human rights and freedoms, acting with respect towards human dignity as well as following the right for equal treatment regardless their gender, race, ethnic origin, confession, religion, nationality, sexual orientation, age, disability, political convictions, union membership”.

Respondent no. 13, when asked for the organization's definition of diversity management, stated: „For me, it's an appropriate human resources management”, conflating it with Human Resources Management. This may be the realization of the Human Resources Paradigm.

Respondent no. 3, when asked about the definition of diversity management, referred to corporate documents. However these documents do not have a precise

definition of diversity management either. The concept appears in connection with antidiscrimination, going, however, beyond such an understanding, by committing to "...support cultural diversity, through establishing such an environment, in which every person has a chance for fulfilment in private and professional life" [Organization no. 3 2016, p. 10], and therefore contributing to the MO paradigm. The Organization also combines the horizontal approach to diversity management with identifying it with antidiscrimination and equal treatment. The Document *Code of Conduct and Corporate Social Responsibility* states: „From an organizational point of view, diversity influences every procedure and process in the enterprise, aimed at ensuring equal treatment and prevention from every form of discrimination" [Organization no. 3 2016, p. 22]. Also Respondent no. 8 referred to organizational, corporate documents, however, from the global and not Polish level. It is therefore difficult to say, if the definition used on the global level covers also the national understanding of diversity management. Worth noting is that fact that although the Organization has an entire document dedicated to diversity, not even once is the term *diversity management* being defined. Fragments of the documents allow, however, to define Organization's no. 8 approach to diversity management as „attracting, advancing, developing, engaging and retaining a diversity of talent while fostering an inclusive culture – one where difference is valued and embraced" [Organization no. 8 2016, p. 3]. The organization also states that diversity means for them "bringing together the perspectives of individuals of all backgrounds, life experiences, preferences and beliefs to create better outcomes for our clients, our people and our communities" [Organization no. 8 2016, p. 5]. The document in question, describes the Group's diversity approach in a very detailed way and on a very high level of implementation. However, the interview with the Respondent no. 8, representing the Polish organization, leaves room for doubts on whether diversity management in such an advanced dimension is also being implemented in Poland. When asked directly about the company's definition of diversity management, Respondent no. 8 said: „We have one [definition], it is in the documents. For us, competencies regardless of gender and all other dimension are important". The model described by Respondent no. 8 reminds more the competencies model described by Respondent no. 11, than the one presented in the global corporate documents.

An interesting perspective on diversity management was presented by Respondent no. 14. While all of the other respondents emphasised the benefits of diversity and defined diversity management in terms of its benefits, Respondent no. 14 noticed that diversity, if not managed well, may also be a challenge for the organization, and therefore the Respondent defined diversity management as „efforts to coexistence of

diversity in a positive way in the company (...) efforts on understanding diversity and building cooperation skills in diverse teams”.

Some of the organizations do not define diversity management nor do they refer to any known or adopted definition of diversity management. As Respondent no. 15 stated: „In our manifesto we wrote directly that the key to our success is diversity and that we in our firm promote diversity not only because it is the right approach, we promote diversity because this approach allows us to implement our strategy. Of course we say in our policy, what is included in our thinking about diversity policy, we list all the elements, but we do not create our own definition”.

Some of the respondents, although directly asked to define diversity management, failed to provide a definition of diversity management and defined diversity instead, like Respondent no. 17, Respondent no. 12 or Respondent no. 5, who said „We do not have [a definition]. I would have to check the documents. We perceive it as an immaterial resource, which can be a competitive advantage and we use it in a way to build diversity”. Also Respondent no. 10, when asked to provide the organization’s definition, first stated which diversity dimension are important for the organization and then simply said that diversity management for them is „how we define it [diversity], how we implement it in the organization, who is responsible for it and what diversity instruments there are. From philosophy to instruments”. A similar answer was provided by Respondent no. 18, who defined diversity management by listing dimensions of diversity, which are of interest in his/hers organization adding that „Diversity is a value to the company, adding a new world view, different experiences and different ideas, which combined with a friendly work environment have a positive impact on the development of key competencies for the organization”. This kind of answers may suggest a lack of understanding of the issue. While they perceive and recognize diversity or even some benefits from implementing diversity into the organizations actions, by not defining diversity management they seem as if they did not perceive it as something manageable or something worth to be managed and more like a fact, that is being acknowledged. This approach, however, can be seen as the first step towards implementing diversity management.

Discussion and conclusion

While there are obvious limitations to the study as it was conducted only on 20 organizations, the results presented above provide insights into the conceptualization of diversity management by managers. Following issues emerge from the presented findings, which may be of relevance for the practical application as well as the theoretical debate about diversity management.

First of all, the fact that only a few organizations have created own definitions of diversity or diversity management has to be emphasised. This may be alarming, as by creating their own definitions of diversity management, organizations may implement into those understandings their specificity and thus adapt a commonly accepted concept to its own needs and requirements. By taking over an already existing definition, organizations resign from this possibility and maybe also give up on some of the benefits they would be able to achieve by implementing a strategy customized to the specific needs and requirements of their organization.

Secondly, confusion about the difference between the obligation to equal treatment, being a derivative of i.e. the legal system and the idea of emphasizing diversity, being the centre point of diversity management can be observed. Just as Maxwell [2004] and Foster and Harris [2005] found, the relationship between diversity management and equal treatment is very often blurred.

Also problematic is the approach of identification of diversity and diversity management as it may suggest that although the organizations perceive diversity and maybe even recognize some benefits from it, they lack of a clear strategy and therefore a way of reaping the benefits.

The lack of definitions, as in the case of some of the interviewed organizations, is also of great importance, as it can lead to inconsistencies and dominance of expediency. Furthermore, it can hinder the development of precise strategies with clear goals not only in reference to diversity management but also in reference to the organizations' business strategies. As the organizations recognized the positive potential of diversity management and also declared that diversity management is being implemented into the company's business strategy one may wonder and question how it is being done if diversity management is not being defined by the organization itself. Furthermore, as already mentioned, the evolution of a business model or a strategy is a derivative of the managerial actions that focus on certain aspects of the model or strategy in question. The lack of a clear understanding of diversity management may hinder or limit managerial actions.

The main aim of this paper has been the exploration of the ways diversity management is being conceptualised and practised in Polish organizations. The paper presented results of the conducted TDI's among representatives of chosen Polish organizations. Therefore the presented results cannot be treated as representative. Therefore in order to get the full picture of the conceptualization process of diversity management in Polish organization further research needs to be conducted. An interesting approach would also be to contradict the conceptualizations created in business organizations with conceptualizations created and used in academic re-

search. It would be of great interest to see whether there are differences between the conceptualization of diversity management in those two areas.

References

- Bębenek P. (2016), *Project and innovation management in agriculture – outsourcing and protection of the environment in Polish farms*, 16th International Multidisciplinary Scientific Geoconference SGEM, STEF92 Technology Ltd, Albena.
- Christian J., Porter L., Moffitt G. (2006), *Workplace Diversity and Group Relations: An Overview*, „Group Processes & Intergroup Relations”, no. 9, issue 4.
- Drewniak R. (2013), *Corporate social responsibility in the context of the enterprise marketing activities*, „Journal of Positive Management”, no. 4, issue 1.
- Foster C., Harris L. (2005), *Easy to say, difficult to do: diversity management in retail*, „Human Resource Management Journal”, no. 15, issue 3.
- Gryszko M. (2009), *Zarządzanie Różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Harrison D.A., Klein K.J. (2007), *What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*, „Academy of Management Review”, no. 32, issue 4.
- Horowitz S.K. (2005), *The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations*, „Human Resource Development Review”, no. 4.
- Jenkins M., Johnson G. (1997), *Linking Managerial Cognition and Organizational Performance: A Preliminary Investigation Using Causal Maps*, „British Journal of Management”, no. 8.
- Karaszewski R. (2004), *Quality Challenges In Global Companies*, „Quality Progress”, no. 37, issue 10.
- Karaszewski R., Lis A. (2014), *Przywództwo i CSR w kontekście pozytywnego potencjału organizacji*, „Marketing i Rynek”.
- Kelly E., Dobbin F. (1998), *How Affirmative Action Became Diversity Management. Employer Responses to Antidiscrimination Law, 1961–1996*, „American Behavioral Scientist”, no. 41.
- Kramar R. (2012), *Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, 50(2).
- Maj J. (2012), *Zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, [in:] L. Karczewski, H. Kretek (eds.), *Odpowiedzialny biznes i konsumeryzm wyzwaniem XXI wieku*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, Racibórz.
- Maj J. (2015), *Age management in Polish enterprises: CSR or a necessity?*, International Scientific Conference *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management in V4 Countries*, Nitra.
- Maj J. (2016), *Corporate Social Responsibility and Diversity Reporting in Polish Companies from the Basic Materials and Oil & Gas Sectors Listed on the Warsaw Stock Exchange*, 16th International Multidisciplinary Scientific Geoconference SGEM, STEF92 Technology Ltd, Albena.

- Maj J. (2017a), *Diversity and Corporate Social Responsibility Reporting in Enterprises From the Energy Industry Listed in the Warsaw Stock Exchange*, 17th International Multidisciplinary Scientific Geoconference SGEM, STEF92 Technology Ltd, Albena.
- Maj J. (2017b), *Together or Apart? Diversity Management and Corporate Social Responsibility in Polish Enterprises*, 29th International Business Information Management Association Conference „IBIMA”, Vienna.
- Maj J., Walkowiak Ł. (2015), *Diversity Management in Polish Organizations*. 4th International Virtual Conference on Advanced Research in Scientific Areas, EDIS – Publishing Institution of the University of Zilina, Zilina.
- Maxwell G. (2004), *Minority report: taking the initiative in managing diversity at BBC Scotland*, „Employee Relations”, no. 26, issue 2.
- Mor Barak M. (2011), *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, SAGE Publications, Los Angeles.
- Olsen J., Martins L. (2012), *Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 33, issue 8.
- Organization no. 2. (2015), *Raport Odpowiedzialności Społecznej*, Warsaw.
- Organization no. 3. (2016), *Karta etyki i społecznej odpowiedzialności*.
- Organization no. 8. (2016), *The Organization no. 8 diversity journey. Creating impact, achieving results*.
- Responsible Business Forum (2013), *Diversity Unites Us! A Guide to the Polish Diversity Charter 20*, Responsible Business Forum, Warsaw.
- Skrzypczyńska K. (2014), *Social responsibility of companies operating in Poland*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership”, no. 1, issue 1.
- Tikkanen H., Lamberg J.A., Parvonen P., Kallunki J.P. (2005), *Managerial cognition, action and the business model of the firm*, „Management Decision”, no. 43, issue 6.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management”, no. 34, issue 7.

Kamil Roman¹

Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

The Analysis and Assessment of Selected Diversity Management Practices in Polish Organizations

Abstract: Diversity management is a relatively new approach that gradually gains interest in organizations. For this reason, it is important to conduct research on the impact of diversity management on the functioning of the organization. The objective of the research paper is to assess the degree of selected diversity management practices in Polish organizations. The empirical material included in this article was gathered through research surveys with people employed in Polish enterprises. For analysis of test results percentage distribution, graphs and cross-tables were used. This article includes assessment of the various stages of recruitment process in organizations. This publication also includes an assessment of the diversity management impact for employee satisfaction. The publication evaluates multidisciplinary management measures in order to reduce mobbing and other forms of discrimination in the workplace.

Key words: diversity management, diversity, management, organization.

Introduction

One of the main challenges faced by modern organizations is to take advantage of employees diversity [Leks-Bujak 2014, p. 102]. The concept of diversity can be understood as a characteristic that features the identity of a human being and determines its dissimilarity. In this aspect, we can include sex, ethnicity, races, and religious denominations. In a broader context, we can embrace diversity as all the aspects in which people differ and are similar, both visible, such as: sex, age, race,

¹ kamilroman61@gmail.com

ethnicity, (in) disability, and invisible: sexual orientation, skills, education, professional experience, life attitudes, lifestyles, learning styles [Branka, Zielińska, p. 4]. These differences can result from gender, age, origin or individual predispositions of each concerned person. The consequence of these differences is discrimination, which is the worse treatment of individuals due to the differences that occur between that person and the dominant part of the group. Diversity management is a way of managing diversity in the workplace. Its essence is the process of planning, leading, organizing and controlling the diversity of organizations in a comprehensive manner [Amaliyah 2015, p. 178].

Discrimination in the workplace may be harmful for any organization. The goal of every modern business should be the elimination of all forms of discrimination in their place of work, and to create an environment that favors diversity [Awang, Shafei, Pear 2013, p. 2].

Through the diversity management, it is possible to use the potential that arises from the variety of persons employed in organizations. Diversity activities focus on the creation of a supportive environment for a wide range of individuals to ensure the optimal conditions for development.

The main benefits of implementing diversity management in organizations are [Brdulak, 2009, p. 1]:

- increasing the value of culture within the organization,
- strengthening the good reviews about the company (brand),
- increasing the capacity to maintain and mobilize creative and talented employees,
- positive impact on motivation and efficiency of human resources,
- increasing innovation and creativity among existing employees.

Diversity management is an approach with many potential benefits for the organization. In the age of Internet development and global exchange of goods, companies tend to sell their products online more frequently. Cultural diversity of the workforce gives the organization more flexibility in moving sales through websites [Martin 2015, p. 90]. Despite the undoubted advantages of diversity management, the implementation process of such practices encounters many limitations and barriers in companies. According to research conducted by H.A. Patrick, V.C. Kumar, the biggest barriers in accepting the diversity of employees of the IT sector in India are discrimination, prejudice and ethnocentrism [Patrick, Kumar 2012, p. 14]. Therefore, organizations should focus on using the potential of diversity in the aspect of improving the competitiveness of the enterprise.

To assess the degree of utilization of this method in Polish organizations, research survey was conducted. This research focuses on such elements as the presence of

anti-discrimination practices in jobs offers, relations between the policy of diversity and employee satisfaction with the performed work, the use of diversity management tools to reduce mobbing at work and assessment of the skills of managers in this area.

Methodology of research

The study involved 153 working people, 59 of them were women and 94 were men. The study involved people aged 18–24 n = 48, 25–34 n = 76, 35–44 n = 22, 45–54 years n = 5, 55–64 n = 2. Respondents had a varied level of education: basic n = 2, vocational n = 1, medium n = 44, bachelor's degree and courses n = 34, master's n = 67, doctor's degree n = 5. What is more, people involved in the study differed in terms of their positions at work. They worked on the junior specialist position n = 21, as specialists n = 45, as chief specialists n = 12, on managerial positions n = 9, or n = 6 worked as a director. Among surveyed there were also teachers n = 6, blue collar workers n = 30, freelancers n = 4, and other office staff workers n = 20. Respondents have been employed in companies of all sizes. The largest share of respondents was employed in companies with 1–50 employees n = 65, 51–100 employees n = 12, 101–500 n = 29, 501–1000 employees n = 10, above 1000 employees n = 37.

The survey was conducted in the period from 07-07-2017 to 01/10/2017. The study was done using the questionnaire survey developed by the author. The questionnaire was created as an online tool. The research survey was available on several Polish websites. The research applied random selection of respondents. The applied research methodology allowed to reach a group of people working in various organizations, on different positions, and in various industries. The study area covered different aspects related to the management of diversity in Polish organizations.

The essential purpose of the conducted research was the identification of the diversity management activities expressed in Polish organizations. There were several aspects analyzed in the organization. Firstly, different stages of the recruitment process evaluation. Secondly, the general level of satisfaction to the extent of the activities undertaken in the context of diversity. Thirdly, the assessment of key aspects of the professional work in combination with the age of respondents. The study analyzes the manifestations of discrimination of sex of those surveyed people. The aim of this research was also to analyze the recruitment process in Polish companies in relation to the application of anti-discrimination policy. Graphs, tables, and cross-tables were used to present the research results.

Research results

The first of the examined issues concerned selection process and assessment of its compliance with the idea of diversity management. The recruitment process also affects the diversity of the workforce. Through running a diversity policy, companies can recruit new employees and reduce operational costs due less liquidity of staff and increase their attendance at work [Keil, Amershi, Holmes et al, p. 9]. Recruitment process plays significant role in the functioning of the organization. The appropriate selection process is one of the leading elements of human resources management. Its operation should be based on the principles of rationality and efficiency [Hill 2012]. Recruitment can be defined as a set of steps that the employer must perform to find an appropriate person for the job. In the context of the diversity, it is trust that can play a key role in creating a positive image of the employer, which may attract a more substantial number of suitably qualified candidates [Yuzefovich 2016, p. 76.]. Each of the individual elements of the recruitment process in the organization should be the same as the profile of the business and its market image [King, Ludwiczynski 2006, p. 197].

Table 1. Assessment of the various stages of the recruitment process in organizations

	Very positive	Positive	Moderate	Rather negative	Very negative	No opinion
Competence of a recruiter	27.45%	35.29%	23.53%	5.88%	2.61%	5.23%
Stress level of the entire recruitment process	20.26%	29.41%	35.29%	3.92%	3.92%	7.19%
Readability of job offer	22.88%	37.91%	20.26%	5.88%	1.31%	11.76%
Clarity of responsibilities	15.69%	34.64%	25.49%	9.80%	9.80%	4.58%
The absence of discriminatory practices in the offer or work	32.68%	39.22%	12.42%	3.92%	4.58%	7.19%
Feedback on the process recruitment	29.41%	37.91%	16.99%	3.92%	3.27%	8.50%

Source: own research.

The process of managing diversity involves a whole range of activities on how to create an organization's human resources policy. It allows the optimal use of human capital as well as the possibility to acquire talents from the external labor market [Walczak, 2011]. For this reason, one of the objectives of the conducted research was the evaluation of individual elements of the recruitment process in the aspect of counteracting discrimination at the stage of recruitment and employment. As indicated by data carried out by Lewiatan confederation as part of the diversity barometer survey, large and medium-sized institutions in Poland are characterized with higher diversity index than small companies: respectively 52.76% and 40.28%. In the case of the former, the diversity policy implemented in the area of recruitment is relatively the worst, similarly to small enterprises – in the area of multi-cultural organizations [Lisowska, Sznajder, pp. 41–44].

Getting a talented employee is not easy. That is why these organizations should strive to provide the best possible conditions for current employees to retain them in the company.

The main reasons why people choose to change jobs are mainly:

- unsatisfactory working conditions,
- the lack of opportunities to develop,
- dissatisfaction with the current salary.

All of the reasons for the dismissal of employees are related to the incorrect selection process [Walter 2012]. To carry out the recruitment process correctly, it is necessary to determine the range of duties that will be expected from the candidate.

A. Sheikh in diversity management guide makes the following recommendations on how a good description of the work should look like, according to the idea of diversity [Roots 2013, s. 62]:

- It should reflect the real requirements for applicants/candidates for the job;
- Characteristics of the job should have a defined job description and skills needed in the workplace;
- It should eliminate subjectivity and evaluating reports, i.e., instead of „mature sale manager" we can use term „manager with five years of experience in sales“;
- Job description should be deprived of subjective value judgments and stories;
- It should include the formal requirements of the applicant of the work if the condition is necessary to achieve good results for a given position;
- Characteristics of the place for which recruitment is carried out should enable candidates chance to show that their professional experience or life provides the ability to meet the requirements of the company;

- The job description should contain information related to working time and its benefits. In the case of the capacity to perform a comprehensive or partial telecommuting, this information should also be included in the job offer.

In this study, the factors concerning the recruitment process in Polish companies were investigated as follows:

- The assessment of competence of the person conducting the recruitment,
- Stress level of the whole hiring process,
- Readability of the job offer,
- Accuracy of the responsibilities included in the job offer,
- The appearance of discriminatory practices in the job offered,
- Contact with the employer after recruitment interview.

The results of the assessment of the various stages of the hiring process in organizations are included in Table 1. Most participants of the survey evaluated the competency of the recruiter very positively (27.45%). 35.29% of them evaluated it positively. Moderate satisfaction with the competency of the recruiter was evaluated by 23.53% participants.

The participation of people who evaluated the competence of recruitment leaders negatively was 5.88%. The number of individuals evaluated the work of the recruiter very negatively was 2.61%. Work interview is a moment when candidate is often focused on stress factors. In this survey, respondents were asked whether the stress level grew stronger during a job interview or its impact was limited by the correct organization of this process. The majority of the interviewees considered that the atmosphere during the job interview significantly decreased stress. Precisely 20.26% of the respondents felt the impact as very positive and 29.41% as positive. People who believed there was a reasonable impact on recruitment process were 35.29% of respondents, and, in the opinion of 3.92% respondents, the impact was slightly negative or negative.

In the context of diversity management, presented job offers should be clear and easy to read. In the opinion of the people involved in this study, the clarity in the job offer was regarded as very good or excellent (37.91%). People with moderate attitudes were in the numbers 20.26% of the entire researched group. Negative readability of employment offers in the course of the recruitment process surveyed 5.88% of respondents and 1.31% of them had a very negative opinion. In the case of the assessment the recruitment process regarding diversity purposes, it is also important to clarify all responsibilities a candidate will have to take care of after getting a job. This element was rated the worst by respondents in the whole recruitment process. Nearly 20% of respondents rated this aspect moderately,

negatively or very negatively. It indicates the need of defining the scope of the responsibilities in the job offers on the Polish market. Diversity management strategy assumes that having people with varied gender, age, level of education, religion, or sexual orientation is a key element of the organization contributing to the development and implementation of the company objectives [Roots 2013, p. 66]. Therefore, to find the right candidate, the emphasis should be placed on getting people with the right competences, skills, and experience. Issues related to gender, age or origin should not be a factor while looking for the employee. The vast majority of respondents felt that during carrying out the recruitment process, they did not experience discriminatory practices among employers, and the process itself was conducted in a perfect way (32.68%) or in a good way (39.22%). Most of the candidates after the recruitment interview received information that someone from the company will notify them regarding their results of the job interview shortly. However, it often looks quite different in real life. In this part of the survey, the respondents assessed the quality of the feedback from the employer after the recruitment process. Exactly 29.41% of respondents appreciated the feedback in recruitment process and 37.91% found it as positive. People with moderate opinion were 17% of all respondents.

As can be stated from the above results, the various stages of the recruitment process were positively evaluated by the respondents. Most critical opinions have gathered around the area of defining clear responsibilities while formulating work contracts. There is a need to make improvements in this area. The diversity policy in Polish organizations usually has declarative character. The implementation of diversity practices in relation to the recruitment process should focus on counteracting discrimination and creating conditions enabling underrepresented groups to take up employment in the organization. Ensuring equal access to employment makes it easier for organizations to acquire new talented employees, who can positively influence the results obtained by companies through their involvement and talents.

Next area of concern for this study was the impact of diversity management approach on employee satisfaction level. The answers to this question are listed in Table 2.

By analyzing the results included in Table 2 we can notice that among the respondents, there is little awareness regarding diversity management. The vast majority of surveyed people (60.13%) do not even know the answer to the question of the occurrence of diversity activities in their organizations. This type of situation can

mean that institutions have not implemented actions, or these actions are not properly presented for the workers.

Table 2. Diversity management and the level of satisfaction with the work

How do you evaluate your overall level of satisfaction with the work performed?	Is your organization taking action in the field of diversity management in the company?			Total
	Yes	No	I do not know	
Very high	6	5	13	24
High	9	14	41	64
Moderate	2	14	25	41
Low	0	7	8	15
Very Low	0	2	5	7
Hard to say	0	2	0	2
Total	17	44	92	153

Source: own research.

Table 2 indicates a significant relationship between the presence of diversity management practices and job satisfaction. All respondents, who rated their level of satisfaction with the work of low or very low have stated that in their organization of the diversity management practices do not occur or are not aware of their presence. By analyzing these results, it can be concluded that carrying out the policy associated with the management of diversity leads to greater satisfaction with the performed work. This relationship is confirmed by a study carried out by E.C. Stazyk, R. Davis and J. Liang. This team of researchers has proven that among employees who believe that the organization is well defined, effective methods of management have a positive impact on the clarity of the pursued objectives and higher satisfaction with the work. [Stazyk, Edmund & Davis, Randall & Liang, Jiaqi 2017, pp. 15–16]. The study also shows that the relationship between diversity management and job satisfaction is complex. It entails the need to develop extensive relationships in this area. The benefits of diversity policy are greater if this policy coincides with the vision and mission of the organization. A. Ordu in his studies proved that there is a positive relationship between the implementation of diversity practices and overall satisfaction with work and internal and external satisfaction with duties [Ordu 2016, pp. 105–112]. This means that diversity policy in an organization can have a positive impact on the level

of employee satisfaction from their work, which can turn into introduction to increase of organization effectiveness. There are many ways of applying diversity management activities in organizations. Respondents indicated that the diversity initiatives that they companies undertook concern primarily:

- Promotion of women in IT,
- The application of the principles of political correctness in the internal materials,
- Prevention of mobbing,
- The introduction of flexible working time adapted to the age and capabilities of people,
- Equal and non-discriminatory wages depending on their competence and not gender,
- Meetings, discussions, and plans for managing diversity,
- Organizing training in the code of conduct,
- Employment of women in high places, core competencies,
- Hiring workers of different nationalities,
- Hiring professionals from very different areas of study and practice,
- Carrying out English-speaking course of study, in which students of different nationalities participate,
- Investment in human resources, which has increased the impact on the functioning of the organization and staff,

Table 3. Diversity policy and the phenomenon of mobbing in the workplace

	Have you ever experienced discrimination at work?		Total
	Yes	No	
Is there a policy in your organization carried out on the prevention of mobbing and other manifestations of discrimination?			
Yes	9	39	48
No	15	36	51
Don't know	8	46	54
Total	32	121	153

Source: own research.

Mobbing is a term that is defined in the literature in an ambiguous way. Mobbing may refer to specific behavior occurring in social groups as well as psycho-social relations between the hostile attitude of an employee or a supervisor to another person employed in that organization. In the considerations on the essence of

mobbing, its consistency and causality are emphasized, and when the researchers try to define it unambiguously, the dispute continues, whether this action can be applied to all actions violating human dignity or whether the psychological violence occurs most often in the workplace [Blicharz 2014, p. 23]. A mobbed person is broken, threatened, and humiliated by persistent hostile behavior of another person [Sloan, Matyok, Schmitz 2010, p. 88]. In this article, the definition of mobbing is an extreme form of experiencing ill-treatment by an individual at work. The aim of research in this area will be to determine whether Polish organizations are acting to counteract mobbing and discrimination in the workplace. The questionnaire will also concern the determination of the universality of the phenomenon of mobbing in Poland based on empirical data carried out on a randomly selected group of respondents [Pilch 2015, p. 168]. The data in Table 3 indicate that the policy on the prevention of the mobbing significantly reduces the frequency of this phenomenon. Among the respondents, whose organizations carry out actions to prevent the discrimination, a significant drop in people, who experienced or witnessed manifestations of violence against others in the company is reported. The results may show that the organization's strategy in line with the idea of diversity management can directly influence the reduction of mobbing and discrimination in the workplace.

Table 4. Reasons for discrimination and the sex of the respondents

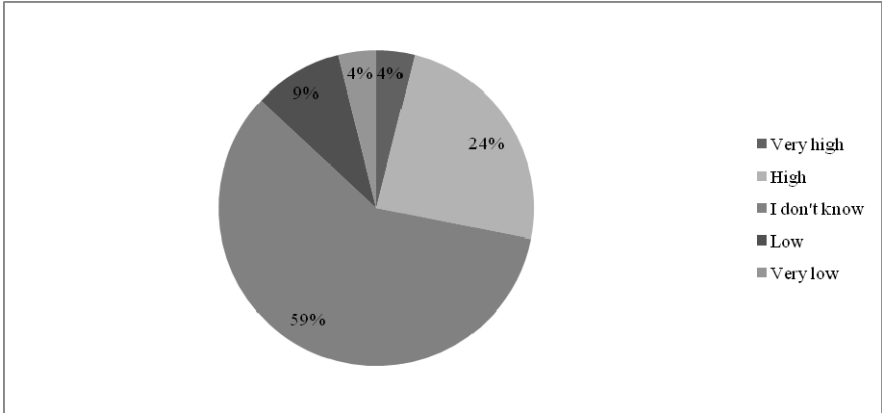
Discrimination reasons	Sex of respondents		
	Women	Men	No. of times
Sex	5	6	11
The age	5	8	13
Disability	1	1	2
Sexual orientation	1	1	2
The color of the skin	1	1	2
Nationality	1	3	4
Religion	4	6	10
Other	7	7	16
Total	25	33	58

Source: own research.

Respondents who have experienced persecution or witnessed such behavior in their work were asked what the reasons for this discrimination were. The results obtained using the cross-table summarize the gender of respondents. The results

presented in Table 4 indicate that regardless of the gender of respondents, typical discrimination levels were the same. Among other reasons of discrimination, respondents mentioned financial, political views, personal dislikes, education and social status.

Figure 1. Competence of managers in the field of diversity management



Source: own research.

Chart 1 shows the assessment of competence of managers in the field of diversity management. Six respondents rated their managers' competence (3.92%) very high and 37 surveyed people rated it high (24.18%). In the case of people negatively evaluating the skills of their managers, 14 surveyed people rated these skills low (9.15%), and six respondents rated them as very low (3.92%). It is worth noting that the vast majority of people in the study could not determine the competencies of their superiors regarding diversity management. This confirms the research thesis that there is a low awareness of diversity and hence it is difficult for these people to define the competences of their managers in this area. The results show the need for greater education and awareness of employees and employers regarding the potential benefits of implementing diversity management approach.

Summary

Managing diversity in Poland is the approach most often associated with the variety of employees due to their age, gender or education. Increasingly, organizations are beginning to realize the potential that is dormant in diversity. Creating a varied team of employees gives companies the opportunity associated with diversity.

The conducted research has shown that the organizations' activities in the field of diversity have a positive impact on the level of employee satisfaction with the performed work. This relation was also confirmed in the research conducted by A. Ordu, which showed a positive relationship between diversity management and job satisfaction [Ordu 2016, pp. 109–110]. This relation is not always directly proportional but may depend on a number of conditions. By applying different standards or forms of organization of enterprises, it is possible to obtain different results of employee satisfaction in the field of diversity management. Other studies have shown that increasing racial diversity in the workplace may have also negative impact on the overall level of employee satisfaction, while greater gender diversity positively affects the overall satisfaction of a given group of employees. [Stazyk, Davis, Liang 2012, pp. 20–21].

Most of the respondents who participated in the survey could not identify diversity activities in their organizations. This means that Polish companies do not carry out such activities or employees are not sufficiently informed about them. This creates the need for greater awareness of the ongoing work on diversity in the workplace. Not every employer is aware of the opportunities offered by the policy of introducing diversity in the workplace. Proper implementation of the diversity principles limits the phenomenon of mobbing and discrimination of workers. The research has also confirmed that practices in the area of diversity can have a positive impact on employee satisfaction.

Bibliography

- Amaliyah (2015), *The Importance of Workplace Diversity Management*, „International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)”, Vol. 17, No 2.
- Awang F., Shafie Z., Pear R. (2013), *The multicultural organizations: Perceptions of diversity challenges and initiatives*, „Journal of International Business and Cultural Studies”, Vol. 8.
- Blicharz J. (2014), *Problem mobbingu jako formy wykluczenia społecznego i prawnego*, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Branka M., Zielińska H. (2008), *Zarządzanie Różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Brdulak H. (2009), *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4.
- Józefowicz B., Jedynek E. (2016), *Zarządzenie różnorodnością a budowanie zaufania w przedsiębiorstwie na przykładzie firmy Intel*, [w:] M. Krajewska-Nieckarz, A. Piekarska, A. Sołtys (red.), *W stronę różnorodności – nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją potencjałem społecznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź-Warszawa.

- Keil, M., Amershi, B., Holmes S. i in. (2007), *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie Różnorodnością*, Komisja Europejska.
- Król H., Ludwicyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie Kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
- Leks-Bujak E. (2014), *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 72.
- Lisowska E., Sznajder A. (2013), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, Raport z I edycji barometru różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- Martin G.C. (2015), *The Importance Of Customer Equity And Branding: A Research Note*, „Journal of Business & Economics Research (JBER)”, Vol. 13, No 3.
- Ordu A. (2016), *The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers*, „Academic Journals”, Vol. 11(3).
- Ordu A. (2016), *The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers*, „Educational Research and Reviews”, Vol. 11(3).
- Patrick H.A, Kumar V.R (2012), *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*, „SAGE Open Journal”, April-June 2012
- Pilch P. (2015), *Mobbing w organizacji – rodzaje zjawiska*, „Prakseologia”, nr 157, t.1.
- Sloan L.M, Matyok T., Schmitz C.L. i in. (2010), *A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace*, „International Journal of Business and Social Science”, Vol. 1, No. 3.
- Stazyk E.C, Davis R.S Jr., Liang J. (2012), *Annual Meeting and Exhibition of the American Political Science Association*, New Orleans.
- Stazyk E., Randall D., Jiaqi L. (2012), *Examining the Links between Workforce Diversity, Organizational Goal Clarity and Job Satisfaction*, APSA 2012, Annual Meeting Paper [online], Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2107330> dostęp: 8.09.2017.
- Szkop K. (2012), *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, nr 3 (40).
- Walter P., *5 Najgroźniejszych błędów w rekrutacji i selekcji pracowników* [online], <http://www.wp.ajd.czest.pl> dostęp: 10.08.2017.

Monika Wojdyłło¹

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Białostocka

The Role of Diversity Management in the Operation of an Organization

Abstract: Diversity is generally perceived as all the processes, in which people differ and are similar to each other. Diversity defined in this way comprises three dimensions: primary identity (race, sex etc.), secondary identity (marital status, education) and organizational identity (workplace, professional experience, affiliation to labor unions). The aim of this article is to identify diversity management in the operation of an organization. The article presents selected aspects of diversity management in organization's operation and influence of this management on the selected aspects of the operation of the organization. The analysis of specialized literature and my own ideas supported by the observation of the business practice are used in this article.

Key words: diversity management, human resources, organization

Introduction

In the 21st century, diversity management plays an important role in operation of an organization, due to the fact that it is a concept covering any activity in the organization. These activities aim at incorporation and optimal employment of these diversities at workplace. It is the process of management relying on active, deliberate and prospective development of an organization. The basis of this development is the acceptance of existing differences and considering them as the potential of the business development. There are specific trends defining diversity in managing organization, such as [Gołebiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, pp. 15–54]:

¹ monikawojdyllo10

- the increase in participation of women, minorities, migrants, older people in the workforce;
- creating new consumer and customer groups;
- diverse workforce having impact on better efficiency of company.

Having analyzed the reference books, it is visible that the development of the concept of diversity management goes back to the seventies, when the word „diversity” referred to minorities and women as groups of workers. The managers believed that the diversity in workplace consists in increasing of women’s, national and ethnic minorities representation and relates to employment of these groups for a long time. First amendments to the constitution in that regard were adopted in the USA in 1974 and 1975. In turn, the new legislation was also adopted by the European Union, which forbids discrimination against race or ethnic origin, sex, religion, disability, age or sexual orientation [art. 13 of the European Community Treaty].

Therefore, diversity management is related not only to sex, but also other differences, such as age, physical disability, origin, race, appearance, income disparities, place of living, sexual orientation, having children, which may be the basis for the exclusion. Discrimination against women at work is the most discussed in Poland. Basic factor, which points at the significance of the problem is the disparity in earnings between women and men. According to the EU research, the disparity in Poland is lower than in the European Union and amounts to 10% (in EU – 17%), but in some occupational groups the disparity reaches 30% [Cieśła, 2009, Polityka no. 17].

The aim of this article is to identify diversity management in the operation of an organization. The article presents selected aspects of diversity management in organization’s operation and influence of this management on the selected aspects of the operation of an organization. The analysis of specialized literature and my own ideas supported by the observation of the business practice are used in this article.

The term of diversity management in the reference books

The term diversity management refers to strategy, which aim is to create and maintain friendly work environment for the employees by showing respect and sensitivity for their diversity, which results from demographic, social and other features. In an organizational structure, human resources department is responsible for the implementation of diversity management program [Czerniachowicz 2012, p. 38]. Therefore, the diversity is the result of variety of personal qualities of employees in organization. The essence of diversity management is the active and conscious development of a future oriented, value driven strategic, communicative and managerial process of

accepting and using certain differences and similarities as a potential in an organization, a process which creates added value to the company [Kieżun 2010, p. 18].

The differences may be found in many organizations, although not all may be identified, and not all are sometimes considered as essential. Diversity management is the managerial process, owing to which the potential of each employee is fully realized [Barney 2001, p. 29]. Thus, diversity management is all the organization's actions, which lead to incorporation and optimal usage of diversity in the workplace [Bell 2007, pp. 595–615]. Table 1 shows the selected definitions of diversity management.

Table 1. The selected definitions of diversity management

AUTHOR	DEFINITION
Walczak 2011, p. 11	„Diversity management may be treated as a developed concept of knowledge and talent management in an organization, with particular focus on achieving equal opportunities, preventing social exclusion, employees integration and ethical and moral dimension of conducting business and social responsibility. In accordance with this conception, the man, his needs and intellectual potential are becoming a central reference point for further actions carried out by the organization”
Wziętek-Staśko 2012, p. 26	„Diversity management means seeing the differences between people within (and outside) an organization and conscious development of strategy, policies and programs, which create the atmosphere for respect and usage of this disparities for the benefit of the organization”
Kostrzewa 2008, p.141	„Diversity management is based on strategy to use diverse potential of all employees – women and men – in the company”

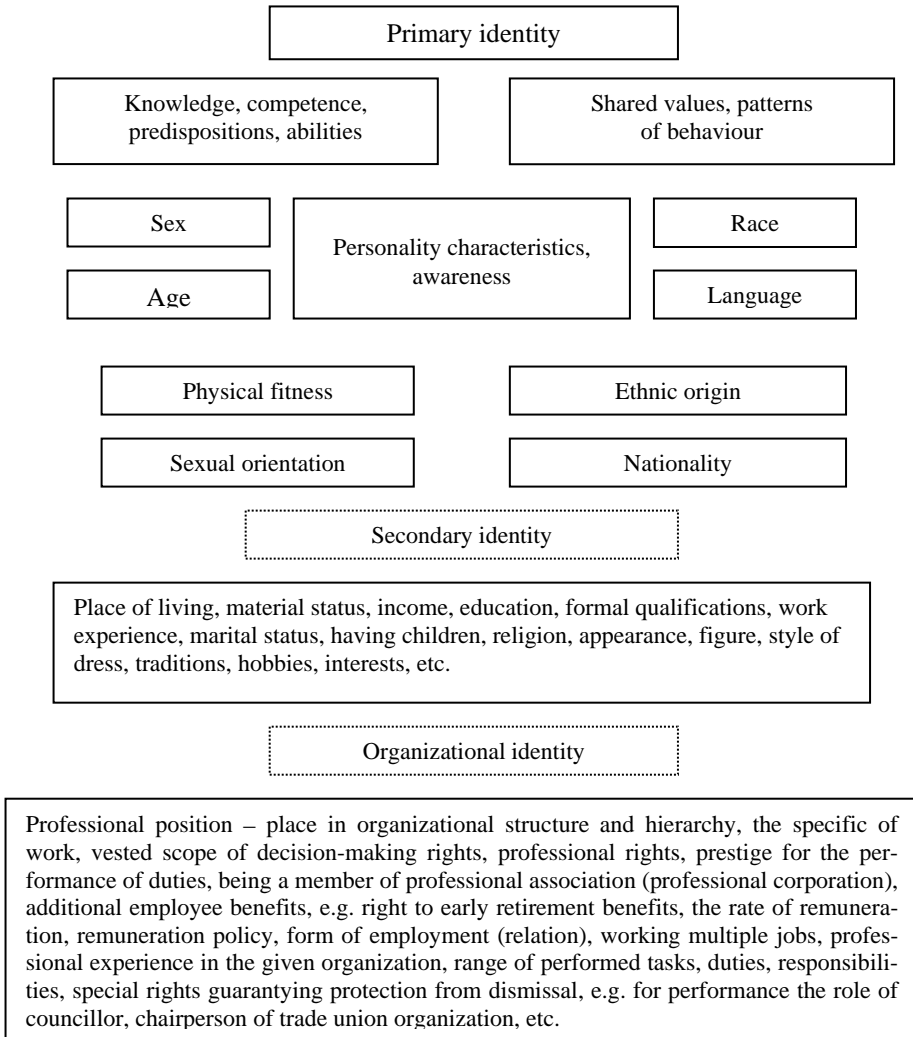
Source: self-study based on literature.

Having analyzed the definitions regarding diversity management it is visible that the basic categories in which people differ, may be considered in three main dimensions, such as follows:

- primary identity,
- secondary identity,
- organizational identity.

The categories presented in Figure 1 are of such importance that they need a bit more attention. The first dimension is the primary identity, which may be defined as the internal dimension of human being. It is an inherent and defining feature of every human being, being a derivative of psychophysical features, their knowledge, predisposition and abilities, awareness, as well as shaped mindset, upheld system of values, personal culture, standards or beliefs.

Figure 1. Three basic dimensions of diversity



Source: self-study based on: P. Arredondo, *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications Ltd., London 1996, p. 8.

This identity depends on many environmental factors – external, and is also formed in the process of upbringing in family, lower and higher education. It can be noted that the secondary identity is created under the influence of environment where we live. Extremely important groups of behavioral factors, which predestine the diversity of human beings' behaviors, above all: personality characteristics,

awareness, acquired knowledge and competences and values, which are determinants of our demeanour [Arredondo 1996, pp. 8–9].

By contrast, the secondary and organizational identity relate to the place that the human occupies in society – they relate to the roles and functions fulfilled in private and professional life. Different relations occur between these dimensions, yet the interactions are not always easy and logical. Practice proves that the acquired knowledge and education, predispositions, abilities and competences are not always the factors, which have the influence on the professional status or position [Arredondo 1996, pp. 9–10].

People with higher qualifications, having extensive knowledge, predispositions and abilities have, in many cases, problems with finding work consistent with educational profile. One should be aware of its value as a smart and capable employee, conduct with integrity, comply with generally accepted social norms, however, these factors do not have to influence our organizational identity [Billing, Sundin 2006, p. 57]. Every human functioning within the organization through his or her work, adopted attitude, being the reflection of his or her primary identity, contributes and creates new organizational values, which forms cultural models and organization's image as well as its reliability. He or she influences the development of key competences and increasing competitiveness, using knowledge and skills, and in result contributes to building the market value.

Human resources policies in diversity management

Approach to diversity as a factor which has an influence on the organization development is based on perception, respect and acceptance of differences, which exist between people [Kieżun 2011, p. 33]. M. Durska emphasizes that diversity management is usually associated with preventing discrimination. Within the conduction of a corrective action, the assumption of necessity of equalization of necessities of people from minority groups, excluded or deprived of access to different aspects of social life, such as: education, job market, power is accepted. In practice, these actions lead to taking different type of beneficial actions, which eventually relate to the individuals, as the discrimination itself. Individual entity is deprived of equal rights and is the beneficiary of equal opportunities program. In this sense, narrowing the significance of discussed conception is conducted only for activities, which are intended to prevent the manifestation of discrimination [Durska 2009, pp. 1–4].

Correct understanding of diversity management is not limited to creating preferential conditions or equaling opportunities for individual members of social groups, but most of all is based on the assumption that widely understood diversity increases the quality of the functioning of whole organization and has a positive influence on it.

The basis of such thinking is the assumption that diversity is the value itself, being the factor that increases the quality of functioning of the given collective [Klarsfeld 2010, p. 14]. Diversity management also means noticing the differences between the people in organization as well as conscious development of strategies, policies and programs, which create the tone for respect and use of the mentioned differences for the achievement of the objectives of given company. The main aim of diversity management is to create such a work environment, where every employed person feels respected and recognized. Owing to such management he or she can fully use its intellectual potential, which contributes to the organization's success [Kuciński 2008, pp. 4–6].

This requires change of thinking by many managers and adopting attitude of openness and confidence towards people – understanding, acceptance and respect of different identities of human beings, diverse, individual needs and expectations of members of given organization as well as perceiving them in the categories of values, which need to be skillfully managed. In practice, such action also means company's openness towards new external employees and conscious acquisition of diverse and often unique knowledge, skills and experiences, which may be brought in by newly employed persons. The most important factor is to reject thinking that perceives organization and its employees only as tools to achieve financial benefits for senior management, owners, stakeholders.

Very important element in diversity management is that it cannot exist without its being embedded in a moral and legal climate. Ethics and law, which relate to preventing discrimination is not only part of organization's environment – company's identity must reflect the human rights tradition. The conception of diversity management has an uncompromising connection with taking actions, which aim at equality of employees and preventing discrimination, and is the reflection of modern approach to human resource management [Lisowska 2007, pp. 7–8].

As Tomasz Ugryn rightly notes, the diversity management and equal employment opportunity policy are sometimes presented as parallel phenomena, while these are complementary concepts. It is assumed that equal employment opportunity policy relates primarily to definitions of equality of women and men, while diversity management comprises of wide spectrum of actions concerning methods of active organization's staff policy, which enables effective usage of human resource held, as well as acquisition of talents from external labor market.

Diversity management may be perceived as an element of creating organization's intellectual capital, because people are the carrier of valuable immaterial resources, such as: knowledge, skills, competences, experience which are used in everyday work. Employment has an important influence on the fact that employment of young and talented people becomes possible, and those people may positively influence the

functioning and performance of organization due to their commitment and creativity. Actions such as: integration, diffusion of new knowledge, new experiences and models of behavior are more effective while the organization is open to acquiring new external employees. Presented dependence often faces strong resistance, in particular in such organizations, which owing to appropriate rules create specific privileges and enable special protection of its members.

Real-life observation suggests that such phenomena exist i.e. in so-called professional corporations, which successfully control recruitment and selection process of new members, staying virtually beside any control. Similarly in government administration, the civil service law successfully hinder to occupy high positions by people without appropriate experience on managerial positions in the organizations of public finance sector. Other example may be the companies with State Treasury participation or local government entities in which it is hard to find openness and equal opportunities in the process of appointing people to the Supervisory Boards or Management Boards [Thomas 2006, pp. 112–116].

Main benefits of diversity management include [Walczak 2011, pp. 11–19]:

- strengthening of internal organizational values of culture (equal opportunities, mutual trust, management ethics), which influence the creation of good atmosphere at work where people are open, feel recognized and respected, creating more engagement, increased level of motivation and improvement of work efficiency, as well as helps to acquire and retain skilled workers;
- inspiring innovative ideas - diversity of knowledge, skills and experience of employees allows to overcome old patterns of thinking, routine actions and procedures, and creates bigger opportunities for developing innovative (better and more efficient) solutions and improving key competences, leading to increased value of intellectual capital;
- expanding knowledge, enriching experiences and developing employees' competences - work in diverse environment gives a chance to learn from each other and to exchange experience, while the organization's openness for external recruitment allows to employ talented individuals who will be able to use the potential of their knowledge, skill and ideas for the purpose of achievement of intended objectives of organization;
- creating positive image and reliability of organization, strengthening good opinion (reputation) – satisfied, non-discriminated and respected employees who have the opportunity to work in a friendly atmosphere, constitute a valuable asset, because due to their attitude, adopted patterns of behavior and expressed views, in-

fluence the positive image of the company among the future employees, clients, business partners and other groups of stakeholders;

- increasing adaptability to changing market environment – diverse team of employees offers better identification of expectations of varied groups of clients, and the company may face them with ease;
- equal employment and counteracting any forms and manifestation of discrimination (transparent and fair remuneration policy, accessibility of trainings, possibility of advancing professional qualifications, development and promotion in organization), which contributes to cost reduction connected with manpower turnover and employees' absenteeism.

Importance of leader in diversity management

Discussed cultural divides point to threats, but also opportunities connected with management in culturally diverse world. On that basis, it appears that the management theory cannot be used in universal manner because what appears to be effective in one organization, may not be valued in another. In accordance with the newest theories, keeping the value of a company in long term is nowadays taking care of immaterial assets in far greater extent than in the past. These assets are people, their knowledge, competences, commitment and motivation.

From the manager's point of view, such a key factor becomes widely understood leadership. The role of the manager in complex and increasingly uncertain environment is becoming more important and is undergoing significant changes. The tool used to build new role is the theory of chaos [Avery 2009, p. 74]. It focuses on the order existing within the nature of the system – universal behavior of similar systems. The consequence of such action is that if every organization wants to create the culture of innovation, it will head towards chaos. Yet, the excess of chaos is also a threat for its functioning. There is a need to achieve such a state of balance, where a state of „order” and „disorder” exist. Excessive order may lead to decrease of flexibility of system, and thus lowering its adaptive abilities. Cultural diversity may lead to creation of chaos, which is connected with low predictability of synergies volume resulting from work in different cultural teams. A negative aspect should be taken into account, which will arise in case of implementation of diversity to organization with high level of hierarchy and obligatory standards, which is not prepared for facilitation of foreign structure. In this case, „rejection” may appear and the process of even bigger closing of organization [Schermerhorn 2008, p. 72].

It is essential that in such case managers lead to decrease than increase of level of control. Lowering the level of control results in „self-regulation” of system, which is an

organization [Gesteland, 2000, pp. 18–27]. However, there are important terms in order to allow such system to regulate itself, such as trust and morality (ethics) which are in force in a company. In other case it may lead to destruction of the whole system.

Such a situation does exist in Poland, where dynamic economic growth in recent years, as well as over double increase of persons with higher education among adults, is not accompanied with the growth of social capital [Czapiński 2009, *Polityka* no. 16]. The matter of social capital are the bonds between people and their ability to participate. Indicating instruments include: the level of trust, the degree of corruption, social activity measured by, among others, being a member of social organization, the density of informal networks of contacts. Confidence in institution translates into confidence in other people, including business partners, leaders of organization. Low level of confidence generates high transactional costs connected with necessity of creating widely understood control institutions. Management based on control also generates high transactional costs in organizations.

Active environment for the development of economy creates the „feminine” style of management, based more firmly on coaching and mentoring than „masculine” style. Feminine managers are more effective than masculine managers in many situations. Their role and position in organizations is gradually improving, but still women are only a small proportion in the group of top managers. Boris Groysberg believes that women as „stars” are far better off in a new job than men, who often have problems to find themselves in new organizational structure and culture [Groysberg 2008, p. 88]. According to Groysberg, the reason for such state lays in other way of building relations with environment. Men are better off inside the company, while women in external relations. These theses have been supported by studies carried out on a narrow group of people from the well-developed industry on a mature market [Brdulak 2008, pp. 96–97].

Summary

Diversity management fits in searching new, more effective tools of dealing with uncertainty of environment. Effective usage of this model requires much bigger skills from the leaders than ever before. Probably the competences, allowing for triggering of synergies diversity, will become the key competences of another post capitalist era [Mulgan 2009, *Journal* dated of 2nd-3rd May]. The basic tissue, which allows realization of this strategy, is the social capital. In the conditions of economic crisis, contrary to logic, the rapid decrease of social capital occurs. Rebuilding confidence and relations in the period of economic boom will require particular skills of leaders both in companies as well as in countries. Referring to also often discussed problem of whether the leadership has a sex, it is believed that the most successful are mixed teams, where both sexes are equally represented. Successful method is the vision of

organic leadership where the decisions to find solutions considering different views are made, even very different ones [Gesteland 2000, pp. 18–27]. In such way bodies with high adaptive skills are created, which in the end is the core of management in volatile situations.

Bibliography

- Arredondo P. (1996), *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications Ltd., London.
- Avery G.C. (2009), *Przywództwo w organizacji, Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, nr 17.
- Brdulak H. (2009), *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i biznes”, Warszawa.
- Brdulak H. (2008), *Elastyczny styl zarządzania kobiet*, „Harvard Business Review Polska”.
- Cieśla J. (2009), *Za mało za to samo*, „Polityka”, nr 17.
- Czapiński J. (2009), *Polska smutna*, „Polityka”, nr 16.
- Czerniachowicz B. (2012), *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Durska M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i biznes”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Gesteland R.R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Groysberg B. (2008), *Jak kobiety gwiazdy budują swoje zdolności*, „Harvard Business Review Polska”, nr 1–4.
- Kieżun W. (2011), *Państwo sprawne i życzliwe*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, tom 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Klarsfeld A. (red.) (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Edward Elgar Publishing Inc., Northampton.
- Kuciński J. (2008), *Nauka o państwie i prawie*, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Lisowska E. (red.) (2007), *Gender Index: Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa.
- Schermerhorn J.R. (2008), *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, nr 3 (40),
<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>.

Anna Rogozińska-Pawelczyk¹

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
Uniwersytet Łódzki

Zarządzanie różnorodnością w organizacji w opinii menadżerów i pracowników polskich firm

Diversity Management in Organization in the Opinion of Managers and Employees of Polish Companies

Abstract: The problem of diversity management, considering the specificity of companies operating in Poland, has not yet been an object of complex analyses. Hence the objective of the present paper is to determine the degree of dissemination of the concept of diversity management in the surveyed companies operating in Polish labor market. The study discussed in this paper attempted to assess the known of the diversity management idea among the companies operating in Poland. Whether this approach is willingly implemented. At a further phase of analyses, information gathered during 104 interviews with HR managers were compared with the 2 045 opinions of their employees. The research on diversity management also focused on the relation of HR management level at companies and its advancement. It was assumed that organizations awarded in HR management contests are above standard in this area.

Key words: diversity, diversity management, the employers, the employees, personnel policy.

Wprowadzenie

Na całym świecie zauważa się rosnące zainteresowanie przedsiębiorców oraz specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi problematyką zarządzania różnorod-

¹ arogozinska-pawelczyk@wp.pl

nością (ZR). Duży wpływ na popularyzację tej idei wywarł trwający od 2015 roku kryzys związany z napływem uchodźców do Europy. Nie jest to jednak nowa koncepcja, sięga bowiem lat 60. ubiegłego wieku i jest ściśle związana ze zmianami społecznymi zachodzącymi wówczas w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej [Agars, Kottke 2005, Kossek, Lobel, Brown 2006].

W krajach Unii Europejskiej zarządzanie różnorodnością staje się już standardem, obowiązującym w przedsiębiorstwach od wielu lat. Wskazują na to badania zrealizowane w 2005 roku wśród organizacji reprezentujących 25 krajów UE, zrzeszonych w ramach Europejskiego Panelu Testów Biznesowych – EBTP. Zgodnie z ich wynikami blisko połowa objętych analizami przedsiębiorstw (42%) realizowała strategię zarządzania różnorodnością od ponad 5 lat, a kolejne 27% wdrożyło ją w ciągu 5 lat poprzedzających badanie. Ponadto aż w 75% firm odnotowano korzystny wpływ uwzględnienia różnorodności w procesie zarządzania na rozwój zawodowy, podniesienie kwalifikacji i sposób awansowania pracowników [*The Business Case...* 2005, s. 5]. Inne badania przeprowadzone wśród osób z 28 krajów wykazały, że kobiety i mężczyźni reprezentujący różne grupy wiekowe inaczej oceniają sposób oddziaływania wybranych instrumentów zarządzania [Wziątek-Staśko 2012, s. 104–145], co świadczy o zasadności podejścia do zarządzania w aspektach różnorodności.

W polskich przedsiębiorstwach zarządzanie różnorodnością nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym – pracodawcy wciąż nie dostrzegają korzyści z dostosowywania metod i narzędzi zarządzania do potrzeb różnych grup odbiorców. Mimo to można w Polsce zauważyć sukcesywne zwiększanie rok po roku liczby badań poświęconych tematyce zarządzaniem różnorodnością, wydawanych publikacji czy konferencji skierowanych zarówno do teoretyków jak i praktyków biznesu.

Z analiz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, a także z cyklicznych badań Konfederacji Lewiatan wynika, że w Polsce koncepcję zarządzania różnorodnością w praktyce stosuje jedynie około 20% firm, a jako oficjalną strategię posiada zaledwie ok. 2% firm [Gryszko 2009, s. 5, Lisowska, Sznajder 2013, s. 7–8, Lisowska, Sznajder 2014, s. 12]. Badania Lisowskiej i Sznajder [2013] dowodzą, że w większą wagę do profesjonalnego podejścia do zarządzania różnorodnością przykładają przedsiębiorstwa duże, reprezentujące zwłaszcza usługi niematerialne, zlokalizowane w centralnej Polsce – stosowane przez nich rozwiązania są znacznie bardziej zaawansowane, niż wdrożone przez firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw [Lisowska, Sznajder 2013, s. 14]. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w Szkole Głównej Handlowej jedynie około 30% załogi przejawia wysoki poziom zaangażowania, co świadczy o popełnianych przez polskich menadżerów błędach w zarządzaniu wynikających m.in. z niebrania pod uwagę potrzeb różnych grup pracowników [Juchnowicz 2012, s. 84].

Z kolei z przeprowadzonych w 2014 r. analiz danych pozyskanych z 366 przedsiębiorstw z Wielkiej Brytanii, Kanady, USA i Ameryki Łacińskiej wynika, że te które posiadały najwyższe wartości indeksów różnorodności uwzględniającej płeć oraz rasę i pochodzenie etniczne osiągały lepsze wyniki niż przedsiębiorstwa o najniższych wartościach wspomnianych indeksów [Hunt, Layton, Prince 2014, s. 3].

Jak wynika z zaprezentowanych powyżej danych, zarządzanie różnorodnością w naszym kraju wymaga jeszcze wielu zabiegów wprowadzających i uświadamiających pracodawcom samą jego ideę. Przede wszystkim ze względu na niezwykle małe, zwłaszcza w porównaniu do tzw. starych krajów UE, zainteresowanie wdrożeniem tego podejścia w przedsiębiorstwach, które w dużej mierze wynika z braku wiedzy z tego obszaru. Istotną rolę w popularyzacji koncepcji ZR mogą odegrać organizacje pozarządowe oraz administracja publiczna w ramach realizacji różnorodnych kampanii informacyjnych oraz prowadzenia szkoleń wskazujących na korzyści z wykorzystania potencjału wszystkich pracowników. Kolejnym argumentem, który może przekonać polskich przedsiębiorców do wdrożenia idei ZR jest fakt, że w związku kryzysem związanym z napływem uchodźców do UE, nasz kraj może w najbliższych latach stać się bardziej różnorodny pod względem etnicznym i kulturowym. Ci pracodawcy, którzy z wyprzedzeniem przygotowują się do tej zmiany, będą mieli szansę zyskać przewagę konkurencyjną nad bardziej sceptycznymi przedsiębiorcami [Borkowska, Jawor 2016, s. 33].

Metodyka badań

Celem artykułu było poznanie stopnia zaznajomienia z koncepcją zarządzania różnorodnością wśród menadżerów, jak i pracowników badanych firm oraz porównanie danych pozyskanych od szefów działów personalnych z opiniami osób zatrudnionych².

Przeprowadzona eksploracja empiryczna miała na celu znalezienie odpowiedzi na postawione problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

1. Na ile jest znana w badanych firmach sama idea zarządzania różnorodnością?
2. Czy jest to podejście wdrażane w firmach oraz w jakim stopniu?
3. Na ile poziom ZZL badanych organizacji wpływa na stan zaawansowania wdrożenia i realizacji strategii zarządzania różnorodnością?

² Wyniki przedstawione w niniejszym artykule stanowią część projektu badawczego pt.: „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością” finansowanego w latach 2013–2016 przez NCN: UMO-2013/09/B/HS4/00474, realizowanego w IPISS w Warszawie. Autorka artykułu była zaangażowana w realizację projektu w charakterze członka zespołu badawczego.

Badaniami objęto 104 średnie i duże przedsiębiorstwa z branż wiedzochłonnych. Dobór firm był celowy, kwotowy i odbył się w oparciu o następujące kryteria:

- typ przedsiębiorstwa: średnie, duże;
- płeć badanych: kobieta, mężczyzna;
- wiek badanych: do 35 lat, 36–45 lat, 46–55 lat, powyżej 55 lat;
- forma zatrudnienia: umowa o pracę w pełnym wymiarze, umowa o pracę w niepełnym wymiarze, telepraca, umowa cywilno-prawna.

Respondenci byli wybierani z bazy będącej w posiadaniu wykonawcy badań, w oparciu o powyższe kryteria, a osoby, które ostatecznie wzięły udział w wywiadach spełniły wszystkie spośród nich. Ostatecznie wywiady z pracodawcami oraz ankietyzacja pracowników zostały przeprowadzone w:

- 26 organizacjach reprezentujących wiedzochłonne usługi wysokich technologii;
- 26 organizacjach reprezentujących wiedzochłonne usługi rynkowe;
- 25 organizacjach reprezentujących wiedzochłonne usługi finansowe;
- 25 organizacjach reprezentujących pozostałe usługi wiedzochłonne;
- 2 dodatkowych organizacjach reprezentujących inne, niż wiedzochłonne obszary działalności.

W badanych organizacjach przeprowadzono 104 indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z kierownictwem działów ZZL oraz ankietyzację 2 045 pracowników zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach. Badanie miało charakter ogólnopolski, do udziału w nim zaproszono firmy reprezentujące wszystkie regiony kraju, jednak ostatecznie zgodę na uczestnictwo w projekcie wyraziły przedsiębiorstwa, których siedziby były usytuowane w 10 województwach. Przeważały wśród nich organizacje z województwa: mazowieckiego (16,3%), śląskiego (15,4%), pomorskiego (13,5%) i podkarpackiego (13,5%). Najliczniejszą reprezentację w badaniu posiadały przedsiębiorstwa świadczące usługi finansowe (10,6%) i ubezpieczeniowe (14,4%), a także organizacje funkcjonujące w obszarze edukacji (8,7%), badań i rozwoju (7,7%) oraz działalności profesjonalnej (6,7%), naukowej i technicznej (6,7%). Zdecydowana większość badanych firm powstała po transformacji ustrojowej w 1989 roku, a najliczniejszą wśród nich grupę stanowiły organizacje młode, mające od roku do kilkunastu lat (36,5%). Jednocześnie blisko 9% (8,7%) przedsiębiorstw to firmy z długimi tradycjami sięgającymi okresu przedwojennego oraz lat czterdziestych ubiegłego wieku.

Badania realizowane były w dwóch etapach. Pierwszy dotyczył badania pracodawców o charakterze jakościowym. Przeprowadzono je w każdej z objętych analizą firm z zastosowaniem metody pogłębionego wywiadu indywidualnego (IDI) z 104 szefami działów zarządzania zasobami ludzkimi lub jego odpowiednikami. Celem przeprowadzonych wywiadów IDI z kadrą zarządzającą działów ZZL było poznanie stopnia zna-

jomości koncepcji zarządzania różnorodnością oraz stopnia realizacji strategii ZR w badanych firmach.

Kolejne badanie dotyczyło pracowników i miało charakter ilościowy. Zastosowano w nim narzędzie ankiety audytoryjnej (PAPI) wypełnianej w siedzibie przedsiębiorstw objętych analizą. Dobór próby był celowy. W tej części badań wzięło udział łącznie 2 045 zatrudnionych, a ponad połowę z nich (56,9%) stanowiły kobiety. Respondenci reprezentowali różne pokolenia, najmniej liczną reprezentację (niespełna 9%) w badaniu posiadali pracownicy najstarsi, mający ponad 56 lat. Pozostałe grupy wieku były porównywalne pod względem liczebności, stanowiąc ok. 20–30% ogółu badanych. Najliczniejsza była zbiorowość pracowników pomiędzy 36 a 45 rokiem życia (35,9%). Celem badania pracowników było porównanie ich opinii z danymi pozyskanych od szefów działów personalnych.

W celu weryfikacji postawionego pytania: „Czy poziom ZZL badanych organizacji wpływa na stan zaawansowania wdrożenia i realizacji strategii zarządzania różnorodnością?” dokonano kategoryzacji przedsiębiorstw objętych analizami, dzieląc je na dwie grupy: „liderów” – stworzoną z organizacji o wysokim poziomie ZZL i „inni” – z pozostałymi firmami. W rezultacie do grupy liderów zakwalifikowano 11 przedsiębiorstw, które uczestniczyły w Konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkim³, pozytywnie przeszły audyt przeprowadzony przez profesjonalnych audytorów ZZL i zostały zakwalifikowane do kategorii prezentującej „Profesjonalne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Firmy z grupy inni (93 organizacje) zostały ujęte w analizach jako mniej zaawansowane pod względem ZZL. Liczebność pracowników przedsiębiorstw z obu badanych grup znacząco się różniła: pracowników z kategorii inni było 1 526, a z kategorii liderzy – 519. Wiele informacji dotyczących stosowania zarządzania różnorodnością w badanych organizacjach uzyskano w trakcie prowadzenia wywiadów z szefami działów ZZL. Zakodowanie informacji pochodzących od 104 pracodawców pozwoliło na usystematyzowanie badanych przedsiębiorstw m.in. pod kątem stopnia profesjonalizacji zarządzania różnorodnością.

³ Ogólnopolski Konkurs Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi nieprzerwanie trwa od 1999 roku, a inicjatywa jego powołania leży po stronie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Konkurs skierowany jest zarówno do dużych, średnich, jak i małych przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Główną przesłanką konkursu jest przeprowadzenie kompleksowego badania zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, połączonego z analizą zmian zachodzących w tej dziedzinie oraz upowszechnianie wiedzy o najlepszych praktykach ZZL w kraju. Konkurs Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi przykłada dużą wagę do upowszechniania przede wszystkim rodzimych metod rozwojowych zarządzania zasobami ludzkimi, wpisujących się w misję, wizję, strukturę i kulturę organizacyjną [Urbaniak, Bohdziewicz 2002, s. 84].

Zarządzanie różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach

Poniżej zaprezentowano specyfikę zarządzania różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach na podstawie wywiadów IDI przeprowadzonych z kadrą zarządzającą działów ZZL. Okazuje się, że pracodawcy nie doceniają w pełni korzyści płynących z realizowania w firmach polityki ZR. Jedynie niespełna 3% badanych firm (2,8%) deklaroowało, że ich firma posiada oficjalną strategię ZR w postaci oficjalnego dokumentu przyjętego i upowszechnionego wśród załogi. Część z tych respondentów pochodziła z dużych organizacji, będących przedstawicielstwami międzynarodowych korporacji. Przywiązywanie wagi do uwalniania potencjału wszystkich pracowników z wykorzystaniem ich różnorodności jest w tych firmach istotnym elementem globalnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W zaledwie kilku przedsiębiorstwach (1,9% ogółu badanych) pracodawcy deklarowali istnienie strategii ZR w wersji niesformalizowanej. Co dziesiąty badany szef działu ZZL (9,6%) twierdził, że jakkolwiek w jego firmie nie wdrożono jeszcze oficjalnej i spójnej z polityką ZZL strategii zarządzania różnorodnością, to jednak z powodzeniem funkcjonują już jej pewne elementy – próby ich doprecyzowania kończyły się jednak niepowodzeniem. Badani w zdecydowanej większości przypadków nie potrafili wskazać konkretnych przykładów obowiązujących elementów strategii ZR. Sytuacja taka może niepokoić, zważywszy na fakt, iż ponad 20% analizowanych firm zatrudniało obcokrajowców. Nieuwzględnianie w procesie zarządzania różnorodności kulturowej wydaje się w takim przypadku nieprzemysłane i ryzykowne.

Definiowanie zarządzania różnorodnością sprawiło respondentom wiele problemów. Niespełna 40% (37,5%) szefów działów ZZL zetknęło się z tym terminem przed prowadzonym wywiadem IDI, ale tylko 18,2% z nich umiało poprawnie przedstawić jego założenia. Najczęściej badani mylili zarządzanie różnorodnością z polityką równych szans w miejscu pracy. Deklarowali, że wszystkie osoby zatrudnione w firmie traktują tak samo, starając się nie wyróżniać żadnej z grup pracowników. Badani pracodawcy tłumaczyli fakt nieposiadania przez ich firmy strategii ZR zwykle nieadekwatnością tej koncepcji do sytuacji panującej w ich przedsiębiorstwie lub specyfiką branży, brakiem potrzeby lub gotowości do wdrożenia takiego podejścia. Część respondentów traktowała zarządzanie różnorodnością jako szczytną ideę, która jednak w praktyce nie przynosi przedsiębiorstwom zakładanych korzyści oraz nie przekłada się na wzrost efektywności finansowej organizacji.

Zaprezentowane wyniki wskazują na dużą niezajomość, a w niektórych przypadkach nawet niedoceniecie przez większość badanych pracodawców, koncepcji zarządzania różnorodnością oraz wagi różnicowania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań różnych grup osób zatrudnionych.

Wybrane aspekty zarządzania różnorodnością w opinii ogółu pracowników

W celu przeprowadzenia analiz dokonano porównania informacji zebranych w trakcie wywiadów z szefami działów ZZL z opiniami pracowników ich firm. Drugim etapem badawczym było przeprowadzenie badań ankietowych z pracownikami badanych firm. Zatrudnieni w pewnym stopniu potwierdzili dane pochodzące od pracodawców. Co drugi pracownik (53,4%) uważa, że kierownictwo firmy zdaje sobie sprawę z różnorodności potrzeb osób zatrudnionych, a 15,7% jest innego zdania. Zastanawiający jest fakt, że blisko 1/3 badanych nie potrafi jednoznacznie ustosunkować się do tego zagadnienia. Może to z jednej strony świadczyć o niechęci do wypowiadania się na ten temat, z drugiej – wskazywać na rzeczywistą trudność w ocenie praktyk stosowanych przez firmy. Już sam fakt, iż osoby zatrudnione nie są w stanie doprecyzować czy kierownictwo dostrzega różnorodność potrzeb pracowniczych świadczy o tym, że zarządzanie różnorodnością nie jest w przedsiębiorstwie wystarczająco rozpowszechnione. Zwłaszcza jeśli firmy podejmują określone działania w tym zakresie, lecz pozostają one nieczytelne lub nawet niedostrzegalne dla ogółu zatrudnionych.

Zbliżone, jednak nieco bardziej krytyczne, opinie wyrażali badani pracownicy na temat uwzględniania różnorodnych oczekiwań załogi przez kierownictwo firm w procesach zarządczych. Mniej niż połowa osób zatrudnionych (46,9%) uznawała, że pracodawca bierze pod uwagę ich potrzeby i oczekiwania, innego zdania było 17,6% pracowników, a aż 35,6% nie potrafiło jednoznacznie ocenić jak pod tym względem wypadają ich organizacje.

Należy podkreślić, że deklaracje świadczące o braku przejawów dyskryminacji ze względu na wiek złożyło około połowy zatrudnionych (48,6%), niemal drugie tyle (46,3%) było przeciwnego zdania lub wołało nie wypowiadać się jednoznacznie na ten temat. Może to oznaczać, że w badanych firmach dochodzi do przejawów nierównego traktowania pracowników z różnych przedziałów wieku, zwłaszcza osób najstarszych.

Wybrane aspekty zarządzania różnorodnością w opinii różnorodnych grup zatrudnionych

W opracowaniu dotyczącym wybranych aspektów zarządzania różnorodnością analizowano także opinie pod względem płci oraz wieku (por. tabela 1).

Tabela 1. Wybrane aspekty zarządzania różnorodnością w opinii pracowników – odpowiedzi twierdzące pracowników w % według ich płci i wieku (N=2045)

Kategoria pytania	Płeć		Wiek			
	Kobieta	Mężczyzna	do 35 lat	36–45	46–55	56 lat i więcej
Moja firma zauważa, że pracownicy mają różne potrzeby i oczekiwania	52,60	54	56,40	51,10	56,10	42,70
Moja firma uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników	48,00	45,70	50,60	44,50	50,10	36,00
W mojej firmie wszyscy pracownicy, niezależnie od ich wieku, są traktowani w taki sam sposób	54,50	53,20	58,70	50,30	56,40	45,50
Mam łatwy dostęp do szkoleń i programów rozwoju	62,40	59,40	64,40	59,50	62,40	52,20
Wszyscy pracownicy firmy mają takie same możliwości awansu, zależy on od ich kompetencji	48,80	48,40	49,10	45,90	54	43,90
Wysokość mojego wynagrodzenia jest porównywalna z zarobkami osób o podobnych kompetencjach, zatrudnionych w firmie na podobnych stanowiskach	54,50	53,10	58,20	52,00	52,70	49,50
Firma dba o zapewnienie pracownikom równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym	56,20	54,30	60	53,60	55,30	55,30
Firma umożliwia mi skorzystanie z elastycznego czasu pracy	59,40	58,40	62,30	56	59,40	57,80

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością” finansowanych przez NCN: UMO-2013/09/B/HS4/00474.

Na pytanie dotyczące zauważania i uwzględniania potrzeb pracowników kobiety (52,6%) odpowiadały w sposób zbliżony do mężczyzn (54%). Nieco surowiej oceniały dostrzeganie przez firmę różnorodności ich oczekiwań, zaś w przypadku ich uwzględniania w procesach zarządczych były nieznacznie bardziej optymistyczne od swoich kolegów z pracy (48% wskazań kobiet i 45,7% wskazań mężczyzn).

Rozkład opinii pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe wskazuje na podobieństwo ocen dokonywanych przez osoby w wieku do 35 lat (50,6%) oraz

z przedziału 46–55 lat (50,1%), które z większym optymizmem wypowiadają się o dostrzeganiu i uwzględnianiu ich różnorodnych potrzeb przez pracodawców. Natomiast osoby z przedziału 36–45 lat (44,5%) nie dostrzegały tego zjawiska w tak optymistycznym świetle. Należy przy tym podkreślić, że najbardziej krytyczni są pracownicy najstarsi, mający powyżej 56 lat (36%).

Podobne tendencje uwidaczniają się w opiniach pracowników dotyczących równego traktowania ze względu na wiek. Mając na uwadze płeć zatrudnionych, różnice w ocenach są znikome. Kobiety nieco częściej niż mężczyźni (odpowiednio 54,5% i 53,2%) uważają, że w ich organizacjach wszyscy pracownicy, bez względu na wiek, są traktowani podobnie. W przypadku osób z grup różnorodnych wiekowo ich opinie znacząco się różnią. Najwięcej pozytywnych ocen zadeklarowali pracownicy najmłodszy (58,7%), a najmniej najstarsi (45,5%).

Analizy dotyczące zarządzania różnorodnością w badanych firmach objęły także wybrane obszary polityki personalnej takie jak: rozwój pracowników, awansowanie, wynagradzanie oraz rozwiązania z zakresu godzenia życia zawodowego i osobistego.

Z zebranych danych wynika, że zdaniem respondentów wszystkie osoby zatrudnione w ich firmach, bez względu na płeć, mają relatywnie łatwy dostęp do szkoleń i rozwoju oraz awansów. Około 60% badanych nie napotyka na trudności w korzystaniu z programów służących poszerzeniu ich kompetencji, przy czym kobiety wypowiadały się na ten temat nieco bardziej pozytywnie (62,4%) niż mężczyźni (59,4%). Niemal identyczne opinie badanych pracowników zanotowano ze względu na ich wiek.

Mniej niż połowa badanych, zarówno wśród kobiet i mężczyzn, jest zdania, że o rozwoju zawodowym w ich firmach decydują kompetencje, a możliwości awansu są takie same dla wszystkich zatrudnionych. Oceny dostępności szkoleń różnią się w zależności od wieku zatrudnionych. Najbardziej sceptyczni, w obu przypadkach, są pracownicy najstarsi (43,9%) oraz w wieku 36–45 lat (45,9%), mający niemały bagaż doświadczeń zawodowych.

Opinie respondentów dotyczące wysokości wynagrodzenia w badanych firmach wskazują na równe traktowanie kobiet i mężczyzn. Nieco ponad połowa badanych, ze względu na płeć (54,5% kobiet, 53,1% mężczyzn), uznała, że ich wynagrodzenie nie odstaje od pensji osób piastujących zbliżone stanowiska i posiadających podobne kompetencje. Grupą, która w największym stopniu była zgodna co do oceny tego obszaru ZZL byli pracownicy w wieku do 35 lat (58,2%). Pozostali badani rzadziej uznawali, że ich wynagrodzenie jest porównywalne z pensją osób o zbliżonych kompetencjach i funkcji. Największe zastrzeżenia do równego traktowania w obszarze wynagrodzeń zdają się mieć pracownicy w wieku ponad 56 lat (49,5%).

Analizy zarządzania różnorodnością koncentrowały się także na rozwiązaniach z zakresu godzenia życia zawodowego i osobistego. Uzyskane wyniki wskazują na jedynie niewielkie różnice w opiniach wyrażanych przez kobiety i mężczyzn. Ponad połowa badanych (nieznacznie więcej kobiet – 56,2% niż mężczyzn 54,3%) uważa, że ich firmy kładą nacisk na zapewnienie pracownikom równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Najbardziej zadowoleni z działań podejmowanych przez firmy w obszarze W-LB wydają się być najmłodszy pracownicy (60%), zaś najmniej osoby w wieku 36–45 lat (53,6%). Ci drudzy są pokoleniem nierzadko z jednej strony obciążonym opieką nad dziećmi, z drugiej – nad starszymi członkami rodziny. Można zatem zakładać, że osoby z tego przedziału wieku są szczególnie narażone na utratę równowagi na linii praca–życie osobiste, a zatem są bardziej zainteresowane wszelkimi działaniami podejmowanymi przez firmę na rzecz jej przywrócenia i mają w stosunku do nich większe oczekiwania.

Uelastycznienie czasu pracy, jako jednego z rozwiązań na pokonanie trudności z pogodzenia życia zawodowego i osobistego, może budzić zainteresowanie pracowników. Blisko 60% badanych kobiet i mężczyzn jest zdania, że ich organizacja daje możliwości dostosowania czasu pracy do potrzeb pracowników. Analizy uwzględniające wiek zatrudnionych wskazują natomiast ponownie na większy niż w przypadku pozostałych generacji, sceptycyzm osób pomiędzy 36 a 45 r.ż. (56%). Należy jednak podkreślić, że rozpiętości między opiniami respondentów z różnych grup wiekowych nie były duże.

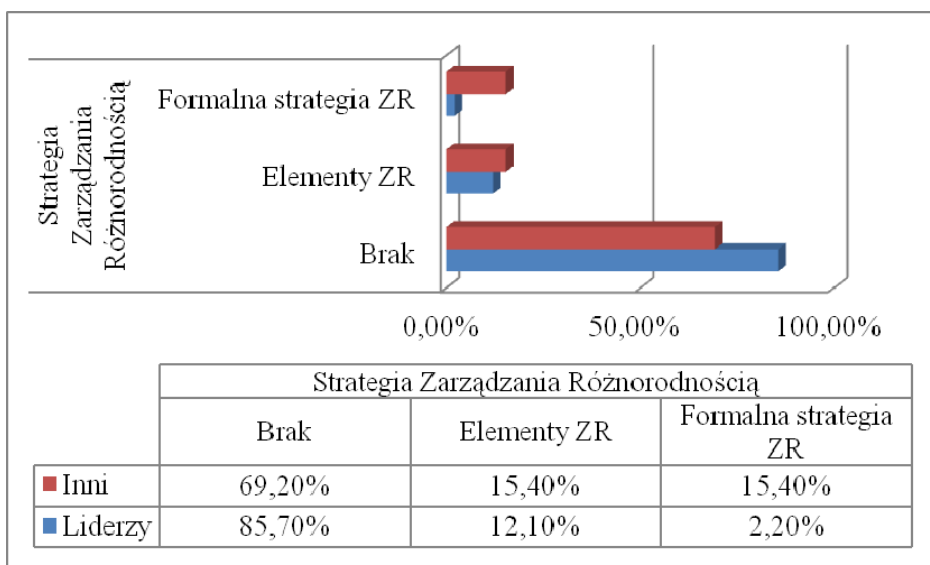
Zarządzanie różnorodnością w organizacjach o potwierdzonym wysokim poziomie ZZL

Dociekania badawcze dotyczące zarządzania różnorodnością koncentrowały się także na związku, jaki ze stopniem jego wdrożenia może mieć poziom ZZL w firmie (por. wykres 1). Przyjęto, że organizacje nagradzane w konkursach z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi prezentują w tym obszarze poziom ponadprzeciętny. W ramach kategoryzacji przedsiębiorstw na liderów i innych określono czy firmy o potwierdzonym wysokim poziomie ZZL częściej niż pozostałe wdrażają i realizują politykę zarządzania różnorodnością.

Testowane zależności pomiędzy poziomem ZZL a różnicowaniem metod budowy zaangażowania okazały się istotne statystycznie i wykazały istnienie korelacji o niskiej sile (R Pearsona 0,201). Można zatem stwierdzić pewną przewagę firm o potwierdzonym wysokim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi nad pozostałymi w aspekcie stosowania zarządzania różnorodnością, a szczególnie w zakresie formalizacji strategii

zarządzania różnorodnością. Analiza rozkładu procentowego odpowiedzi wskazuje, że 15,4% firm z tzw. grupy liderów miało wdrożoną oraz w pełni sformalizowaną strategię zarządzania różnorodnością, podczas gdy wśród pozostałych organizacji odsetek ten wyniósł zaledwie 2,2%. Wybrane elementy zarządzania różnorodnością stosowano natomiast porównywalnie często w organizacjach należących do obu badanych kategorii – liderzy wypadli nieco lepiej (15,5%) niż pozostałe przedsiębiorstwa (12,1%).

Wykres 1. Stopień formalizacji rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością wg poziomu ZZL w badanych firmach (N=104)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością” finansowanych przez NCN: UMO-2013/09/B/HS4/00474.

W analizach opinii pracowników dotyczących zarządzania różnorodnością w firmach o różnym poziomie ZZL oparto się na analizie dwóch pytań pochodzących z ankiety: „Moja firma zauważa, że pracownicy mają różne potrzeby i oczekiwania” oraz „Moja firma uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników” (por. tabela 2).

Rozkład procentowy opinii pracowników zatrudnionych w firmach z kategorii liderzy znacznie częściej wskazuje na zauważanie przez pracodawcę różnorodności potrzeb i oczekiwań pracowników (58%), a więc stosowanie elementów zarządzania różnorodnością. Jednocześnie jedna trzecia ankietowanych pracowników z kategorii liderów nie potrafi wyrazić jednoznacznej opinii na ten temat (31,5%) – są to zwykle

osoby dobrze poinformowane o sytuacji w firmie. Można za to dostrzec różnice na korzyść liderów, gdy mowa o uwzględnianiu w praktyce potrzeb różnych pracowników (liderzy – 58% a inni – 43,3%). Podobnie jak w przypadku analizowanego poprzedniego pytania (o zauważaniu przez przedsiębiorstwo różnych potrzeb i oczekiwań pracowników) można znaleźć zarówno w jednej, jak i w drugiej kategorii firm respondentów, którzy nie potrafią zająć jednoznacznej opinii na ten temat (liderzy – 31,6%, inni – 36,9%).

Tabela 2. Wyowiedzi pracowników wg poziomu ZZL w firmie (N= 2045)

Kategoria firmy	Kategoria pytania		
	TAK	TRUDNO POWIEDZIEĆ	NIE
Moja firma zauważa, że pracownicy mają różne potrzeby i oczekiwania			
Inni	51,20%	31,50%	17,30%
Liderzy	58%	29,80%	12,20%
Moja firma uwzględni potrzeby i oczekiwania pracowników			
Inni	43,30%	36,90%	19,80%
Liderzy	58%	31,60%	10,40%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością” finansowanych przez NCN: UMO-2013/09/B/HS4/00474.

Na podstawie zaprezentowanych danych można wnioskować, że organizacje o potwierdzonym wysokim poziomie ZZL częściej niż inne wprowadzają strategię zarządzania różnorodnością oraz dostrzegają potrzebę różnicowania poszczególnych elementów polityki personalnej z uwzględnieniem płci i wieku pracowników.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania dowodzą, że świadome zarządzanie różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach nie stanowi jednego z podstawowych elementów polityki ZZL, a oficjalną strategię ZR posiada jedynie 2,8% z nich. Część przedsiębiorstw stosuje jedynie jej wybrane elementy, a zarządzanie pracownikami z uwzględnieniem ich różnorodności realizowane jest nieoficjalnie. Nie wynika to tylko z braku procedur uwzględniających to podejście. Z wywiadów z szefami działów ZZL wynika bowiem, że ich wiedza o ZR i świadomość korzyści z niego czerpanych jest bardzo ograniczona. Przyznanie to może potwierdzać powszechna wśród respondentów nieznamość idei oraz samego terminu zarządzania różnorodnością.

Ten pesymistyczny obraz łagodzą opinie pracowników na temat praktyk ZR stosowanych w ich firmach. Wynika z nich, że około połowa badanych uważa, że ich pracodawcy dostrzegają i uwzględniają w procesie zarządzania różnorodność potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup pracowniczych. Wyniki ankietyzacji wskazują także na stosowanie w firmach rozwiązań dedykowanych wybranym grupom zatrudnionych o szczególnych potrzebach, np. rodzicom małych dzieci lub sprawujących opiekę nad osobami zależnymi. Wśród respondentów przeważa ponadto przekonanie o równym traktowaniu pracowników, bez względu na ich płeć, we wszystkich analizowanych obszarach ZZL. Czynnikiem różnicującym postawy pracodawcy wobec osób zatrudnionych jest ich wiek – najstarsi pracownicy, mający powyżej 56 r.ż., zwykle oceniali swoje firmy najsurowiej i najbardziej krytycznie. Z ich opinii można wywnioskować, że w niektórych przedsiębiorstwach ta grupa zatrudnionych bywa gorzej wynagradzana oraz napotyka na problemy z dostępem do programów rozwojowych czy możliwości awansów. Z kolei reprezentanci młodszego pokolenia (osób pomiędzy 36 a 45 r.ż.) z rezerwą odnoszą się do funkcjonujących w ich firmach rozwiązań z zakresu godzenia życia zawodowego i osobistego. Badanie wykazało ponadto podobieństwo opinii osób z przedziałów wieku do 35 lat oraz 46–55 lat, a także z przedziałów 36–45 lat oraz 56 lat i więcej.

Przyczyną rozdzwienku pomiędzy informacjami przekazanymi przez pracodawców, a opiniami ich pracowników może być to, że szefowie działów ZZL stosują wybrane rozwiązania intuicyjnie opierając się na własnych doświadczeniach zawodowych. Mimo że nie potrafią ich zdefiniować jako elementów strategii zarządzania różnorodnością, to w istocie taką rolę odgrywają w badanych organizacjach. Do większości stwierdzeń dotyczących możliwości pełnego wykorzystania potencjału zatrudnionych (dzięki dostrzeganiu ich różnorodności i zarządzaniu nią) pozytywnie ustosunkowało się jedynie około połowy pracowników. Należy jednak podkreślić, że w nieco lepszej sytuacji od pozostałych są przedsiębiorstwa od lat doceniające swoich pracowników, co znajduje wyraz w otrzymanych przez nie nagrodach z dziedziny ZZL. Badanie wykazało bowiem, że w firmach o wysokim poziomie ZZL zarządzanie różnorodnością stosowane jest częściej niż w innych, a ich pracownicy mają świadomość podejmowanych przez pracodawcę starań o docenienie walorów posiadania zróżnicowanego zespołu.

Przedstawione wyniki badań ze względu na brak reprezentatywności grupy nie mogą odzwierciedlać ogólnych tendencji rynkowych. Zasadne wydaje się więc dokonanie zakrojonych na szeroką skalę badań, zarówno jakościowych jak i ilościowych, koncentrujących się wyłącznie na zarządzaniu różnorodnością. Szczególnie cenne byłoby poznanie opinii pracodawców o tym zagadnieniu, ich faktycznej wiedzy na ten

temat, postrzeganych szansach i zagrożeniach związanych z jego wdrożeniem oraz powiązaniach z wynikami przedsiębiorstw. Informacje te mogłyby być pomocne w upowszechnieniu idei ZR w polskich organizacjach.

Niezbędna wydaje się popularyzacja wiedzy z zakresu zarządzania różnorodnymi pracownikami, w którą obok organizacji branżowych mogłyby w większym stopniu zaangażować się samorządy lokalne. Szkolenia i programy dzielenia się wiedzą skierowane do pracodawców oraz bazy informacji, zawierające także dobre praktyki z zakresu ZR mogą znacząco przyczynić się do poprawy sytuacji polskich przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Agars M.D, Kottke J.L. (2005), *Innovations in diversity management: advancement of practice and thought*, [w:] Ronald J. Burke R.J., Cooper C.L., *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, New York, Routledge.
- Gryszko M. (2009), *Raport zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu [online], www.odpowiedzialnybiznes.pl, dostęp: 7.01.2017.
- Hunt V., Layton D., Prince S. (2014), *Diversity Matters*, McKinsey&Company.
- Jawor-Joniewicz A. (2016), *Zarządzanie różnorodnością – ujęcie teoretyczne* [w:] S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz (red.), *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.) (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kossek E.E., Lobel S.A., Brown A.J. (2006), *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity* [w:] A.M. Konrad, P. Prasad, J.M. Pringle (red.), *Handbook of Workplace Diversity*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lisowska E., Sznajder A. (2013), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- Lisowska E., Sznajder A. (2014), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- The Business Case For Diversity. Good Practices In The Workplace* (2005), European Commission.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2002), *Poland Creating Model Human Resource Management*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1a, ss. 83–93.
- Wziętek-Staško A. (2012), *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.

Anna Misztal¹

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki

Efektywne zarządzanie różnorodnością jako kluczowy element modelu rozwoju biznesu w warunkach nowej ekonomii

Efficient Diversity Management as a Key Element of the Model of Business Development in the New Economy

Abstract: The main aim of this paper is to show the importance of managing diversity for the development of a modern enterprise. Diversity management is an essential element of business development in the new economy. The new economy is the result of the transition from a manufacturing-based economy to a service-based economy. Running a business in a new economy is conditioned by a number of factors, including the ability of the management, organizational culture and intangible assets management. Diversity is a result of regulatory, ethical and economic results. Diversity in a knowledge-based economy and new technologies is one of the cornerstones of a strategy for long-term development. Differences in the level of education, work experience, skills, gender or age are an important element of competitiveness. Diversity management helps to attract new customers and can help to improve better business results. Polish companies are characterized by a relatively low level of implementation of diversity policy, higher for large business entities. The main factor for the development of an organization is a comprehensive approach to its development, taking into account the various factors that influence quantitative and qualitative progress and taking into account diversity in different areas of the organization.

Key words: diversity management, business model, business development.

¹ ann_mis@wp.pl

Wprowadzenie

Globalizacja, wzrost konkurencyjności i rozwój nowoczesnych technologii teleinformatycznych doprowadziły do szeregu zmian w systemach gospodarczych. Odzwierciedleniem nowego porządku jest zwiększenie znaczenia wiedzy i informacji. Zespół nowych zjawisk, procesów i zależności ekonomicznych i społecznych opartych na technologiach informacyjnych oraz automatyzacji określa się w literaturze przedmiotu mianem „nowej ekonomii” („nowej gospodarki”).

Prowadzenie biznesu w nowej gospodarce jest złożone i uwarunkowane przez szereg czynników. Współczesne przedsiębiorstwa muszą sprostać zwiększającym się wymaganiom pracowników, klientów oraz konkurencji. Ich sukces uzależniony jest od zatrudnionych w nim osób, ich poziomu wiedzy, doświadczenia, umiejętności i otwartości na nowe technologie. Zróżnicowany zespół jest jednym z fundamentalnych elementów wpływających na efektywność i konkurencyjność organizacji.

Podstawowym zamierzeniem opracowania jest wskazanie znaczenia zarządzania różnorodnością w rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmieniającym się otoczeniu. W celu realizacji tak sformułowanego problemu badawczego zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, badanie dokumentów i materiałów oraz analizę dostępnych wyników badań statystycznych.

Nowa ekonomia – wiedza i informacja u podstaw rozwoju biznesu

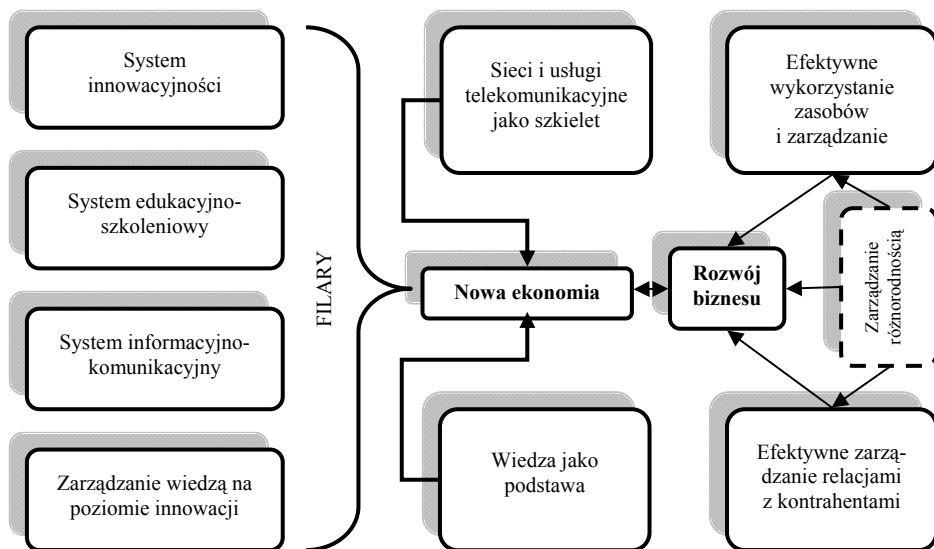
Nowa gospodarka stanowi rezultat zmian w gospodarce i społeczeństwie będących następstwem rozwoju nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych [Bryl 2013, s. 36]. Jej podstawowymi wyróżnikami są: duża zmienność otoczenia, zwiększenie roli współpracy i innowacyjności, traktowanie kapitału intelektualnego jako podstawowego zasobu przedsiębiorstwa, elastyczne podejście do podejmowania decyzji, partycypacyjny styl zarządzania, sieciowość oraz wykorzystanie internetowych kanałów dystrybucji i pozyskiwania klientów. Fundamentalną kategorią jest wiedza, będąca produktem oraz determinantą wzrostu gospodarczego [Wronowska 2004, s. 426]. Postęp warunkowany jest przez rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz odpowiednio kształtowaną politykę społeczno-gospodarczą [Zienkowski 2003, s. 16].

Wielopłaszczyznowość nowej ekonomii oraz stosowanie odmiennych podejść badaczy do procesów usieciowienia, roli informacji, cyfryzacji czy cywilizacyjnej odrębności gospodarki powodują, że w literaturze przedmiotu nie ma jednej, powszechnie akceptowalnej definicji terminu „nowa gospodarka” [Zacher 2001, s. 56]. P.F. Drucker łączy go ze społeczeństwem prokapitalistycznym, D. Bell ze społeczeń-

stwem postindustrialnym, J. Naisbitt ze społeczeństwem wiedzy, a A. Toffler ze społeczeństwem trzeciej fali. Badacze posługują się również takimi terminami, jak „gospodarka sieciowa”, „gospodarka cyfrowa”, „gospodarka informacyjna” czy „wirtualizacja działalności gospodarczej” [Makulska 2012, s. 175].

Jak podkreśla D. Bell, „wiedza i informacja stały się źródłem strategii i przemian społeczeństwa, czyli tym samym, co kapitał i praca w społeczeństwie przemysłowym” [Bell 1983, ss. 228–229]. P.F. Drucker identyfikuje nową gospodarkę z porządkiem ekonomiczno-społecznym, w którym „wiedza nie będzie co prawda jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej – lecz za to najważniejszym” [Drucker 1999, ss. 7–8]. Podobny pogląd prezentuje R. Żelazny, który uważa, że jest ona „oparta na coraz większym udziale wiedzy i informacji w osiągnięciu celu gospodarczego [...]” [Żelazny 2003, s. 88]. Przedsiębiorstwa „opierają na wiedzy swoją przewagę konkurencyjną” [Kozłowski 2001, s. 87].

Rysunek 1. Elementy tworzące nową ekonomię



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grudzewski, Hejduk 2007, s. 10].

W nowej ekonomii „kluczowymi z punktu widzenia tworzenia miejsc pracy i podwyższania standardów życia są innowacyjne pomysły i technologie ucieleśnione w produktach i usługach” [Atkinson, Court 1998]. Produkcja i usługi oparte na wiedzy charakteryzują się wysokim dynamizmem oraz zmiennością. Istotnym elementem

nowego porządku ekonomicznego jest informacja oraz powszechne wykorzystanie narzędzi informatycznych i Internetu. Sieciowość podkreślona została w definicji J. Kisielnickiego, który uważa, że jest ona „wymianą towarów, usług i własności intelektualnej przez wszelakiego rodzaju media elektroniczne” [Kisielnicki 2008, s. 338]. S. Wrycza utożsamia nową gospodarkę z wirtualną areną, która stanowi miejsce wymiany dóbr i usług [Wrycza 2010, s. 490].

Podstawowe znaczenie ma transfer wiedzy, informacji, innowacji. Rozwój warunkowany jest przez potencjał intelektualny pracowników [Porwit 2001, s. 115]”. O efektach gospodarczych decydują trzy rodzaje czynników: materialne, wiedza kodyfikowana (jawna, usystematyzowana, zapisana, wiedza o faktach, naukowych zasadach) oraz wiedza niekodyfikowana (ukryta, niewypowiedziana, wiedza w ludzkich umysłach, doświadczenia oraz umiejętności ludzi, które warunkują przyswajanie wiedzy kodyfikowanej).

Zarządzanie różnorodnością a rozwój biznesu w warunkach nowej gospodarki

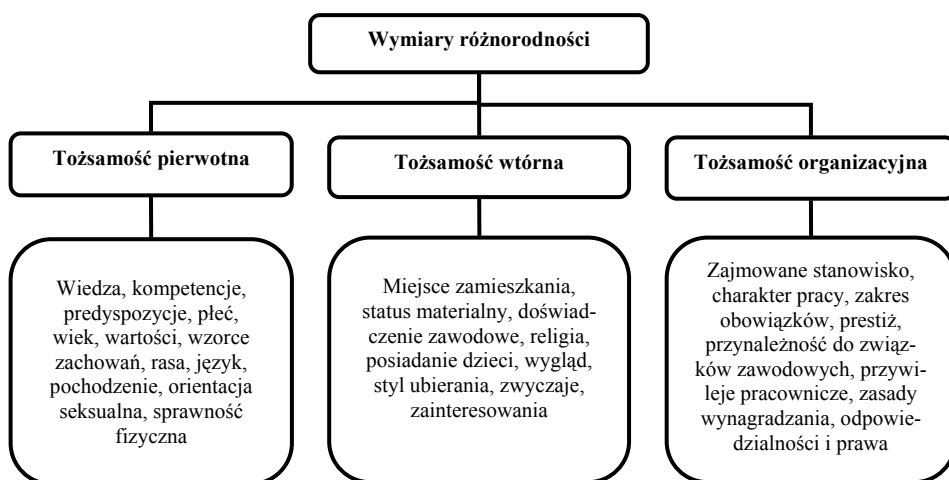
U podstaw rozwoju współczesnych organizacji leżą nieograniczona komunikacja, znaczenie informacji oraz umiejętność adaptacji nowych rozwiązań technologicznych. Niezwykle ważny jest potencjał organizacji, a więc „zdolności strategiczne firmy, czyli jej możliwości opracowania, wdrożenia i eksploatacji efektywnej strategii” [Pierścionek 1996, s. 75]. O sukcesie decydują również kwestie dotyczące wyboru formy i struktury organizacyjno-prawnej, zarządzania wiedzą i umiejętnościami pracowników [Chandler 1962, s. 34]. Jednym z kluczowych zagadnień jest tu kwestia różnorodności oraz sposobów zarządzania nią w organizacji [Katrinli, Atabay, Gunay 2008, s. 137].

Podstawowym wyzwaniem jest zapewnienie równych szans wszystkim pracownikom bez względu na płeć, rasę, pochodzenie, wiek i orientację seksualną [Krell 2000, s. 29]. Konieczne staje się efektywne zarządzanie różnorodnością, które można zdefiniować jako tworzenie systemów i kultury organizacyjnej, która zapewnia pracownikom możliwość realizacji celów organizacji [Hon, Bruner 2000, s. 309]. Jest ono „strategią polegającą na świadomym wykorzystaniu zróżnicowanego potencjału pracowników” [Leks-Bujak 2014, s. 103]. W praktyce polega ono na wprowadzeniu zasad i odpowiednich procedur.

Zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, akceptującej różnice i zarazem traktującej je jako potencjał rozwojowy. Podstawowym celem

zarządzania różnorodnością jest stworzenie takich warunków pracy, w których każdy zatrudniony jest szanowany, respektowany, dzięki czemu może w pełni wykorzystać potencjał intelektualny, a tym samym przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa [Kaczmarek, Krajnik, Morawska-Witkowska, Remisko, Wolsa 2009, s. 8]. Ma ono pozytywny wpływ na politykę personalną oraz kondycję finansową i rozwój przedsiębiorstw [Lawthom 2003, s. 422], co uwidacznia się w kształtowaniu bardziej przejrzystych zasad organizacji pracy, efektywniejszym procesie rekrutacji, podnoszeniu rozwoju zawodowego, wzroście kwalifikacji oraz polityce awansów pracowników. Podstawą zarządzania różnorodnością jest występowanie różnic, które mogą być rozpatrywane w trzech płaszczyznach, do których zaliczyć należy tożsamość pierwotną, wtórną oraz organizacyjną. Tożsamość pierwotna utożsamiana jest z wymiarem wewnętrznym jednostki, stanowi ona immanentną cechę oraz wyróżnik człowieka. Z kolei tożsamość wtórna i organizacyjna odnoszą się do funkcji i ról, które człowiek pełni w życiu prywatnym i zawodowym, dotyczą miejsca człowieka w społeczeństwie [Walczak 2011].

Rysunek 2. Wymiary różnorodności



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Arredondo 1996, s. 8].

Wydajność i stabilność zatrudnienia powinna być oparta na jednakowym traktowaniu pracowników oraz umiejętności rozpoznawania różnic i reagowania na nie [Robbins 2001, s. 24]. Do podstawowych korzyści z zarządzania różnorodnością w organizacji należy zaliczyć: polepszenie wizerunku firmy, stabilność zatrudnienia,

ograniczenie liczby konfliktów między pracownikami, podniesienie jakości pracy i komunikacji, wzrost sprzedaży wyrobów, usprawnienie procesów, wdrożenie myślenia grupowego [Lawthorn 2003, s. 425].

Miarą efektywnego zarządzania różnorodnością w organizacji jest jej skuteczność i sprawność. Działania podejmowane przez zarządzających przedsiębiorstwem powinny nie tylko przeciwdziałać dyskryminacji, ale również „stwarzać warunki, w których jednostki wywodzące się z różnych grup społecznych [...] mają rzeczywiste szanse na zatrudnienie w danej firmie, a następnie na pełne uczestniczenie w rozwoju przedsiębiorstw” [EQUAL 2007, s. 28]. Organizacja efektywnie zarządzająca różnorodnością czyni ją źródłem korzyści biznesowych. Różne doświadczenie zawodowe, umiejętności, wykształcenie pozwalają spojrzeć na problem z odmiennych punktów widzenia, a dzięki temu wypracować skuteczne narzędzia i mechanizmy jego rozwiązania.

Zarządzanie różnorodnością „stało się częścią planów strategicznych świata biznesu w odpowiedzi na rosnące różnicowanie społeczeństw, klientów, struktur rynkowych i całego środowiska biznesowego oraz pracowników, gdzie wiedza i innowacje nabierają istotnego znaczenia dla obrony przewagi konkurencyjnej w zglobalizowanych gospodarkach” [Stubert 2012]. Przechodzenie od gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy wymaga zwiększenia inwestycji w kapitał ludzki oraz wzrostu świadomości dotyczącej powiązań pomiędzy jakością kapitału ludzkiego a poziomem konkurencyjności i tempem rozwoju organizacji [www.wup.pl].

Różnorodność w modelu rozwoju biznesu

Model biznesowy jest filozofią działania firmy, a jego zadaniem jest udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące tego jaką wartość dodaną generuje organizacja dla klientów, jaka jest jej grupa docelowa oraz w jaki sposób osiągnąć cele założone przez przedsiębiorstwo.

Model biznesowy przedstawia, w jaki sposób przedsiębiorstwo uzyskuje określone wyniki działalności gospodarczej [Rokita 2005, ss. 26–27]. Określany jest jako „substancja, struktura oraz system nadzoru transakcji zaprojektowany w celu kreowania wartości poprzez eksploatację szans biznesowych” [Amit, Zott 2001, s. 511]. Wskazuje na „opis roli i relacji pomiędzy konsumentami, klientami, partnerami biznesowymi, dostawcami, które określają przepływ produktów, informacji i środków pieniężnych oraz głównych korzyści do interesariuszy” [Weill, Vitale 2001, s. 28]. Może być również rozumiany jako „zbiór założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy [...]. W swej istocie model jest teorią istnienia przed-

siębiorstwa, teorią, która jest ciągle przez rynek weryfikowana (testowana)” [Magretta 2003, s. 44]. A. Afuah utożsamia model biznesowy ze sposobem zarabiania pieniędzy przez organizację, który bazuje na czterech komponentach: zasobach, kosztach, czynnikach rynku i pozycjach [Afuah 2003]. Stanowi on reprezentację „bazowej logiki działania organizacji oraz strategii tworzenia i zatrzymania wartości w obszarze sieci wartości” [Shafer, Smith, Lindner 2005, s. 202].

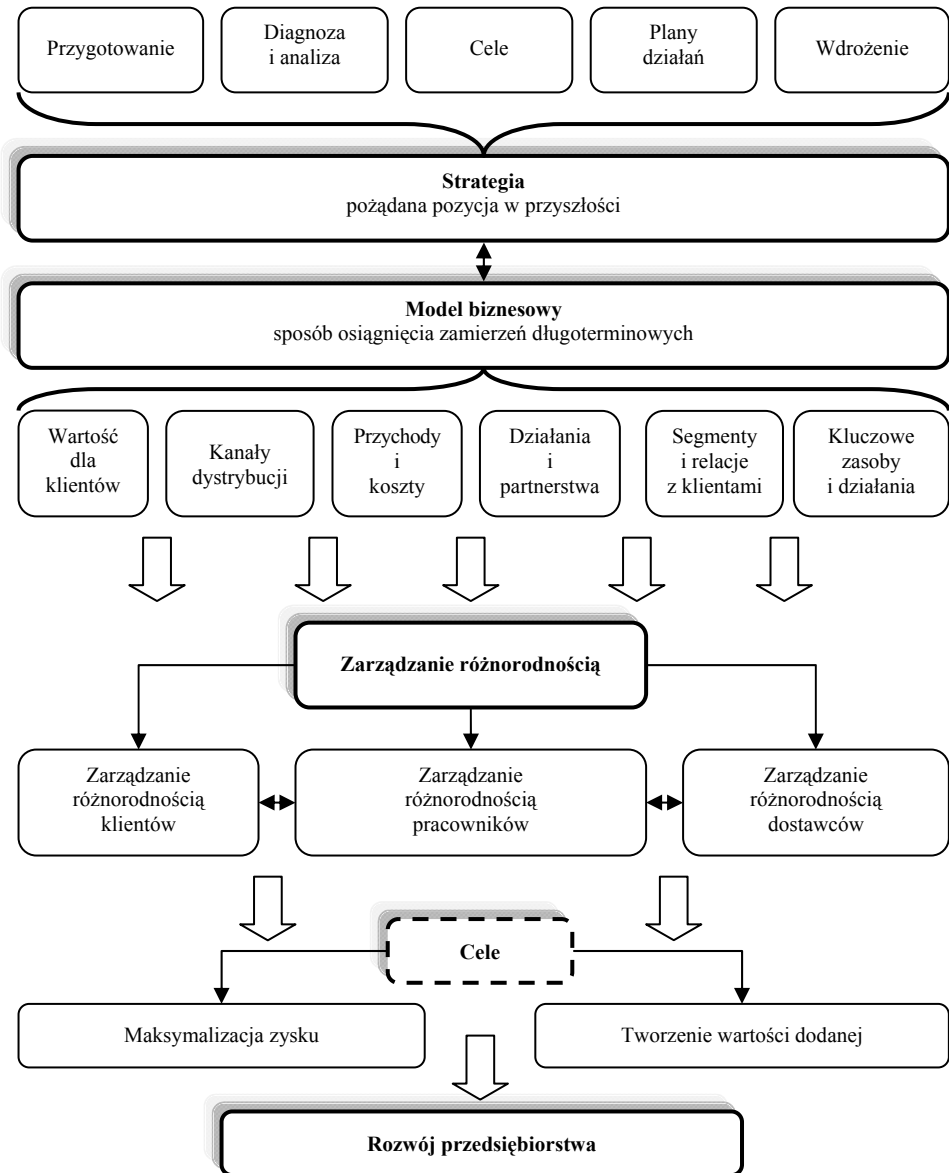
Zasobowe podejście widoczne jest w definicji C.M. DaSilvy oraz P. Trkmana, którzy wiążą go ze sposobem tworzenia wartości dla klientów i przedsiębiorstwa. Wartość należy tu rozumieć jako przekształcenie zasobów w określony rezultat powstały w toku prowadzonej działalności [DaSilva, Trkman 2014]. Zdaniem K. Obłój intencją modeli biznesowych jest określenie niezbędnych zasobów, umiejętności oraz łańcucha wartości [Obłój 2013, s. 96].

Odpowiednio skonstruowany, elastyczny model biznesowy jest jednym z gwarantów sukcesu przedsiębiorstwa. Pozwala na jego stabilne funkcjonowanie oraz długotrwały rozwój. Podobnie jak strategia, która jest koncepcyjnym wzorcem funkcjonowania przedsiębiorstwa, tak i model biznesowy determinowany jest przez szereg czynników, do których należy zaliczyć: odpowiednie podejście do zarządzania organizacją, racjonalne planowanie, umiejętności kadry menedżerskiej, kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, umiejętność racjonalnego wykorzystania zasobów. Kluczowymi składowymi modelu biznesu są: wskazanie w nim wartości dostarczanej klientom, określenie grupy klientów docelowych, przedstawienie kanałów dystrybucji, wskazanie strumieni przychodów i kosztów, kluczowych zasobów oraz działań [Dudkowski, Rudolf 2009, ss. 3–4].

Zarządzanie różnorodnością jako składowa modelu biznesu (rysunek 3) jest jednym z podstawowych elementów tworzenia i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Nowoczesne organizacje działające w warunkach wysokiego poziomu konkurencyjności i dużej zmienności otoczenia muszą wykorzystywać wszelkie możliwości i szanse pozwalające na ich przetrwanie i dalszy rozwój. Globalizacja powoduje, że różnorodność jest jedną z immanentnych cech funkcjonowania przedsiębiorstw, a odpowiednie zarządzanie nią przyczynia się do maksymalizacji zysków oraz tworzenia wartości dodanej. Konieczne jest uwzględnienie aspektu różnorodności nie tylko w samym wnętrzu organizacji, ale również w jej otoczeniu. Zarządzanie różnorodnością związane jest z podejmowaniem szeregu działań w różnych obszarach funkcjonowania organizacji.

Na poziomie klientów wiąże się ono z ich niedyskryminacją, określeniem szerokiego grona odbiorców produktów i usług, uwzględnieniem ich racji, wartości oraz tworzeniem silnych i długotrwałych relacji.

Rysunek 3. Zarządzanie różnorodnością jako składowa modelu biznesowego



Źródło: opracowanie własne.

Na poziomie pracowników zarządzanie różnorodnością powinno być już wdrożone na etapie rekrutacji, a następnie powinno stwarzać warunki dla funkcjonowania

i rozwoju wiedzy, umiejętności i możliwości pracowników. Na poziomie dostawców związane jest z ich zdywersyfikowaniem, koniecznością ich niedyskryminacji oraz racjonalnością w podejmowaniu decyzji dotyczących zamówień.

Do podstawowych modeli zarządzania różnorodnością w organizacji można zaliczyć:

- model adaptacyjny, związany z koniecznością przestrzegania prawa antydyskryminacyjnego (podejmowanie działań ukierunkowanych na zwalczanie różnych form dyskryminacji);
- model konsolidacyjny, który wykorzystuje różnorodność we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji (kultura organizacyjna oparta jest na różnorodności);
- model biznesowy, w którym różnorodność jest ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej (ocena skuteczności realizowanej polityki różnorodności w odniesieniu do wymiernych efektów działalności gospodarczej) [Urbaniak 2014, s. 68].

Zarządzający organizacją wdrażający zarządzanie różnorodnością w pierwszej kolejności powinni wdrożyć model adaptacyjny umożliwiający realizację polityki antydyskryminacyjnej, a dopiero w dalszej kolejności stwarzać warunki dla przekształcenia idei w określone wartości umożliwiające rozwój organizacji.

Efektywne zarządzanie różnorodnością powinno stanowić składową współczesnych modeli rozwoju biznesu. Umożliwia ono racjonalne prowadzenie procesu rekrutacji pracowników, pozyskiwanie nowych talentów. Na płaszczyźnie zarządzania relacjami z klientami nie tylko zwiększa ich bazę, ale również umożliwia dostęp do nowych rynków. Organizacje zatrudniające różnorodne grupy pracowników i promujące tym samym „uczenie się od siebie nawzajem” osiągają lepsze wyniki ekonomiczne, są bardziej wydajne dzięki zwiększeniu motywacji wśród pracowników. Ważnym aspektem jest tu również poprawa wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa, co przyczynia się do zwiększenia możliwości i poprawy perspektyw rozwoju organizacji.

Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach

Zarządzanie różnorodnością jest sposobem na łączenie celów ekonomicznych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Zgodnie z najnowszymi trendami kluczowy dla zarządzania różnorodnością jest wzrost zapotrzebowania na nowe formy pracy i szkolenia wspierające elastyczne formy zatrudnienia (telepracę, wideokonferencje, *e-learning* czy *job-sharing*).

Zdecydowana większość polskich organizacji nie posiada kompleksowego podejścia do zarządzania różnorodnością. Zgodnie z „Przewodnikiem po Karcie Różnorodności” to firmy będące filiami międzynarodowych korporacji cechują się wyższym

poziomem różnorodności. Podmioty takie jak Deloitte, EDF, PWC, Orange czy Provident charakteryzuje systemowe podejście do obszarów i narzędzi wspierania równości oraz zwiększania potencjału pracowników [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013].

Pozytywnym aspektem jest coraz wyższy poziom uwzględnienia zarządzania różnorodnością w modelach biznesowych i strategiach rozwoju. Obecnie na liście sygnatariuszy Karty Różnorodności w Polsce znajdują się 192 podmioty (ponad połowę z nich stanowią organizacje wyłącznie polskie). Należy podkreślić, że duże i średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu zdają sobie sprawę z konieczności długofalowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim i znaczenia różnorodności dla poprawy jego efektywności [Gajek 2014, ss. 132–133].

Zgodnie z pierwszą edycją Barometru Różnorodności, w której udział brało 51 przedsiębiorstw i instytucji (15 dużych, 7 średnich, 29 małych), przeciętna wartość wskaźnika Diversity Index (obejmującego strategiczne zarządzanie różnorodnością, kulturę organizacyjną, strukturę zatrudnienia, rekrutację, rozwój pracowników oraz wynagrodzenia) wyniosła 45,66%. Najwyższy wynik to 78,41% (firma duża), najniższy zaś to 9,62% (firma mała). Duże i średnie podmioty charakteryzują się wyższym przeciętnym poziomem różnorodności (52,76%) w porównaniu z podmiotami małymi (40,28%).

Wyższy poziom różnorodności występuje w firmach usługowych (47,7%) w porównaniu z produkcyjnymi (41,28%). Najlepiej polityka różnorodności realizowana jest w obszarze rozwoju zawodowego (subindeks wynosi 55,21%) i struktury zatrudnienia (52,3%), najslabiej w procesie rekrutacji (32,95%).

Różnorodność w polskich firmach uzależniona jest również od geograficznego obszaru ich funkcjonowania. Najwyższy średni poziom wskaźnika odnotowano w centralnej Polsce (49,75%), najniższy zaś w Polsce północno-zachodniej (39,34%). Jednocześnie jedynie 26% organizacji realizuje strategie i uwzględnia zarządzanie różnorodnością w modelach biznesowych, 31% prowadzi monitoring wynagrodzeń pod kątem różnic społeczno-demograficznych, a 23% na rzecz określonych grup społecznych.

Programy dotyczące rozwoju życia rodzinnego kierowane są w znacznej mierze do kobiet. Różnorodność utożsamiana jest przez polskie przedsiębiorstwa z równym traktowaniem i tworzeniem zróżnicowanych zespołów pracowniczych, w niewielkim zaś stopniu z możliwością uzyskania przewagi konkurencyjności i długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa [Lisowska, Sznajder 2013, ss. 11–56].

Przedstawione powyżej wyniki badań stanowią wstęp do dalszych analiz, których celem będzie zbadanie wpływu zarządzania różnorodnością na sytuację finansowo-majątkową przedsiębiorstw oraz porównanie organizacji charakteryzujących się wysokim i niskim poziomem różnorodności pod kątem uzyskiwanych efektów.

Zakończenie

Różnorodność jest jednym z głównych elementów budowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju organizacji. Zatrudnianie pracowników posiadających różne umiejętności, odpowiednie zarządzanie nimi oraz umiejętność kompleksowej analizy i sprostanania wymaganiom różnych grup klientów pozwalają organizacji na generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i efektywnych instrumentów konkurowania. Uwzględnienie różnorodności w modelach biznesowych znajduje swoje uzasadnienie we względach prawnych, etycznych oraz wynikach ekonomicznych. Różnice w poziomie wykształcenia, doświadczenia zawodowego, umiejętnościach, płci czy wieku są ważnym elementem konkurencyjności i jedną z podstawowych determinant efektywności gospodarowania. Przedsiębiorstwa zatrudniające różne grupy pracowników są bardziej wydajne, osiągają lepsze wyniki, potrafią skuteczniej zmotywować swoich pracowników. Polskie organizacje i instytucje charakteryzują się stosunkowo niskim poziomem wdrażania polityki różnorodności, wyższym w przypadku dużych podmiotów gospodarczych. Większą różnorodność posiadają jednostki z udziałem kapitału obcego i filie zagranicznych przedsiębiorstw. Wyższy poziom różnorodności odnotowano w przypadku usług. Wydaje się, że kwestią kluczową z punktu widzenia przyszłości organizacji jest kompleksowe podejście do jej rozwoju. Postęp ilościowy i jakościowy w gospodarce opartej na coraz większym udziale wiedzy uzależniony jest od efektywnego zarządzania różnorodnością na różnych płaszczyznach i we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

Bibliografia

- Afuah A. (2003), *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22.
- Arredondo P. (1996), *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications Ltd., London.
- Atkinson D., Court R.H. (1998), *The New Economy Index: Understanding America's Economic Transformation*, Progressive Policy Institute.
- Bell D. (1983), *Technika łączności*, [w:] *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej*, Wydawnictwo Komitetu PAN, Wrocław-Warszawa.
- Bryl Ł. (2013), *Znaczenie „Nowej gospodarki” we współczesnych przedsiębiorstwach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Bylicki A. (2003), *Uwagi dotyczące realizacji w Polsce programu budowy gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, Wydawnictwo KBN, Warszawa.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.

- Dahlman C, Andersson T. (2000), *Korea and the Knowledge – Based Economy. Making the Transition. Information Society*, OECD, World Bank Institute.
- Drucker P.F. (1999), *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dudkowski R., Rudolf T. (2009), *Nowatorskie modele biznesowe*, „Marketing w Praktyce”, nr 10.
- Firlej K. (red.) (2012), *Zarządzanie i przedsiębiorczość w rozwoju biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Gajek K. (2014), *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350.
- Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B.R., Wolsa M. (2009), *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Katrinli A., Atabay G., Gunay G. (2008), A historical view of diversity management: the ottoman empire case, „International Journal of Business Research”, vol. 8, no. 2.
- Kisielnicki J. (2008), *MIS systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Koźmiński A. (2001), *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku*, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 Plus, PAN, Warszawa.
- Krell G., Mückenberger U., Tondorf K. (2000), *Gender mainstreaming*, [w:] *Gender mainstreaming, informationen und impulse*, Niedersächsische Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover.
- Lawthom R. (2003), *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
- Leks-Bujak E. (2014), *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, z. 71.
- Lisowska E., Sznajder A. (2013), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- Makulska D. (2012), *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego/Szkoła Główna Handlowa. Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju”, nr 88.
- Magretta, J. (2002), *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, May.
- Mullins J., Komisar R. (2009), *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model USA*, Harvard Business Press, Boston.
- Obłój K. (2013), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa.
- Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Porwit K. (2001), *Cechy gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa.
- Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie Strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Shafer S., Smith H., Linder J. (2002), *The Power of Business Models*, „Business Horizons”, Vol. 48.

- Urbaniak B. (2014), *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość ZZL w Polsce”, nr 3–4.
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, nr 3(40).
- Weill P., Vitale M.R. (2001), *Place to Space–Migrating to e-Business Models*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Wronowska G. (2004), *Gospodarka oparta na wiedzy jako etap ewolucji współczesnej gospodarki*, [w:] A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania, Warszawa.
- Wrycza S. (2010), *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zacher, L. (2001), *„Nowa gospodarka” jako interakcja techniki, gospodarki i społeczeństwa*, [w:] G. Kołodko (red.), *Nowa gospodarka i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Zienkowski L. (2003), *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, [w:] L. Zienkowski (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Żelazny R. (2003), *Nowa gospodarka. Mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Szczecin.
- Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością* (2007), [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL.

Strony internetowe:

www.wup.pl, dostęp: 30.08.2017.

Elżbieta Jędrych¹

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Justyna Berniak-Woźny²

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Diversity Management Initiatives of Companies from the Respect Index Portfolio

Abstract: The diversity management concept was developed in the late 1980's in the US, as a reaction to dynamic, demographic changes in the workforce and the effects of the globalisation process. As time has passed, the concept has spread throughout other Western industrialised countries, including members of the European Union and Poland. Central to the diversity management concept is the belief that organisations may benefit from having a diverse workforce, and that it is, therefore, in their interests to recognise and meet the characteristics, aspirations, and expectations of individual employees. In the case of Poland, diversity management is practised in a specific context, as its workforce is very homogenous. The aim of this article is to provide an analysis of both the context for diversity management in Poland, and diversity management initiatives of the Polish companies from the Respect Index portfolio. Analysis of the social reports of the companies listed in the Respect Index has revealed that a majority of them (72%), include diversity aspects in their social reporting. Unfortunately, they mostly present statistical data on the diversity of their governance bodies' and employees' diversity, with their analysis focused mainly on gender and age. This is mostly the practice of all companies, who base their reporting on the GRI standard framework.

Key words: Diversity Management, Polish workforce demography, CSR, Diversity Chart, Respect Index.

¹ e.jedrych@vistula.edu.pl

² j.berniak@vistula.edu.pl

Introduction

Diversity management concept emerged in the late 1980's as a response to dynamic demographic changes, such as ageing populations and increased migrations, womens' increased professional aspirations and change of family roles, as well as increased globalisation. These changes in the characteristics of the workforce worldwide, became a matter of study for academics, employers, and policy-makers, globally.

After three decades of the diversity management concept's creation, the challenge of differences among employees is still valid. According to Hasson Barret [2012], the three major demographic trends of the 21st century, with regard to the workforce, are slow growth, ageing, and an increase in diversity.

Central to the diversity management concept is the belief that organisations may benefit from having a diverse workforce, and that it is, therefore, in their interests to recognise and meet the characteristics, aspirations, and expectations of individual employees.

In the multi-national business organisations, the concept of diversity management (also called 'Diversity & Inclusion') has almost become a standard practice. Some of these initiatives are voluntary, and some are derived by the legal requirements, as, for example, the EU anti-discrimination directives and their implementation in the member states [EC 2012]. However, business practices differ among regions and countries, as they depend, not only on the key differencing factors of the local workforce, but also from the legal regulations and standards of the international initiatives in this field.

The aim of this article is to produce an analysis of both the context for diversity management in Poland, and the diversity management initiatives of the Polish companies from the Respect Index portfolio, which are considered to be exclusive, as they are managed in a responsible and sustainable manner.

Diversity management concept and its evolution

Diversity Management (DM) is a relatively young management concept that was developed in the United States in the late 1980's, in response to dynamic, demographic changes in the workforce and globalisation process. It is widely believed that the starting point of the DM development was the US government's commissioned report, titled: 'Workforce 2000' [Johnston & Packer 1987], which examined the changing demographics of the US workforce. Authors of the Report pointed out that, „The workforce will grow slowly, becoming older, more female, and more disadvantaged”

[p. 14] and „if the United States is to continue to prosper, policymakers must find ways to accomplish the following: stimulate balanced world growth; accelerate productivity increases in service industries; maintain the dynamism of an ageing work force; reconcile the conflicting needs of women, work, and families; integrate Black and Hispanic workers fully into the economy; and improve the educational preparation of all workers“ [p. 15]. The authors concluded that employers had a new, and more responsive, role to play in the development of their workforces [Johnston & Packer 1987].

The Report started intensive discussion on the impact of workforce changes and possible reactions, not only among policymakers, but also among academics, and more importantly, employers. In 1990, R. Roosevelt Thomas Jr, who coined the Diversity Management term, published in the Harvard Business Review, an article in which he called for a different approach to workforce diversity within organisations. According to him, DM is not about controlling or containing diversity, but it is about enabling every employee to perform to his/her potential. „It means getting from employees, first, everything we have a right to expect, and, second – if we do it well – everything they have to give“ [Thomas 1990, p. 112].

Even though Diversity Management is a concept that has been discussed and researched by both academics and practitioners for three decades, there is not one generally accepted definition. The Oxford Dictionary of Human Resource Management, defines DM as „the concept of recognising the wide variety of qualities possessed by people within an organisation“. Heery and Noon [2001] also emphasise the individuality of people, and the importance of „valuing each person for his/her unique combination of skill, competences, attributes, knowledge, personality traits, etc.“ [p. 215]. According to Furunes and Mykletun [2007], the core of the concept is „understanding that there are differences among employees, and that these differences, if properly managed, are an asset to doing work more efficiently and effectively“ [p. 975].

The key challenge of workforce diversity management is its complexity. Already Thomas [1990], noticed that diversity is „not only race, gender, creed, and ethnicity, but also age, background, education, function, and personality differences“ [Thomas 1990, p. 114]. The passing of time has made this concept even more complex. Gardenswartz and Rowe [1994], described diversity as being like an onion, possessing layers that once peeled away reveal the core. The four layers of diversity are:

1. The organisational dimensions – the outermost layer that consists of characters such as management status, union affiliation, work location, seniority, divisional department, work content/fields, and functional level classification.

2. The external dimensions – the layer representing those characteristics that deal with the life choices of an individual. The characteristics in this layer are personal habits, recreational habits, religion, educational background, work experience, appearance, personal status, marital status, geographic location, and income.
3. The internal dimension – the layer consisting of characteristics assigned at birth, such as age, race, ethnicity, gender, and physical ability.
4. Personality – traits and stable characteristics of an individual that determine the manner in which that person behaves, in any given situation and over time.
The factors differentiating people were also defined as:
 - basic (e.g. race, gender) and secondary (e.g. work experience, beliefs);
 - visible (e.g. race, gender) and invisible (e.g. religion, illnesses);
 - noticeable (e.g. race, gender) and unnoticeable (e.g. habits, ways of communication);
 - demographic (e.g. gender, age) and non-demographic (e.g. attitudes, values), [Gajdzik 2015, p. 100].

The number of factors that employers had to recognise and take under consideration, when managing human resources, is overwhelming. Not all employers perceive those differences as an advantage. As a result, employers choose between two concepts of dealing with this challenge:

- 1) 'equal opportunities — the old paradigm' – which is externally driven, and rests on moral and legal arguments. Equal opportunities are perceived as a cost, and the difference is perceived as problematical;
- 2) 'managing diversity — the new paradigm' – which is internally driven, and rests on a business case. Diversity management is perceived as an investment, and the difference is perceived as an asset [Wilson and Iles 1999, p. 31].

Although some criticisms of the diversity management concept have appeared, contemporary business seems to be convinced that a diversified workforce that is properly managed, is a key factor in achieving success. As part of a large-scale survey of global fortune, 500 companies, along with other global organisations, revealed that they all perceive global diversity as an important, or very important, issue [Nishii & Ozbilgin 2007]. Furthermore, many business organisations (especially those operating on international and global markets) have already developed DM policies and programmes. The outcomes of such initiatives, have also to some extent, already been assessed. The results of the research show that diversity management results in more creativity, expressed via group work; higher levels of organisational commitment; a decrease in costs, resulting from attracting, hiring, and retaining the most available talented workers; a decrease in turnover rates; fewer discrimination lawsuits [Fink et

al. 2003]; higher job satisfaction [Allen et al. 2007]; higher job involvement [Harter et al. 2002]; and lower turnover intentions [Singh & Selvarajan 2013].

The globalisation and demographic changes impacted also upon other regions of the world, so the diversity management concept has spread throughout other Western industrialised countries, including members of the European Union and Poland. As diversity management is a very complex issue, approaches to this concept differ between regions and countries depending on their demography, economy, and legislation governing employment. For example, in the USA, DM is associated with „affirmative action“ and „equal opportunities“ in multi-cultural (ethnicity, race, gender, sexual preference, etc.) contexts [Philip 2010]. In Europe, the emphasis is on the management of language and national differences, as well as equal opportunities for women (gender mainstreaming) [IN Mba Sr & EU Teresa 2013].

This differentiation and complexity is a serious challenge for diversity management in international and global organisations, as they need to develop sophisticated approaches to policy making, „recognising the tensions between local requirements for diversity management, and the need to standardise international operations“ [Ozbilgin & Tatli 2008, p. 442]. As Ozbilgin and Tatli have pointed out, the difficulties may especially arise when global organisations want to implement consistent equality and diversity policies in a „sensitive“ area, where differing national cultural customs, traditions, and legislative frameworks exist. These organisations can justify their initiatives, by CSR internationally agreed standards, which define their practices and social reporting. It is worth highlighting that CSR was one of the top three triggers cited by UK organisations, in driving equality and diversity initiatives [CIPD 2007]. For the European Union, very important initiatives include Diversity Charters, established across Europe, which encourage companies to implement and develop diversity policies. These National Charters are supported by the EU-level exchange platform, which allows the existing Diversity Charters to share their experiences and develop common tools.

Corporate Social Responsibility as a driver of diversity management

The ISO 26000 standard, which provides guidance on how businesses and organisations can operate in a socially responsible way, defines Corporate Social Responsibility as: „the willingness of an organisation to incorporate social and environmental considerations in its decision-making, and be accountable for the impacts of its decisions and activities on society and environment. This implies both transparent and ethical behaviour that contributes to sustainable development, is in compliance with applicable law, and is consistent with international norms of behaviour. It also implies that

social responsibility is integrated throughout the organisation, is practised in its relationships, and takes into account the interests of stakeholders” [ISO 26000 2010, p. 6]. This perception of CSR is supported by Porter and Kramer [2011], who introduced the concept of a shared value: corporate policies and practices that enhance the competitiveness of a company, whilst simultaneously advancing social and economic conditions in the communities, in which the company sells and operates. The authors argue that profit involving a shared value, enables society to advance and companies to grow faster. They assume that integrating societal issues into strategy and operations is the next major transformation in management thinking.

Although CSR activities have mostly been focused on external stakeholders, in recent years, there has been a growing interest in internal CSR. The socially responsible activities dedicated to internal stakeholders, usually include:

- Equitable compensation and social benefits;
- Risk prevention, health and safety;
- Work/family balance;
- Attraction and retention of talent;
- Training and development;
- Employment relationships;
- Communication, transparency, and social dialogue;
- **Diversity and equal opportunities** [Barrena-Martínez, López-Fernández & Romero-Fernández 2012].

In HR practice, „equal opportunities” is about promoting and fostering everybody’s right to be different, about being free from discrimination, valued as an individual, and having choice and dignity, with a right to your own beliefs and values. In the developed countries, such understood equal opportunities are protected by law. In other regions of the world, equality in the workplace is very often a CSR practice. ‘Diversity’ is one step further, and is about creating a culture which values individual differences and variety for the benefit of society, individuals, and organisations. That is why DM is more and more often perceived as an effective tool of internal CSR. Internal CSR and diversity management practices have also become a significant part of social reporting. Two of the most accepted CSR standards used by international firms are the Global Reporting Initiative (GRI) and ISO 26000 [Marimon et al. 2012], and diversity is duly included in both of them.

In the ISO 26000 standard diversity is covered in the following points:

- Decision-making processes and structures 6.2.3;
- Discrimination and vulnerable groups 6.3.7;
- Fundamental principles and rights at work 6.3.10;
- Employment and employment relationships 6.4.3 [ISO 2014].

In the Global Reporting Initiative (GRI), the world most widely used sustainability reporting framework, which sets out the principles and indicators that organisations can use, to measure and report their economic, environmental, and social performance, diversity is included within the „Diversity and Equal Opportunity“ aspect, for which the GRI develops the following guidance:

- a) „Report the percentage of individuals within the organisation’s governance bodies in each of the following diversity categories: Gender, Age group: under 30 years old, 30–50 years old, over 50 years old, Minority groups, and other indicators of diversity, where relevant.
- b) Report the percentage of employees per employee category, in each of the following diversity categories: Gender, Age group: under 30 years old, 30–50 years old, over 50 years old, Minority groups, and other indicators of diversity, where relevant“.

Although reporting of broader human capital issues (including diversity) remains generally a voluntary activity, it is more and more popular. In the European Union, the driving force is the Directive [Directive 2014/95/EU] on „disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups“ from December, 2014. The Directive requires large companies to publish regular reports on the social and environmental impacts of their activities, and apply only to large public-interest companies with more than 500 employees. However, social and environmental reporting is practised by other organisations, too – mostly because of stakeholder pressure, or as an image creation tool.

Diversity Charters as a driver of diversity management

The idea for the Diversity Charter was conceived in January, 2004, in a report issued by the French thinktank, the Montaigne Institute. The French Charter was the first document of its kind in Europe, and already has 15 followers in the EU. The Diversity Charter’s aim is to encourage companies to implement and develop diversity policies. The charter is a short document, voluntarily signed by companies, which outlines the commitment of the undersigning organisation to promote diversity and equal opportunities in the workplace, regardless of, for example, age, disability, gender, race, ethnic origin, religion, or sexual orientation [<http://www.diversity-charter.com>].

The Polish Diversity Charter was launched in February, 2012, by the Responsible Business Forum, in collaboration with the Office of the Government Plenipotentiary for Equal Treatment and the Office of the Polish Human Rights Defender. The main objectives of the Charter are: promoting diversity management in Poland, and creating the tools and guidance for companies, public institutions, and non-profit organisations, for the implementation of diversity management in the workplace; and organising events and education programmes for signatories [<http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/>].

In relation to target groups, the main focus of the EU Diversity Charter’s signatories’ diversity initiatives is on gender equality (48%), followed by generations (46% for seniors, 45% for young people), disability (44%), and racial or ethnic background (28%). Religion or personal beliefs (19%), sexual orientation (16%), and gender identity (15%), are given less attention. The priorities substantially change from country to country. In the case of signatories of the Polish Charter (192 companies), the main focus of the diversity initiatives is on gender equality (69%), followed by generations (54% for young people, 47% for seniors), disability (44%), and racial or ethnic background (24%). Religion or personal beliefs (21%), sexual orientation (18%), and gender identity (13%) are given less attention.

When one looks closely at the European Commission Report [2014], which compares the EU’s average results to Polish ones, it can be concluded that with the exception of „Gender identity” and „Religion or personal beliefs” initiatives, the activity of the Polish Diversity Charter signatories is much higher than the EU’s average. Detailed data on the diversity management initiatives’ concerns amongst the Diversity Charter signatories in the EU, and 11 national charts are presented in Table 1.

Table 1. Diversity initiative concerns of Diversity Charters in the EU – % of signatories – results by classes „persons employed”

	EU 11	AT	FR	GE	IR	IT	LU	SW	ES	PL	EE	FI
Young people (aged under 26)	45%	53%	49%	45%	20%	19%	64%	56%	28%	54%	71%	31%
Seniors (aged over 50)	46%	65%	52%	55%	20%		61%	50%	20%	47%	57%	23%
Gender equality	48%	73%	43%	65%	80%	65%	95%	100%	29%	69%	86%	15%
Disability	44%	63%	47%	65%	70%	24%	49%	69%	28%	44%	43%	38%
Sexual orientation	16%	45%	13%	45%	70%	7%	36%	63%	20%	18%	29%	8%
Gender identity	15%	50%	13%	30%	40%		31%	63%	29%	13%	29%	
Racial or ethnic background	28%	70%	28%	60%	50%	10%	53%	100%	24%	26%	57%	8%
Religion or personal beliefs	19%	53%	18%	20%	30%	2%	42%	50%	21%	21%	29%	15%
Other	6%	5%	3%	25%	10%		8%	19%	18%			8%

Source: European Commission [2014].

Equal opportunities and diversity management in Poland

In Poland, equal treatment legislation is provided for in the 1997 Constitution (which contains general equality and anti-discrimination clauses, as well as a guarantee of equality between men and women), and the Anti-discrimination Law, which is complementary to the provisions on equal treatment of the Labour Code Act and other laws (e.g. the Laws on Promotion of Employment, on the Social Insurance System, and on Capital Pensions, as well as on the Employment of Temporary Workers, which includes the equal treatment rule). The process of implementing EU anti-discrimination laws concerning race, ethnic origin, religion, age, disability, and sexual orientation into the legal system, was initiated mostly as a result of EU membership, and not in order to improve the existing laws or to ease social pressures [Poland - Country report gender equality 2016]. This is mostly because Poland is a very homogeneous country, taking into account ethnicity and nationality, religion, and sexual orientation.

According to the 2011 census by the Polish Central Statistical Office (GUS), at the end of 2011, Poland had a population of 38,538,447, out of which 93.8% declared Polish ethnicity, 3.8% other ethnic origin, whilst 2.4% gave no answer. Among minority groups, the largest numbers of respondents claimed Silesian nationality, followed by Kashubian, German, and Ukrainian [GUS 2013]. The statistics on Ukrainians, do not include recently arrived migrant workers, which a report by the National Bank of Poland estimated at around 1 million in 2015 [NBP 2016].

Poland is also very homogenous with a regard to religion. The majority of its population adheres to Christianity, and within this framework, the largest grouping is the Roman Catholic Church – with 92.2% of Poles [GUS 2013].

In Poland, there exist no reliable sources of information about sexual orientation. According to Izdebski, it can be estimated that 0.8% of people living in Poland are homosexual, along with 2.3% of bisexuals [Izdebski 2012].

Gender equality presents few problems. The gender pay gap at median earnings in Poland (10%), is one of the lowest in the OECD (the OECD average is 16%), and the pay gap among top earners in Poland is small. Women in Poland are more likely to have permanent employment than men, and to work in professional occupations. The proportion of employed women in Poland is at 59%, which is virtually the same as the OECD average (60%). The proportion of women managers in Poland (36%) is one of the highest among OECD countries (the average being 32%) [Closing the Gender Gap OECD].

The data presented above could give the impression that the need for diversity management in Poland is low. Yet, such homogeneousness is a serious challenge for

both employers and employees. It can especially be a problem for companies already operating or planning to operate on international markets, as they can face a lack of multi-cultural competences.

Employers in Poland should certainly prepare themselves for the demographic changes. According to OECD, an ageing population, and persistently low fertility rate, will lead to a decline of the Polish labour force by about 15 percentage points over the next 20 years, if the labour force participation rates for men and women do not increase [Closing the Gender Gap, OECD].

In 2015, the employment rate of people aged 15–64 in Poland amounted to 62,9%, and was one of the lowest values amongst the OECD countries, which on average amounted to 66.3%. The countries with the highest employment rates in 2015, were Iceland (84.2%), and Switzerland (80.2%), which shows the scope for serious improvement, and lowering the negative impact of demographic changes. Reaching such high employment rates as those stated above, requires intensive diversity management, especially focused on age and disability. Yet, recently, the retirement age has, in fact, been lowered. Furthermore, it should be noted that in Poland, there are 3.4 million disabled people, out of which, only 27.3% are employed [GUS 2016]. The average employment of disabled people in the EU is around 50%.

It should also be highlighted that Polish organisations must still deal with the discrimination at the workplace. As research results prove, discriminatory experiences faced by different diversity groups at work, is a serious problem in Poland. The Report 'Equal treatment as a standard for good governance' (Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia) [2011], showed that, according to one-third of respondents, there is a problem of less favourable treatment on grounds of age in work life. 12% of the respondents felt they suffered, personally, from inferior treatment. In addition, 13% of respondents had personal contact with a person over 50 years old, who in the workplace, had been treated worse, because of his/her age. As for gender, every tenth person had experienced less favourable treatment because of it. Unequal treatment, based on gender, was experienced much more often by women than men. Less favourable treatment, due to physical disabilities, is also a serious problem in Poland, according to 40 % of the respondents. Every second person was of the opinion, that in Poland, there is a problem of worse treatment, as a result of mental illness (49 %) and homosexuality (49%) [Antosz 2011]. The report about the situation of LGBT persons in Poland by the Campaign Against Homophobia, Lambda Warsaw, and the Transfuzja Foundation [2014] shows that a high percentage of bisexuals and homosexuals still experience physical and psychological violence on the grounds of sexual orientation (12% physical and 44% psychological). The existence of less favourable treatment on the grounds of religion in Poland, was acknowledged by one in every four respondents.

The above presented data suggests that equal opportunities and diversity management should be a very active field in Polish companies, especially in those that consider themselves as socially responsible. As a national legal framework failed in activating the disabled and does not adequately support age management (in the case of both young people entering the job market and older employees in continuing their professional activities), employers play a crucial role in diversity management in these two aspects. Those companies which operate on international markets, or plan to go international, should also be active in managing their ethnic homogeneity. From the effectiveness of their initiatives, their position in the „war of talents” in the nearest future is dependent, but this also applies to the shape and condition of the labour market in Poland. In other words, in most developed countries, diversity management means taking advantage of the diversified employees, who are the success factor on the global markets. In Poland, organisations must first build a diversified workforce, which can support them in becoming competitive on those international markets. In the meantime, they must also eliminate the existing discrimination in the workplace, as it is the foundation behind every effective diversity management policy.

Diversity management in companies from the Respect Index portfolio

The RESPECT Index is the first CSR index in Poland and Central and Eastern Europe. The project is executed by the Warsaw Stock Exchange, in collaboration with external partners. The RESPECT Index project aims at the identification of exclusively listed companies, managed in a responsible and sustainable manner, but additionally, it places a strong emphasis on the investment attractiveness of companies that are characterised, among others, by reporting quality, the level of investor relations, or information governance [<http://www.odpowiedzialni.gpw.pl>]. The current edition of the Respect Index, includes 25 companies.

The main subjects of the analysis were the diversity management initiatives, presented in the latest social reports, published by the companies listed in the Respect Index. In some cases, they were separate social or CSR reports, whilst in others, CSR activities were included in the integrated reports. As diversity management may include a number of different issues and initiatives which may also be phrased in various ways, depending on the organisational or industry context, specific check items are used to cover those practices in the analysis.

Analysis of the reports was aimed at answering the following questions:

1. Is the „diversity” aspect included in the social reporting of the company?

2. Are the „gender equality (gender pay gap, the proportion of women and men employed, the structure of female and male employment)” initiatives presented in the report?
3. Are the „age (ageing, demographic changes, generations, generational differences/diversity)” initiatives presented in the report?
4. Are the „disability (physical/mental/psychic (dis)abilities)” initiatives presented in the report?
5. Are the „ethnicity (ethnic/cultural/migrational background, race, racial differences)” initiatives presented in the report?
6. Are the „religion (religious beliefs, world view)” initiatives presented in the report?
7. Are the „LGBT (sexual orientation / identity, gender identity/expression)” initiatives presented in the report?
8. Is the organisation a signatory of the Polish Diversity Charter?

The detailed results of the analysis are presented in Table 2.

Analysis of the social reports of the companies listed in the Respect Index, revealed that a majority of them (72%), include diversity aspects in their social reporting. Unfortunately, they mostly present statistical data on the diversity within their governance bodies, and diversity concerning the percentage of employees per employee category in a number of diversity categories. This is mostly the practice of all companies, who base their reporting on the GRI standard framework.

There is only a small number of companies that undertake initiatives that could be classified as proactive diversity management. The most popular practices are dedicated to gender equality (16%) – mostly focused on supporting women in their professional careers. Only 3 companies out of 25 reported age diversity management initiatives, which were dedicated to both young and senior employees. Meanwhile, initiatives focused on disabled people and ethnicity are very rare (8% and 4%, respectively). In the case of Religion and LGBT aspects, sadly no company reported diversity management initiatives.

Finally, it was analysed which company from the Respect Index portfolio is also a Polish Diversity Charter signatory. The results are rather poor, as only 38% of the Respect Index companies, are officially engaged in this initiative. This can partially explain low activity in diversity management among the abovementioned companies. Comparing the diversity management activity among Diversity Charter signatories presented in Table 1, and the activities of Respect Index companies presented in Table 2, it can be also assumed that the activity of the first group of companies is connected with a deep understanding of labour market dynamics, as well as diversity management aims and advantages. In the case of the Respect Index companies, we can observe a rather passive approach to employee diversity.

Table 2. Diversity management initiatives of the companies listed in the Respect Index

	Diversity as a part of Social Report	Gender Equality initiatives	Age Initiatives	Disability Initiatives	Ethnicity Initiatives	Religion Initiatives	LGBT Initiatives	Diversity Chart signatory
Apator S.A.	V	0	0	0	0	0	0	0
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	V	V	0	0	0	0	0	V
Bank Millennium S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0
Bank Pekao S.A.	V	V	0	0	0	0	0	0
Bank Zachodni WBK S.A.	V	V	0	0	0	0	0	V
Budimex S.A.	V	0	0	0	0	0	0	V
Elektrobudowa S.A.	0	0	0	0	0	0	0	V
Energa S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0
Fabryki Mebli „FORTE” S.A.	V	0	0	0	0	0	0	0
GPW S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0
Grupa Azoty S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0
Grupa LOTOS S.A.	V	0	0	0	0	0	0	0
ING Bank Śląski S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0
KGHM Polska Miedź S.A.	V	0	0	0	0	0	0	0
Lubelski Węgiel Bogdanka S.A.	V	0	0	0	0	0	0	0
Orange Polska S.A.	V	0	0	0	0	0	0	V
PCC Rokita S.A.	V	0	0	0	0	0	0	V
Pelion S.A.	V	0	0	V	0	0	0	0
PGE S.A.	V	0	0	0	0	0	0	0
PGNIG S.A.	0	0	0	0	0	0	0	V
PKN Orlen S.A.	V	V	V	V	V	0	0	0
PZU S.A.	0	0	0	0	0	0	0	V
Tauron PE S.A.	V	0	V	0	0	0	0	0
Trakcja PRKil S.A.	V	0	V	0	0	0	0	0
Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich Kogeneracja S.A.	V	V	0	0	0	0	0	V
Udział procentowy	72%	16%	12%	8%	4%	0%	0%	36%

Source: own study.

As this research represents an initial exploration into diversity management amongst the Respect Index companies, there are some limitations that must be acknowledged. First, the analysis of diversity management initiatives is based only on social reports, which do not necessarily cover all the activities in this field, undertaken by the organisations included in the analysis. Second, the reports, even though they currently range from 2015 to 2017, may not present the most recent initiatives undertaken by the companies. Finally, the analysis does not consider the specific nature of the industries, which are widely represented in the Respect Index. Future research will need to investigate whether there are industry specifics that determine the diversity management practices of companies undertaking diversity management initiatives.

Conclusions

The diversity management concept was developed in the late 1980's in the US, as a reaction to dynamic, demographic changes in the workforce and the effects of the globalisation process. The employers realised that it was not enough to assure equal opportunities, which were, in most cases, guaranteed by the law, but that they should perceive this diversity as an asset and develop policies to successfully manage it. After some time, diversity management became the standard practice of companies operating on the global markets, and properly managed diversified workforces became success factors.

In the case of Poland, diversity management is practised in a specific context, as it is a very homogenous country, and this is also a characteristic of the Polish workforce. One could assume that in such a case, diversity management would be of low importance. However, the demographic changes (ageing population) and the recent lowering of the retirement age, is changing the labour market situation, and may cause serious problems with attracting and retaining employees with the required competencies. That is why companies should start their diversity management policies, especially in the age (for both young and senior employees) and disability aspects (to activate the potential candidates with the required competencies, or the potential to develop those competencies). Those companies which operate, or aim to operate, on international and global markets, must also consider attracting candidates of diverse nationalities to assure the optimal level of multi-cultural competencies.

The analysis of the diversity management initiatives reported by Polish organisations listed in the Respect Index has revealed different scenarios. Those companies which are signatories of the Diversity Chart, present high (higher than the EU average) activity in most of the defined aspects of diversity management. However, analysis of the diversity management initiatives of organisations from the Respect Index portfolio, presented in their social reports, showed a very small amount of activity in this field, limited mostly to presentation of the governance bodies' and employees' diversity, with their analysis focused mainly on gender and age. Thus, it could be suggested that further research in that area should focus on the internal and external factors determining the organisations' engagement in the diversity management initiatives. It would be also interesting to gain further insight into the impact of the national and organisational contexts on the diversity management programmes and policies.

References

- Allen R.S., Dawson G., Wheatley K., White C.S. (2007), *Perceived diversity and organizational performance*, „Employee Relations”, 30(1), 20–33.
- Antosz P. (2011), *Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia. Raport z badań sondażowych* [Online], http://www.spoleczenstwoobywatelskie.gov.pl/sites/default/files/rowne_traktowanie_standardem_dobrego_rzadzenia_-_raport_z_badan_ilosowych_ost_0_0.pdf, date of access: 18.08.2017.
- Barrena-Martínez J., López-Fernández M., Romero-Fernández P. (2012), *Towards the seeking of HRM policies with a socially responsible orientation: a comparative analysis between Ibex-35 firms*, Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012, 2, University of the Algarve, Portugal.
- CIPD (2007), *Diversity in Business: A Focus for Progress*, CIPD Survey Report, London.
- Closing the Gender Gap, OECD [online], <http://www.oecd.org/gender/Closing%20the%20Gender%20Gap%20-%20Poland%20FINAL.pdf> date of access: 15.08.2017.
- European Commission (2012), *Implementation Checklist for Diversity Management. Support for voluntary initiatives promoting diversity management at the workplace across the EU* [online], http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf date of access: 20.08.2017.
- European Commission (2014), *Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union (2014)* [online], http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf, date of access: 10.08.2017.
- Marimon F., Alonso-Almeida M., Rodríguez M. (2012), *The worldwide diffusion of the global reporting initiative: What is the point?*, „Journal of Cleaner Production”, 33, 132–144.
- Fink J.S., Pastore D.L., Riemer H.A. (2003), *Managing employee diversity: Perceived practices and organisational outcomes in NCAA Division III athletic departments*, „Sport Management Review”, 6 (2), 147–168.
- Furunes, T., Mykletun R.J. (2007), *Why Diversity Management Fails: Metaphor Analyses Unveil Manager Attitudes*, „Hospitality Management”, 26.
- Gajdzik B. (2015), *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym (Diversity management of personal staff in steelworks)*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 4, 91–106.
- Gardenswartz L., Rowe A. (1994), *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, New York, McGraw-Hill.
- GRI [online], www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center, date of access: 18.08.2017.
- GUS (2016), *Poland in the OECD 1996–2016* [online], <http://stat.gov.pl/en/topics/other-studies/other-aggregated-studies/poland-in-the-oecd-19962016,13,1.html>, date of access: 24.08.2017.

- GUS (2013), *Ludność – Stan i struktura demograficzno-społeczna. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002), *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 87, 2.
- Hasson Barrett N. (2012), *Diversity management: The common thread binding compliance, organizational culture, and best practices*, Capella University.
- Heery E., Noon M. (2001), *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- IN Mba Sr, EU Teresa (2013), *Diversity in the concept of management: different style and difference ethics*, „American Journal of Humanities and Social Sciences”, 1 (3), 144–150.
- Information paper on LGBTI discrimination in Poland for the European Commission against racism and intolerance (ECRI)* (2014) [online], https://www.spr.org.pl/app/download/8689107794/LGBT_Raport+FINAL.pdf?t=149444167, date of access: 28.08.2017.
- ISO (2014), *GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction* [online], https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf, date of access: 08.08.2017.
- ISO 26000 (2010), *Guidance on social responsibility*, ISO, Geneva
- Izdebski Z. (2012), *Seksualność Polaków na początku XXI wieku Studium badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Johnston W., Packer A. (1987), *Workforce 2000*, Hudson Institute, Indianapolis [online], <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED290887.pdf>, date of access: 15.07.2017.
- NBP (2016), *Obywatele Ukrainy pracujący w Polsce – raport z badania*, [online] https://www.nbp.pl/aktualnosci/wiadomosci_2016/20161212_obywatele_ukrainy_pracujacy_w_polsce_%E2%80%93raport_z_badania.pdf, date of access: 15.08.2017.
- Nishii L.H., Özbilgin M.F. (2007), *Global diversity management: towards a conceptual framework*, „The International Journal of Human Resource Management”, 18 (11), 1883–1894.
- Ozbilgin M., Tatli A. (2008), *Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Philip M. (2010), *Ideology and Utopia*, New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Poland – Country report gender equality* (2016) [online], <http://www.equalitylaw.eu/downloads/3807-poland-country-report-gender-equality-2016-pdf-1-43-mb>, date of access: 18.08.2017.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating shared value*, „Harvard Business Review”, January, 62–77.
- Singh B., Selvarajan T.T. (2013), *Is it spillover or compensation? Effects of community and organizational diversity climates on race differentiated employee intent to stay*, „Journal of Business Ethics”, 115 (2), 259–269.
- Thomas R. (1990), *From affirmative action to affirming diversity*, „Harvard Business Review”, 68 (2), 107–117.
- Wilson E., Iles P. (1999), *Managing diversity: an employment and service delivery challenge*, „The International Journal of Public Sector Management”, 12 (1), 27–48.

Barbara Józefowicz¹

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Wykorzystanie różnorodności pracowników w osiągnięciu celów strategicznych korporacji globalnej na przykładzie AccorHotels

Using of Diversity in the Workplace as a Way to Achieve the Strategic Goals in the Global Corporation: the Case of AccorHotels

Abstract: The aim of this paper is to give an empirical example of chosen elements of the diversity management in the global company in the hospitality sector. Many scholars conduct research on diversity in the workplace, but there are small number of good practices demonstrating how to use the potential of diversity amongst employees to achieve corporate goals in particular. Diversity and inclusion has become a CEO-level issue in the leading companies, so the awareness of diversity management is growing, because it impacts on corporate purpose and performance. The case study provides the example of a project where employees have the opportunity to express their individualism, the personalities and lifestyle differences, therefore they feel valued and included. The diversity is thus reflected in an innovative offer which, in turn makes the brand stronger and adds value for stakeholders.

Key words: diversity management, diversity in the workplace, diversity and inclusion.

¹ barbara.jozefowicz@umk.pl

Wprowadzenie

Wiele napisano o istocie i słuszności zabiegania o różnorodność w organizacjach [np. Mor-Barak i Cherin 1998, ss. 47–64; Cox i Blake 1991, ss. 45–56; Morawska-Wilkowska, Krajnik, Remisko i in. 2009; Roberson 2004, s. 4; Wziętek-Staśko 2010, ss. 515–533; i in.]. Badania w tym temacie koncentrują się zazwyczaj na różnorodności pod względem konkretnych atrybutów, np. wieku, płci, rasy, pochodzenia etnicznego czy kulturowego. Analizy przeprowadzone na potrzeby tego artykułu wykraczają ponad to, poszerzając dotychczasowe postrzeganie różnorodności w miejscu pracy o różnice osobowości, emocji, wartości, zainteresowań, stylu życia, pasji.

Publikacje opisujące dobre praktyki zarządzania różnorodnością najczęściej ograniczają się do procesu wdrażania strategii czy działań z zakresu różnorodności w organizacji [np. Cox 2001; Horsti i Hultén 2011; Gröschl 2011; Józefowicz i Jedynak 2016, ss. 75–88]. Poza nielicznymi wyjątkami [Dziadkiewicz i Kłos 2013, ss. 361–374; Zaroda-Dąbrowska 2015, ss. 37–44; Jaroszek 2017, s. 60] brakuje opracowań na temat skutecznego wykorzystania różnorodności pracowników w praktyce biznesowej.

Różnorodność i inkluzja w miejscu pracy stały się priorytetowym trendem w zarządzaniu zasobami ludzkim w organizacjach na całym świecie. Rośnie też świadomość ich wszechstronnego znaczenia – nie tylko dla umacniania wizerunku marki, zarządzania talentami czy zwiększania zaangażowania pracowników, ale także ogólnie – w osiągnięciu celów strategicznych przedsiębiorstwa [Bourke, Garr, van Berkel, Wong 2017, ss. 107–114]. Dlatego wśród wiodących korporacji globalnych różnorodność i inkluzja są obecnie kwestiami w gestii dyrektorów generalnych i powinny obowiązywać na wszystkich poziomach zarządzania. Zarządzanie różnorodnością powinno być w pełni zintegrowane z wizją organizacji i jej wartościami (poziom strategiczny), następnie przeformułowane na strategię funkcjonalne i polityki szczegółowe oraz powiązane z praktykami promującymi rozwój synergicznych zmian kulturowych i organizacyjnych, które mają wpływ na całą firmę (poziom taktyczny). Wreszcie te polityki i związane z nimi praktyki powinny przekładać się na realne działania (poziom operacyjny) [Riccò i Guerci 2014, s. 235].

Celem artykułu jest wykazanie, że różnorodność i inkluzja w miejscu pracy mogą mieć bezpośredni wpływ na realizację celów biznesowych, m.in. poprzez dostarczanie innowacyjnej oferty klientom przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, wyróżnianie się spośród konkurencji. Głównym argumentem na poparcie tego twierdzenia jest empiryczna egzemplifikacja wybranych elementów zarządzania różnorodnością w globalnej korporacji z sektora turystycznego. W odróżnieniu od większości publikacji w tym obszarze tematycznym, autorka skoncentrowała się na studium przypadku wykorzy-

stania potencjału pracowników w działaniach mających na celu wzmocnienie marki, wzrost satysfakcji pracowników i klientów, a w efekcie wzrost wartości firmy.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie przeprowadzonych przez autorkę badań jakościowych ze źródeł wtórnych. Dominującą metodą była analiza dokumentów źródłowych udostępnionych przez firmę oraz innych publikacji związanych z AccorHotels, w tym źródeł internetowych, głównie materiałów promocyjnych. Przeprowadzona została także krytyczna analiza literatury związanej z poruszonymi zagadnieniami. Były to przede wszystkim publikacje naukowe z zakresu zarządzania, ale także socjologii i psychologii, ponieważ różnorodność jest przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych.

Zarządzanie różnorodnością a realizacja celów organizacji

Według Stowarzyszenia Forum Odpowiedzialnego Biznesu zarządzanie różnorodnością to „dostrzeganie różnic między ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniana i w którym może ona w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji” [Morawska-Wilkowska, Krajnik, Remisko i in. 2009, s. 8]. Godne podkreślenia w tej definicji jest to, że różnice, o których mowa, mogą dotyczyć każdego.

Ludzie różnią się między sobą wieloma cechami, a to, na co zwraca się szczególną uwagę, zależy od kontekstu, na którego tle zostaje uwypuklone. Myślenie o grupach mniejszościowych często jest stereotypowe. Rasa, wiek, płeć, pochodzenie, religia, niepełnosprawność czy orientacja seksualna zdecydowanie zdominowały postrzeganie różnorodności w polskich organizacjach [Maj, Walkowiak 2015, s. 80]. Tymczasem często pomija się inne ważne różnicujące aspekty, takie jak np. wzrost, waga ciała, status materialny, styl życia czy skład rodzinny, które też mogą stać się powodem gorszego traktowania w miejscu pracy, dyskryminacji, a wręcz wykluczenia społecznego. Stąd w powyższej definicji kluczowe jest nastawienie na klimat poszanowania i wykorzystania tych różnic na korzyść organizacji.

Nowe badania Deloitte i innych instytucji dowodzą, że różnorodne i włączone zespoły (*divers and inclusive teams*) są bardziej innowacyjne, zaangażowane i kreatywne w pracy [Bourke 2016; Rock i Grant 2016]. Jednocześnie badania 7 600 londyńskich firm donoszą, że w przypadku zespołów zarządzających, wyższe zróżnicowanie kulturowe wiąże się z wyższą innowacyjnością produktową oraz osiągnięciem większej

sprzedaży w porównaniu z firmami zarządzanymi przez homogeniczne zespoły [Nathan i Lee 2013, ss. 383–385]. Wyniki te potwierdzają, że różnorodność w przedsiębiorstwie nie tylko przynosi korzyści społeczne, ale także ekonomiczne.

Ponadto McKinsey & Company w raporcie z 2015 roku *Diversity Matters* wykazuje statystycznie istotny związek pomiędzy posiadaniem zróżnicowanych pracowników a wynikami finansowymi [Hunt, Layton i Prince 2015, s. 3]. Na podstawie badania 366 przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Ameryce Łacińskiej oraz USA wywnioskowano, iż w grupie firm z największym zróżnicowaniem pod względem płci występują o 15% wyższe korzyści finansowe (względem grupy najbardziej homogenicznych organizacji). Natomiast w grupie z większym zróżnicowaniem rasowym czy etnicznym wyniki finansowe są większe nawet o 35%. Jednocześnie autorzy słusznie zauważają, że nie oznacza to bezpośredniej zależności przyczynowej. Sam wzrost wskaźnika różnorodności nie powoduje automatycznie większych zysków. Jednakże zarządzanie różnorodnością ma pozytywny wpływ na wiele kluczowych aspektów determinujących wyniki organizacji, szczególnie kiedy w firmie funkcjonuje heterogeniczny zarząd i zespoły wykonawcze. Do najważniejszych czynników, wyjaśniających związek różnorodności z wynikami finansowymi, należą [Hunt, Layton i Prince 2015, s. 9]:

- przewaga w rekrutowaniu najlepszych talentów, ponieważ silna orientacja na zatrudnianie kobiet i mniejszości zwiększa pulę pozyskiwania talentów;
- silniejsza orientacja na klienta, ponieważ kobiety i grupy mniejszościowe są kluczowymi podmiotami podejmującymi decyzje zakupowe – np. w Wielkiej Brytanii 80% zakupów konsumpcyjnych dokonują kobiety, a dochody gospodarstw domowych mniejszości homoseksualnych (kobiety i mężczyźni łącznie) są niemal o 80% większe od średnich;
- zwiększona satysfakcja pracowników oraz redukcja konfliktów międzygrupowych, a także poprawa współpracy i wzrost lojalności;
- podejmowanie lepszych decyzji – różnorodność sprzyja innowacjom i kreatywności poprzez większą różnorodność pomysłów, podejść do rozwiązywania problemów oraz perspektyw;
- wzmocnienie wizerunku firmy ze względu na rosnącą świadomość wagi społecznej odpowiedzialności oraz wymogi prawne dotyczące zapewnienia różnorodności.

Wszystkie wymienione korzyści wystąpią i przełożą się w konsekwencji na lepsze wyniki finansowe o ile strategia różnorodności zostanie właściwie wdrożona.

Powyższe wnioski sugerują – a kolejne badania potwierdzają – że zabieganie o różnorodność wśród pracowników jest niewystarczające dla osiągnięcia korzystnych efektów biznesowych. Wręcz przeciwnie, badania pokazują, że podejście wyłącznie w kategoriach reprezentacji poszczególnych grup przyczynia się do zahamo-

wania efektywności [Thomas i Ely 2006]. Kluczową rolę odgrywa tu zapewnienie zróżnicowanym pracownikom poczucia włączenia w organizację, tzw. inkluzji (*inclusion*) [Downey, van der Werff, Thomas, Plaut, 2015, s. 35]. Kiedy pracownicy postrzegają siebie jako część firmy, mają dostęp do informacji i do podejmowania decyzji, są zintegrowani z organizacją, wówczas działania wspierające różnorodność prowadzą do wzrostu zaangażowania oraz zaufania. Zatem dążeniu przedsiębiorstw do osiągnięcia różnorodności pracowników powinno towarzyszyć promowanie społecznej inkluzji (włączania).

Inkluzja w pracy ma na celu zapewnienie pełnego udziału w funkcjonowaniu organizacji pracownikom reprezentującym zróżnicowane grupy. W szczególności prowadzi do zapewnienia każdemu pracownikowi – bez względu na rodzaj charakteryzujących go różnic – możliwości uczestnictwa w organizacji, wnoszenia wkładu, zabierania głosu, poczucia łączności i przynależności, bez utraty indywidualnej unikalności albo konieczności rezygnacji z własnej tożsamości czy części samego siebie [Ferdman 2013, s. 12]. Z punktu widzenia pracownika, jednostka odczuwa włączanie jako stopień, w jakim jest akceptowana i traktowana przez innych jako należąca do zespołu zajmującego się danym projektem, ma poczucie wpływu na realizowane zadania [Roberson 2006, s. 10]. Aby zarządzanie różnorodnością było pozytywnie postrzegane, należy dbać o to, by system organizacyjny, polityka i działania organizacji nie przynosiły większej korzyści jednej grupie kosztem drugiej. Ważną zasadą zarządzania różnorodnością jest uwzględnianie potrzeb i oczekiwań wszystkich grup pracowniczych [Sznajder 2013, s. 11]. A z perspektywy współczesnego przedsiębiorstwa, któremu zależy na silnej pozycji rynkowej, różnorodność powinna być uwzględniana w planach i działaniach strategicznych jako element zaspokojenia potrzeb głównych grup interesariuszy [Baran i Kłós 2014, s. 97].

Zarządzanie różnorodnością to zapewnienie zróżnicowania wśród pracowników, ale w dalszej kolejności to przede wszystkim odpowiednie jej wykorzystanie. Celem zarządzania różnorodnością jest bowiem osiągnięcie konkretnych i wymiernych efektów, takich jak budowa przewagi konkurencyjnej [Rawłuszko 2008, s. 28].

Zarządzanie różnorodnością służy zatem realizacji celów organizacji, a w organizacji biznesowej m.in. osiągnięciu zysku. Artykuł ten prezentuje przykład właśnie takich działań, które – dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu różnorodności – tworzą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Zarząd AccorHotels dostrzegł ogromny potencjał tkwiący w pracownikach i postanowił wykorzystać go w przygotowaniu unikalnej, wyróżniającej oferty dla klientów.

Strategia *Diversity & Inclusion* w AccorHotels

AccorHotels to jeden z największych na świecie operatorów hotelowych, działający pod dwudziestoma dwoma znanymi markami we wszystkich segmentach rynku na całym świecie. Każda z marek posiada unikalną wizję, indywidualne pozycjonowanie, ale wszystkie są równie ważne w portfelu Grupy. Strategia rozwoju Grupy składa się z dwóch głównych celów: wzmacniania obecności na wiodących rynkach oraz zajmowania kluczowych pozycji w krajach rozwijających się. Ostatnio otwierana jest taka sama liczba pokoi hotelowych w regionie Azji i Pacyfiku co w Europie. Jednocześnie powstają nowe lokalizacje w destynacjach o dużym potencjale, takich jak Angola, Arabia Saudyjska, Kuba czy Iran. Tylko w 2015 roku 92% nowych otwarć odbyło się na podstawie umów franczyzowych i umów o zarządzanie. Świadczy to o dużej atrakcyjności posiadanego portfela marek na świecie.

Tak dynamiczny rozwój, otwieranie nowych hoteli, zwłaszcza w systemie franczyzowym, powoduje konieczność wypracowanie spójnych zasad zarządzania, w szczególności dotyczących pracowników. Ponieważ w sektorze usługowym decydującą rolę odgrywa personel, będący bezpośrednim dostawcą usług, wewnętrzna polityka personalna wspiera rekrutację nastawioną na zwiększenie różnorodności pracowników. Dla lepszej adaptacji w środowisku międzynarodowym ustalono wspólne etyczne i metodyczne zasady procesu rekrutacji, zmierzające do osiągnięcia wydajności i jednocześnie zapewniające równość i poszanowanie obowiązujących przepisów prawa. W celu wspierania dostępu kobiet do wyższych stanowisk, Grupa zdecydowanie zaleca uwzględnianie na krótkiej liście kandydatów takiej samej liczby kobiet co mężczyzn. Ponadto, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom kandydatów do pracy, zasadą jest też dostarczenie opartego na umiejętnościach wyjaśnienia każdemu aplikującemu, który nie przeszedł do dalszego etapu rekrutacji. Uznano, że jest to ogromnie ważne z punktu widzenia budowania wizerunku dobrego pracodawcy. Poinformowanie kandydata o tym, że nie jest już brany pod uwagę nie jest przyjemne, ale ogranicza przeżywany przez niego stres związany z oczekiwaniem i pozostawia z pozytywnymi emocjami kojarzonymi z firmą. Kandydat, który otrzymuje informację zwrotną, czuje, że został potraktowany z szacunkiem i uwagą, wtedy bardziej prawdopodobne jest, że przekaze innym dobrą opinię o pracodawcy.

AccorHotels określa swoją politykę personalną jako odstępianie od nieaktualnego już zarządzania zasobami ludzkimi, a przesunięcie w kierunku zarządzania talentami. Obiecuje rozpoznawać wartość każdej osoby, talent, który wnosi do Grupy oraz zachęcać do proaktywnego samorozwoju. Firma prowadzi wiele oryginalnych inicjatyw, aby odkryć ciekawe i pełne pasji osobowości.

Zarządzanie różnorodnością w AccorHotels obejmuje wiele innych aspektów funkcjonowania organizacji i wpisuje się w strategię całej Grupy. Organizacja komunikuje to prostym hasłem: „Jesteśmy naturalnie różnorodni”, m.in. na oficjalnej stronie internetowej Grupy AccorHotels. Przy zatrudnieniu 250 000 kobiet i mężczyzn ze wszystkich stron świata różnorodność jest codziennością zarządzania. Podstawowe zasady etyki menedżerskiej to witanie każdego z uznaniem, czerpanie z różnorodności innych ludzi i docenianie ich wartości. Firma deklaruje, że zasady te są nie tylko mocno zakorzenione w kulturze, ale także stanowią klucz do jej sukcesu. Ambicją Grupy jest włączenie innych w dążenie do bycia otwartym, promowanie równości w miejscu pracy oraz przeciwdziałanie dyskryminacji we wszystkich miejscach funkcjonowania. Odzwierciedla to najnowsze rekomendacje doradców dotyczące zarządzania różnorodnością mówiące o tym, że różnorodność i inkluzję powinno się traktować jako część infrastruktury, analogicznie do IT [Bourke, Garr, van Berkel, Wong 2017, s. 113]. Nie jest to funkcja działu HR, a odpowiedzialność całego biznesu.

„Różnorodność w AccorHotels występuje w liczbie mnogiej: to bogata tkanina spleciona z różnego pochodzenia etnicznego, społecznego i kulturowego, to różnorodność płci, współlistnienie między pokoleniami i włączanie osób niepełnosprawnych. Nasze wspólne zobowiązanie to dać każdemu nieograniczone możliwości” [Diversity Commitment, s. 2]. Tymi wręcz poetyckimi słowami, zamieszczonymi w materiałach firmowych, Sébastien Bazin, Prezes i Dyrektor Generalny wyjaśnia interesariuszom, jak duże znaczenie dla AccorHotels ma różnorodność. Publikacja ta jest przykładem upowszechniania informacji na temat realizowanej polityki oraz promowania pozytywnych postaw kształtujących kulturę różnorodności. AccorHotels realizuje politykę włączania m.in. dbając o to, aby wśród pracowników hotelu byli zawsze reprezentanci kraju czy regionu, w którym hotel się znajduje.

Tymczasem rynek usług turystycznych dynamicznie się rozwija, głównie za sprawą globalizacji i upowszechnienia Internetu. Stanowi to jednocześnie szansę, jak i zagrożenie dla Grupy. Wraz ze wzrostem wykształcenia populacji oraz podniesieniem stopy życiowej rośnie zapotrzebowanie klientów na niebanalne propozycje turystyczne, pozwalające na zaspokojenie ich nietypowych oczekiwań, specjalistycznych zainteresowań, pasji. Często na wybór oferty turystycznej wpływ ma nastawienie na ciekawe przeżycia, poznanie czegoś nowego, innego, szczególnego. Dużą rolę odgrywają zatem skojarzenia emocjonalne związane z miejscem pobytu. Wzrost mobilności oraz turystyki sprawia, że goście hoteli są bardziej wymagający, ale oczekiwania różnych grup klientów mogą się znacząco różnić. Jednocześnie upowszechnienie Internetu i urządzeń mobilnych sprawiło, że dziś już nie wyobrażamy sobie dokonania rezerwacji bez wcześniejszego obejrzenia zdjęć hotelu, oferowanego pokoju, a nierzadko

nawet zapoznania się z opiniami innych użytkowników. Łatwość dostępu do informacji zwiększa możliwość wyboru bardziej dopasowanej usługi. Rośnie siła przetargowa klientów. Do tego boom przeżywają media społecznościowe oraz startupy bazujące na ekonomii współdzielenia (*sharing economy*) [Rinne 2015], zwanej też ekonomią współpracy [Sokołowski, Starzyński, Rok i in. 2016] (*collaborative economy*) [Rudnicka 2017].

Pojawiają się nowe modele biznesowe, które stają się poważnym zagrożeniem konkurencyjnym dla tradycyjnych form, takich jak hotele. Przykładowo, odnoszący sukcesy portal *airbnb*² spowodował wzrost zagrożenia ze strony substytutów dla usług hotelarskich, skłaniając przedsiębiorstwa działające w sektorze do zmiany dotychczasowej strategii konkurowania. Przenikanie AccorHotels ideą różnorodności powoduje pozytywne nastawienie do zmian zachodzących na rynku. Posiadanie takiego niematerialnego kapitału pozwala łamać tradycyjne podejście do sektora hotelarskiego, oferując gościom unikalne doświadczenia. AccorHotes chętnie manifestuje gotowość do zmian, które poprawią jakość obsługi, podniosą zadowolenie klientów i zachęcą ich do powrotu. Celem strategicznym AccorHotels jest uwolnienie pełnego potencjału Grupy i maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Jak twierdzi Sebastian Bazin, Prezesem AccorHotels: „Jednym słowem: dążymy do tego, by być najwyżej cenionym i najlepiej funkcjonującym przedsiębiorstwem hotelowym na świecie” [Ciechanowska 2014]. W tym celu w pierwszej kolejności postanowiono inwestować w pracownika – jego szkolenia i jasno określone ścieżki kariery. Wychodząc z założenia, że zadowolony pracownik to zadowolony gość, wzmacnia się pozytywne relacje między nimi. W AccorHotels pamięta się o osobistych rocznicach pracowników i daje możliwość zaprezentowania własnych pasji [Świerkosz 2016, s. 143].

Projekt „My room by AccorHotels” jako przykład wykorzystania różnorodności pracowników w AccorHotels

W 2016 roku w AccorHotels powstał całkowicie innowacyjny w sektorze hotelarskim projekt. Postanowiono wykorzystać potencjał pracowników w sposób niestereotypowy. Podstawę nowego pomysłu stanowi różnorodność osobowości i zainteresowań pracowników. Zaproponowano pracownikom, aby zaaranżowali wybrane pokoje hotelowe według własnego uznania, w taki sposób, aby wyrażały indywidualizm i pasję danej osoby. W obliczu nowych oczekiwań potencjalnych klientów hoteli, AccorHotels postanowił wyróżnić się na tle tradycyjnych konkurentów i zaoferować

² Internetowa platforma społecznościowa, umożliwiająca publikowanie ofert oraz rezerwowanie mieszkań i innych prywatnych nieruchomości na pobyt krótkoterminowy.

gościom bardziej spersonalizowaną usługę. W dotychczas silnie zuniformizowanym wystroju w ramach danej marki pojawiło się coś, co da gościom namiastkę domu lub przyjacielską atmosferę. Wszystko to zachowując standardy wyznaczone przez liczbę gwiazdek oraz AccorHotels.

Co ciekawe – i zgodne z zasadami zarządzania różnorodnością – zaproszenie do wystylizowania pokoju dostali wszyscy pracownicy hotelu, bez względu na zajmowane stanowiska: recepcjoniści, kucharze, kelnerzy, serwis sprzątający, a także pracownicy biurowi. Udział w projekcie był dobrowolny, ale też ograniczony do kilku pokoi na hotel. W praktyce w projekt zaangażowali się także przedstawiciele różnych szczebli w hierarchii firmy. Panowała całkowita swoboda projektów ograniczona jednak skromnym budżetem w wysokości tysiąca złotych. Należało więc wykazać się dużą kreatywnością i determinacją, dlatego niektórzy zdecydowali się połączyć siły i w duecie przystąpić do projektu.

Powstało wiele ciekawych pomysłów, jak np. pokój surferski, zaprojektowany przez pracownicę hotelu Novotel Airport, której pasją jest surfowanie w Australii. Na ścianie znalazła się deska do surfingu, kostium do pływania, a nawet japonki, a zamiast foteli są leżaki plażowe. Inny pokój to tzw. Green, gdzie znalazła się m.in. kanapa z palety czy poduszka wypełniona gryką. W Novotel Praha Wenceslas Square znalazł się pokój golfowy. Goście, którzy go wybiorą, mogą w ramach pobytu skorzystać z lekcji gry w golfa. Kolejne oferty to pokój herbaciany, pokój dla biegacza, a także pokój rodzinny, w który znajdują się odpowiednie do nazwy akcesoria.

Wdrożenie projektu *My room* może prowadzić do osiągnięcia wielu korzyści dotyczących zarówno pracowników, jak i całej organizacji. Z zebranych informacji wynika, iż wśród potencjalnych efektów w odniesieniu do pracowników wymienić można następujące:

- wzmocnienie decyzyjności pracowników (poczucia sprawczości i odpowiedzialności za wykonywaną pracę);
 - wzrost zaufania w organizacji (powierzenie pracownikom tak odpowiedzialnego zadania, przy jednoczesnym zapewnieniu im autonomii, oznacza obdarzenie ich zaufaniem);
 - wzmocnienie poczucia utożsamiania się z firmą;
 - integracja pracowników z różnych działów firmy, wykonujących różne profesje oraz zajmujących różne szczeble w hierarchii służbowej;
 - wzrost satysfakcji i motywacji pracowników;
- Do oczekiwanych korzyści dotyczących całej organizacji należą:
- wyróżnienie się spośród konkurencji – innowacyjna oferta różnicujący produkty;

- poprawa (tzw. „ocieplenie”) wizerunku marek hoteli i sieci AccorHotels;
- wzrost zaangażowania pracowników w realizację celów firmy, skutkująca wzrostem wydajności;
- wzrost jakości obsługi klientów (dzięki osobistemu zaangażowaniu pracowników uczestniczących w projekcie *My room* goście otrzymują spersonalizowaną usługę uzupełniającą aranżację pokoju);
- wzrost satysfakcji klientów;
- wzrost lojalności pracowników;
- wzbogacenie i umocnienie kultury organizacyjnej,
- wzrost konkurencyjności firmy.

Projekt umożliwił pracownikom wyrażenie siebie, zaprezentowanie swoich zainteresowań i pasji, odkrycie nieujawnionej dotychczas części osobowości i wzajemne poznanie się w niekonwencjonalnych sytuacjach. W efekcie uwidoczniła się jeszcze jedna korzyść wynikająca z udziału w projekcie *My room*. Podobnie jak w badaniach A. Lisa i A. Sudolskiej dotyczących związku zdolności do absorbowania wiedzy [2015, s. 82] uwidoczniło się pozytywne nastawienie pracowników do wprowadzania innowacji. Pracownicy chętniej proponują zmiany doskonalące, ponieważ widzą, że ich propozycje są wdrażane w życie, a oni są za to doceniani. Pobudzone zostały proinnowacyjne myślenie i prorozwojowe zachowania pracowników. Wszystko to przyczynia się do realizacji celów strategicznych Grupy. Wszystkie wymienione korzyści niekoniecznie muszą się ujawnić. Zależy to od wielu innych czynników, nieuwzględnionych w tym krótkim opracowaniu. Jednakże wdrożenie tego unikalnego, innowacyjnego projektu pozwoliło połączyć korzyści dla pracowników z korzyścią dla klientów oraz interesem Grupy AccorHotels.

Podsumowanie

Artykuł ten jest jednym z nielicznych w literaturze naukowej przykładów dobrych praktyk zarządzania różnorodnością. Opisany przypadek wyróżnia się przede wszystkim tym, że prezentuje wpływ różnorodności pracowników na kształtowanie innowacyjnego produktu, a ściślej dostarczenie klientowi wyróżniającej oferty. Dostrzeżenie w każdym pracowniku jego potencjału może przynieść wielowymiarowe korzyści firmie. Włączenie personelu do współtworzenia oferty, podejmowania decyzji i umożliwienie wykazania się swoim indywidualizmem może prowadzić do innowacji, wzmocnienia marki oraz do realizacji innych celów strategicznych przedsiębiorstwa. Autorka ma świadomość, iż zaprezentowane wyniki stanowią zaledwie niewielki wkład w wiedzę na temat wykorzystania potencjału różnorodności pracowników

w praktyce biznesowej. Jest to jednak wątek, który warto poddać dalszej eksploracji badawczej zwiększając liczbę badanych podmiotów oraz rozszerzając przedmiot badań.

Bibliografia

- Baran M., Kłos M. (2014), *Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness*, „Journal of International Studies”, Vol. 7, No 1, 2014, ss. 94–101.
- Bourke J., Garr S., van Berkel A., Wong J. (2017), *Diversity and inclusion: The reality gap*, [w:] *2017 Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press [online], https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf, dostęp: 06.08.2017.
- Bourke J. (2016), *Which Two Heads Are Better than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions*, Australian Institute of Company Directors, Sydney.
- Brix J. (2017), *Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project*, „Scandinavian Journal of Management”, 33(2), ss. 113–127.
- Ciechanowska M. (2014), *Grupa Accor rozdziela obowiązki*, „Puls Biznesu” [online], <https://www.pb.pl/grupa-accor-rozdziela-obowiazki-750766>, dostęp: 21.08.2017.
- Cox T., Jr. (2001), *University of Michigan business school management series. Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cox T.H., Blake S. (1991), *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, „Academy of Management Executive”, Vol. 5, No. 3, ss. 45–56.
- Diversity Commitment, AccorHotels Charter [online] <http://www.accorhotels.group/en/talent/our-philosophy/diversity-and-inclusion>, dostęp: 20.08.2017.
- Downey S.N., van der Werff L., Thomas K.M., Plaut V.C. (2015), *The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement*, „Journal of Applied Social Psychology”, Vol. 45, Issue: 1, ss. 35–44.
- Dziadkiewicz A., Kłos M. (2013), *Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 12 Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji. Część II, ss. 361–374.
- Ferdman B.M. (2013), *The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework*, [w:] B.M. Ferdman, B.R. Deane (red.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gröschl S. (2011), *Diversity management strategies of global hotel groups: A corporate web site based exploration*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, Vol. 23 Issue: 2, ss. 224–240.
- Horsti K., Hultén G. (2011), *Directing diversity Managing cultural diversity media policies in Finnish and Swedish public service broadcasting*, „International Journal of Cultural Studies”, Vol. 14, Issue 2, ss. 209–227.
- Jaroszek Z. (2017), *Lider w zróżnicowanym zespole*, „Harvard Business Review Polska”, s. 60.
- Józefowicz B., Jedynek E. (2016), *Zarządzanie różnorodnością a budowanie zaufania w przedsiębiorstwie na przykładzie firmy Intel*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 2, cz. 3, ss. 75–88.

- Lis A., Sudolska A. (2015), *Absorptive capacity and its role for the company growth and competitive advantage: the case of Frauenthal Automotive Toruń company*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)”, Vol. 11, Issue 4, ss. 63–91.
- Maj J., Walkowiak Ł. (2015), *Diversity Management in Polish Organizations, Proceedings in ARSA-Advanced Research in Scientific Areas*, Economics and Business, ss. 79–82.
- Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Remisko B.R. i in. (2009), *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Mor-Barak M.E., Cherin D. (1998), *A tool to expand organizational understanding of workforce diversity*, „Administrative in Social Work”, Vol. 22, Issue 1, ss. 47–64.
- Nathan M., Lee N. (2013), *Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London*, „Economic Geography”, Vol. 89, Issue 4, ss. 367–394.
- Rawłuszko M. (2007), *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EWUAL, Warszawa, ss. 26–29.
- Riccò R., Guerci M. (2014), *Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap'*, „Business Horizons”, Vol. 57, Issue 2, ss. 235–245.
- Rinne A. (2015), *The Sharing Economy, Through a Broader Lens*, Stanford Social Innovation Review [on-line], https://ssir.org/articles/entry/the_sharing_economy_through_a_broader_lens, dostęp: 18.08.2017.
- Roberson Q.M. (2004), *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations*, (CAHRS Working Paper #04-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/12>, dostęp: 21.08.2017.
- Rock D. and Grant H. (2016), *Why diverse teams are smarter*, „Harvard Business Review”, [online] November 4, <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>, dostęp: 04.08.2017.
- Rudnicka A. (2017), *The issue of social responsibility in collaborative economy business models*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership”, Vol. 4, No.1.
- Sokołowski D., Starzyński S., Rok B., Zgiep Ł. (2016), *Raport Ekonomia Współpracy w Polsce, Społeczność Ekonomia Współpracy* [on-line] <http://ekonomiawspolpracy.pl/>, dostęp: 18.08.2017.
- Sznajder A. (2013), *Diversity Index. Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- Świerkosz J. (2016), *Goście do nas wracają*, „Kaleidoscope”, s. 143.
- Thomas D.A., Ely R.J. (2006), *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] Harvard Business Review. Kobiety i biznes, Gliwice.
- Wziętek-Staško A. (2010), *Diversity management – the success factor in the organization of the future*, [w:] D. Lewicka (red.) *Organisation management : competitiveness, social responsibility, human capital*, AGH University of Science and Technology Press, Kraków, ss. 515–533.
- Zaroda-Dąbrowska A. (2015), *Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie menedżerów. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników – case study*, [w:] M. Makowiec (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, ss. 37–44.

Justyna Grześ-Bukłaho¹

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

Identyfikacja różnorodnych grup interesariuszy przedsiębiorstw deweloperskich w procesie budowania kapitału relacyjnego²

Identification of Various Groups of Stakeholders in Development Enterprises in the Process of Building the Relational Capital

Abstract: In a narrow sense, diversity refers to employees, but in broad terms we can include all stakeholders of a unit. A stakeholder is, in fact „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives” [Freeman 2010, p. 53].

In the context of the diversity of stakeholders, their different relationships with the organization in terms of instrumental values, which can be used to identify stakeholders, should be taken into account. As shown by B. Burton and C. Dunn, the values and objectives of stakeholders reflect their diversity [Burton, Dunn 1996, ss. 277–288].

The purpose of this article is to present assumptions on relationship management in the context of stakeholder diversity. The author of the article presents the essence of diversity, lays out the concept of stakeholders along with the identification of the basic groups of stakeholders of a contemporary enterprise. The rest of the article identifies stakeholders of a development enterprise and identifies their different expectations towards an organization.

Key words: stakeholders of a company, diversity, enterprise, construction industry.

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego opracowania jest zagadnienie różnorodności interesariuszy przedsiębiorstw oraz ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Coraz po-

¹ j.grzes@pb.edu.pl

² Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr MB/WZ/2/2017 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

wszechniejsze staje się bowiem opinia, że zaangażowanie interesariuszy ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia biznesu w XXI wieku. Budowanie wartości każdego podmiotu zaangażowanego w przedsiębiorstwo jest kluczowe dla wyznaczenia kolektywnych celów i podjęcia skomplikowanych problemów [Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP 2005, s. 5].

Zgodnie z koncepcją interesariuszy przedsiębiorstwo działa w interesie nie tylko jego właścicieli, ale także innych zainteresowanych podmiotów, których cechuje znaczna różnorodność. Ich identyfikacja jest kluczowa dla realizacji celów podmiotu, a tym samym jego funkcjonowania na dynamicznym rynku.

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat interesariuszy, w kontekście ich różnorodności i budowania kapitału relacyjnego oraz identyfikacja zainteresowanych stron i ich oczekiwań w branży deweloperskiej. Rozpoznania interesariuszy dokonano przy wykorzystaniu metody tzw. „burzy mózgów”. Badanie przeprowadzono cyklicznie ze studentami Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej kierunków: Zarządzanie, Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Logistyka w grudniu 2012 roku oraz w latach 2014–2017, a także słuchaczami studiów podyplomowych: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Lean Management w 2016 i 2017 roku. Dobór uczestników badania wynikał z faktu, że obecnie lub w przyszłości stanowią oni będą grupę potencjalnych klientów. Przedsiębiorstwa deweloperskie, kształtując długookresową politykę, będą więc zainteresowane opinią wyżej wskazanych podmiotów.

Różnorodność

Ogólnie termin „różnorodność” (ang. *diversity*) tłumaczony jest jako fakt wielu różnych rodzajów rzeczy lub osób w coś zaangażowanych, dotyczyć to może także wielu zróżnicowanych pomysłów czy opinii o czymś [Cambridge Dictionary – online].

Podejście zarządzania różnorodnością ogranicza natomiast w pewnym stopniu to pojęcie, zawężając je wyłącznie do pracowników organizacji. Bazuje przy tym na założeniu, że zróżnicowana siła robocza może przyczynić się do wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. W praktyce akcentuje się jednak przede wszystkim kwestie związane z zagwarantowaniem równych szans wszystkim pracownikom, bez względu na ich pochodzenie, płeć, wiek, rasę czy orientację seksualną [m.in. Krell, Mückenberger, Tondorf 2000, s. 29].

Należy natomiast pamiętać, że zarządzanie różnorodnością dotyczy szerokiego zakresu działań [Bassett-Jones 2005, s. 173]. Wymaga także poruszania się po wielu poziomach życia społecznego. Działanie zatem wyłącznie na poziomie organizacji nie jest wystarczające [Strużyna, Ingram, Kantowicz-Gdańska 2010, s. 49].

Biorąc powyższe pod uwagę, zgodzić się należy z H. Brdulak, w opinii której różnorodność jest to proces kierowania – w tym także komunikacji – polegający na „rozwijaniu organizacji opartej na wartościach”. Podstawę stanowi akceptacja istniejących różnic oraz ich rozpatrywanie jako potencjału rozwojowego jednostki [Brdulak 2009, s. 29].

Także szereg tendencji zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji wskazuje na konieczność analizowania przedsiębiorstwa w ujęciu szerszym, dynamicznym. Dotyczą one między innymi:

- zacierania się granic między organizacjami a ich otoczeniem, wynikającego z integracji gospodarczej, ze związków kapitałowych i kooperacyjnych;
- wzrostu znaczenia organizacji działających w otoczeniu ponadnarodowym;
- wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw;
- wzrostu znaczenia wirtualnego otoczenia organizacji [Matejun, Nowicki 2013, s. 164].

Teoria interesariuszy w przedsiębiorstwach

Termin „interesariusz” – definicja

W nauce o zarządzaniu, termin „interesariusz” (ang. *stakeholder*) jest stosunkowo nowym pojęciem. Nie jest on powszechnie tłumaczony w Słowniku Języka Polskiego czy Słowniku Wyrazów Obcych. Często natomiast zamiast pojęcia „interesariusze” spotkać można określenia: „grupy interesów”, „strony zainteresowane”, „grupy zainteresowane”, „partnerzy (w biznesie)”, „udziałowcy”, „aktorzy”, „zainteresowane podmioty”.

Słowo „interesariusz” w formie, jaką współcześnie się posługujemy po raz pierwszy zostało użyte w wewnętrznym memorandum w Stanford Research Institute (obecnie w SRI International, Inc.) w 1963 roku. Od tamtej pory koncepcja ta zyskała globalną akceptację, zarówno ze strony praktyków, jak i teoretyków zarządzania, czego przejawem są liczne międzynarodowe konferencje dotyczące koncepcji zainteresowanych stron.

Opracowano też wiele definicji interesariuszy. Według definicji zawartej w *Business Dictionary* [online], interesariusz to „osoba, grupa lub organizacja, która interesuje się lub ma udział w organizacji. Grupy interesów mogą oddziaływać lub mieć wpływ na działanie, cele oraz politykę organizacji”. Mitchell i inni badacze podsumowali definicje interesariuszy, część z nich ujęto w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje interesariuszy

Autor	Definicja
Memorandum Stanford Research Institute [1963]	„te grupy, bez wsparcia których organizacji przestanie istnieć”
Freeman and Reed [1983]	jednostka lub grupa, na którą organizacja wpływa lub która wywiera wpływ na misję organizacji
Freeman [1984]; Freeman and Gilbert [1987]	jednostka lub grupa, na którą organizacja wpływa lub która wywiera wpływ na osiągnięcie celów organizacji
Evan and Freeman [1988]	Zainteresowane strony to osoby lub grupy, które mają „udział” lub prawo w firmie
Savage et al. [1991]	„mają interes w działaniach organizacji i ... zdolność do oddziaływania na nią”
Hill and Jones [1992]	Interesariusze to grupy składników mające uzasadnione roszczenia względem przedsiębiorstwa; istnieją w relacjach umownych, co oznacza, że dostarczają one krytycznych zasobów dla przedsiębiorstwa w zamian za ich osobiste potrzeby
Näsi [1995]	„wchodzą w interakcje z firmą i tym samym umożliwiają jej działanie”
Donaldson and Preston [1995]	„Osoby lub grupy mające uzasadnione interesy w proceduralnych i/lub materialnych aspektach działalności przedsiębiorstwa”

Źródło: Mitchell, Agle, Wood 1997, ss. 853–886.

Podsumowując liczne określenia terminu „interesariusz”, wskazać można – za R.K. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood – że w definicjach tego pojęcia zawarte są najczęściej następujące związki:

- *stakeholder* jest zainteresowany działalnością przedsiębiorstwa,
- *stakeholder* wysuwa żądania, uwzględniając interes przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwo jest zależne od *stakeholders*,
- *stakeholder* jest zależny od przedsiębiorstwa,
- *stakeholder* ma pewną władzę nad przedsiębiorstwem,
- przedsiębiorstwo ma pewną władzę nad *stakeholders*,
- przedsiębiorstwo i *stakeholder* są wzajemnie zależni,
- przedsiębiorstwo i *stakeholder* pozostają w związku kontraktowym,
- *stakeholder* ma żądania natury moralnej względem firmy,
- *stakeholder* jest zagrożony ryzykiem [Hąbek 2009, ss. 69–86, za: Mitchell, Agle, Wood 1997, ss. 853–886].

Teoria interesariuszy skłania liderów korporacyjnych i właścicieli firm, aby przeanalizowali swoje zwyczajowe podejście do zarządzania. W świecie biznesu określonym przez postępującą globalizację, niepewność gospodarczą i zwiększone obawy dotyczące odpowiedzialności przedsiębiorstw, podstawowe zasady teorii interesariuszy mogą służyć jako swego rodzaju „model startowy”. Uznanie znaczenia relacji z interesariuszami może mieć decydujące znaczenie dla sukcesu, menedżerowie mogą osiągać zyski, motywować pracowników i zyskać uznanie lokalnego społeczeństwa [Scott online].

Interesariusze – różnorodność grup

Twórcą teorii interesariuszy jest R.E. Freeman. W swojej książce *Strategic Management: a Stakeholder Approach* [2010] wyraża pogląd na temat koncepcji interesariuszy, identyfikuje różnorodne grupy, które są interesariuszami firmy, a także opisuje i rekomenduje metody, dzięki którym kierownictwo może zaspokoić interesy tych grup. Teoria jest skoncentrowana na współzależności między organizacją a jej interesariuszami. W opinii autora teorii, kompetentne zarządzanie relacjami z podmiotami otoczenia przedsiębiorstwa, może w istotny sposób przyczyniać się do realizacji jego celów. Teoria interesariuszy opiera się na trzech przesłankach:

1. Istnieją określone związki pomiędzy organizacją a jej interesariuszami, w których dwie strony relacji pozostają pod swoim wzajemnym wpływem.
2. Współzależność może dać potencjalne korzyści dla obu stron.
3. Każdy z interesariuszy ma konkretne oczekiwania względem organizacji, zarówno w obszarze ekonomicznym, jak w i innych oraz zabiega o ich urzeczywistnienie.

Teoria interesariuszy w opinii autorów jest prosta i najlepiej traktować ją praktycznie lub pragmatycznie, a nie jako teorię w ścisłym znaczeniu. Przy jej ocenie uwzględnić należy wszechstronność problemów, których dotyczy. W założeniu ma być użyteczna, dostarczać narzędzi, które menedżerowie wykorzystają w celu poprawy kontaktów z zainteresowanymi stronami oraz tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa [Freeman, Rusconi, Signori, Strudle 2012, s. 1].

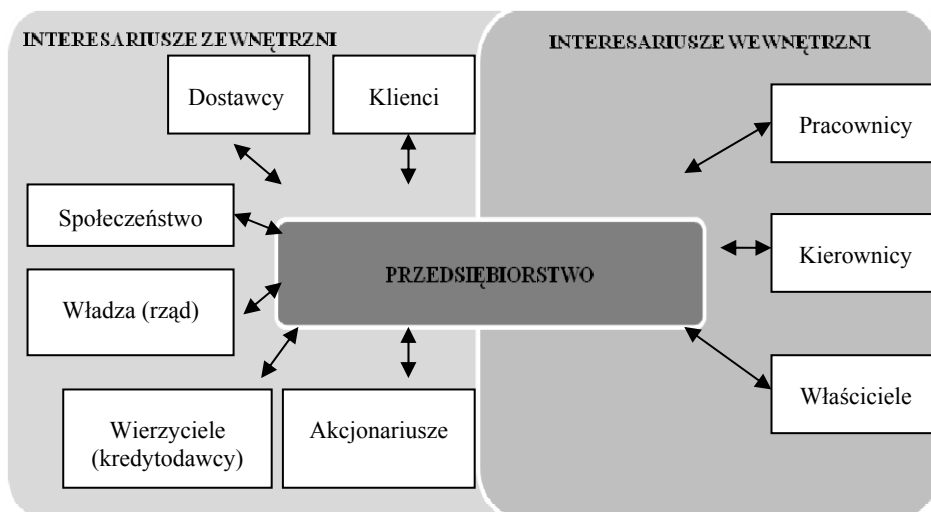
Teoria interesariuszy formułuje pytanie: kto powinien wpływać na zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa? Jako grupy interesu Freeman wskazuje przy tym:

- klientów,
- dostawców,
- lokalną społeczność,
- pracowników,
- właścicieli/akcjonariuszy oraz
- zarządzanie w roli agenta tych grup [Freeman 2001, s. 42].

Wielu naukowców stworzyło własną wersję koncepcji interesariuszy, dodając takie elementy, jak na przykład środowisko i konkurencja. Tym samym współcześnie wskazuje się znacznie więcej grup interesów przedsiębiorstwa, dokonując ich podziału na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (rys. 1).

Interesariusze wewnętrzni (*internal stakeholders*) kontrolują działalność przedsiębiorstwa z tytułu własności (właściciele) lub też z tytułu pozycji zajmowanej w organizacji (menedżerowie, członkowie zarządu, pracownicy). Interesariusze zewnętrzni (*external stakeholders*) z kolei obejmują klientów, dostawców oraz inne podmioty i grupy znajdujące się na zewnątrz przedsiębiorstwa, ale zainteresowane jego działalnością [Rybak 2004, s. 44].

Rysunek 1. Grupy interesu współczesnego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie na podstawie Freeman, *Speaking on Stakeholder Theory...* [online].

W oparciu o związek między powiązаныmi grupami i przedsiębiorstwem, zainteresowane strony można podzielić na głównych zainteresowanych i drugorzędnych interesariuszy. Pierwsza grupa dotyczy podmiotów, bez których ciągłego uczestnictwa firma przestałaby istnieć. Obejmuje ona: akcjonariuszy, inwestorów, pracowników, klientów, dostawców oraz grupy interesu publicznego (rząd zapewniający infrastrukturę i społeczność). Firma i jej główni interesariusze są silnie współzależni. Drugorzędni interesariusze z kolei pośrednio wpływają na zarządzanie podmiotem lub też pośrednio wpływają na jego działalność. Nie zawierają oni żadnych transakcji

handlowych z przedsiębiorstwem, a zatem nie odgrywają zasadniczej roli w przetwarzaniu firmy, na przykład media [Shin 2013, ss. 31–32].

Pojęcie zarządzania interesariuszami w celu zapewnienia trwałości organizacyjnej zostało opisane jako organizacja zachowująca się w taki sposób, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron [inter alia Garvare, Johansson 2010, ss. 737–744].

Koncepcja interesariuszy odrzuca ideę, że przedsiębiorstwo istnieje wyłącznie, aby służyć interesom jego właścicieli, pomnażać ich majątek lub jakiś inny powód bycia w biznesie. Model opiera się raczej na założeniu, że firma istnieje, aby służyć wielu zainteresowanym podmiotom, które interesują się nią lub które w jakikolwiek sposób (korzystny lub szkodliwy) mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo [Shin 2013, s. 26].

Identyfikacja głównych grupy interesariuszy przedsiębiorstw deweloperskich

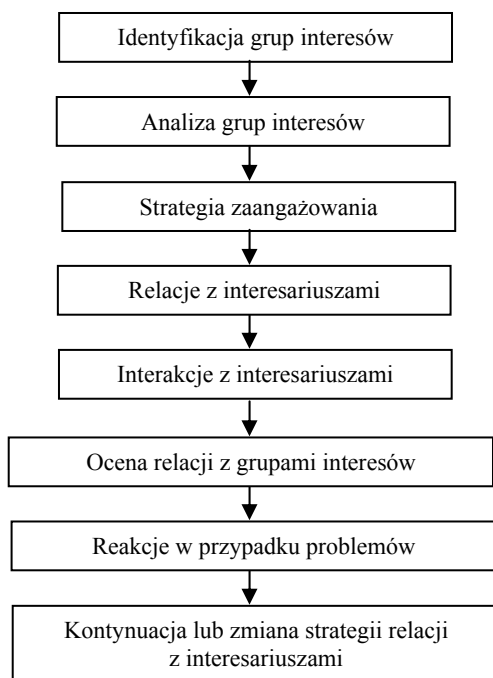
Interesariusze w wielu aspektach przynoszą wartość dodaną przedsiębiorstwom. W tym celu główne grupy i zainteresowane strony muszą być upoważnione do efektywnego uczestnictwa w procesach decyzyjnych, jak również wdrażaniu podjętych decyzji.

Na potrzeby niniejszego opracowania można podjąć próbę zdefiniowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa deweloperskiego, tworzonego poprzez relacje dewelopera z grupami interesu. Jest to tym samym ogół relacji i powiązań przedsiębiorstwa deweloperskiego z jego grupami interesu, opierających się na wzajemnym zaufaniu, wiarygodności każdego z podmiotów oraz poszanowaniu wszystkich zróżnicowanych stron relacji.

Pierwszym etapem zarządzania relacjami z interesariuszami jest ich identyfikacja, tj. określenie, jakie podmioty tworzą aktualne, pożądane i potencjalne grupy interesów. Następnie należy przeprowadzić analizę tych grup (zdefiniować w szczególności ich potrzeby i oczekiwania oraz zasadność tych oczekiwań). Ponadto należy scharakteryzować interesariuszy pod kątem kształtowania z nimi relacji. Wyniki analiz interesariuszy powinny prowadzić do ustalenia hierarchii ważności grup interesów przedsiębiorstwa deweloperskiego oraz określenia strategii względem nich [Marcinkowska 2013, ss. 180–181] (rys. 2).

Ze względu na ograniczony zakres artykułu, autorka skupi się na identyfikacji grup interesów przedsiębiorstwa deweloperskiego celem ukazania zróżnicowania interesariuszy (tab. 2).

Rysunek 2. Etapy zarządzania relacjami z interesariuszami



Źródło: opracowanie na podstawie: Marcinkowska 2013, s. 181.

Charakterystyki interesariuszy dokonano na podstawie badań przeprowadzonych ze studentami oraz słuchaczami studiów podyplomowych w formie tzw. „burzy mózgów”. Wyniki badań z lat 2012 oraz 2014 scharakteryzowano w książce „Kształtowanie reputacji w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw deweloperskich – podstawy teoretyczne i wyniki badań empirycznych”. Powyższe zestawienie uzupełnione zostało wynikami z lat kolejnych. Oczekiwania interesariuszy względem przedsiębiorstwa opisano natomiast w oparciu o analizę literatury wskazanej w przypisie.

Jak wskazuje powyższe zestawienie, grupy interesu przedsiębiorstwa deweloperskiego cechuje znaczne zróżnicowanie, odmienność celów oraz oczekiwań względem organizacji. W szczególności charakterystyka klientów pokazuje różnorodność podmiotów oraz istotnych dla nich czynników, zarówno w odniesieniu do przedmiotu zakupu, jakim jest mieszkanie, jak i relacji z deweloperem. W tym przypadku zasadna i rekomendowana jest więc specjalizacja osób pracujących w biurach obsługi klienta przedsiębiorstw deweloperskich, ukierunkowana na konkretne grupy nabywców.

Tabela 2. Interesariusze przedsiębiorstw deweloperskich

Interesariusze	Charakterystyka interesariuszy	Oczekiwania
Akcjonariusze, udziałowcy		<ul style="list-style-type: none"> – wysokie dochody z inwestycji, – wzrost wartości firmy, – maksymalizacja wartości akcji (udziałów), – zrównoważony rozwój, – przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego, – pełna i rzetelna informacja, – kompetentna kadra zarządzająca, – fachowość pracowników, – kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy.
Pracownicy		<ul style="list-style-type: none"> – przestrzeganie praw pracowniczych, – stabilność zatrudnienia, – satysfakcjonujące wynagrodzenie, – rozwój przedsiębiorstwa, – pełna i rzetelna informacja, – satysfakcjonujące wynagrodzenie, – satysfakcja z pracy i możliwość samorozwoju, – bezpieczeństwo i higiena pracy, – pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, – równowaga między życiem zawodowym i prywatnym.
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – pary chcące zamieszkać razem, młode małżeństwa, – rodzice/dziadkowie kupujący mieszkania dzieciom/wnukom, – rodziny z dziećmi chcące zamienić mieszkanie na większe, – osoby starsze, chcące zamienić mieszkanie na mniejsze (np. z windą w budynku lub w innej lokalizacji), 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoka jakość produktu (jakość wykonania), – funkcjonalność mieszkania, – przystępny poziom cen, – terminowość realizacji, – satysfakcjonujący proces zakupu, jakość obsługi klienta, – jasna, i dostępna informacja, czytelna umowa,

Interesariusze	Charakterystyka interesariuszy	Oczekiwania
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – osoby po rozwodzie, – osoby przeprowadzające się ze wsi lub innych miast, – osoby fizyczne/przedsiębiorstwa kupujące mieszkania pod wynajem celem inwestycji kapitału, – przedsiębiorstwa kupujące mieszkania/lokale usługowe celem prowadzenia działalności gospodarczej, – przedsiębiorstwa kupujące mieszkania, które mają służyć kierownikom/pracownikom za mieszkania służbowe, – spółdzielnie mieszkaniowe zlecające budowę bloków mieszkalnych, – osoby pracujące za granicą, chcące ulokować w kraju środki finansowe, planujące w przyszłości powrót do kraju, – osoby z zagranicy chcące ulokować środki finansowe, które w ich kraju traktowane są jako nielegalne, – agencje nieruchomości, – Bank Gospodarstwa Krajowego, inicjujący program Funduszu Mieszkań na Wynajem. 	<ul style="list-style-type: none"> – wiarygodność i reputacja dewelopera, – atrakcyjny projekt inwestycji, – jakość zastosowanych materiałów, bezpieczeństwo życia i zdrowia ze strony produktu.
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> – dostawcy środków finansowych (banki), – dostawcy materiałów budowlanych, – dostawcy usług (podwykonawcy), – dostawcy mediów, – dostawcy sprzętu budowlanego (wypożyczalnie), – firmy transportowe. 	<ul style="list-style-type: none"> – stopa i okres zwrotu kapitału, – zakres i warunki kredytu, – opłacalność ekonomiczna, – bezpieczna sytuacja finansowa/wiarygodność finansowa partnera, – wywiązywanie się z zawartych umów, – cena zaopatrzenia, – zapewnienie podaży, – kultura i profesjonalizm działania, – jakość procesu komunikowania.

Interesariusze	Charakterystyka interesariuszy	Oczekiwania
Konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> – inne przedsiębiorstwa deweloperskie, przedsiębiorstwa budowlane, – spółdzielnie mieszkaniowe, – Towarzystwo Budownictwa Społecznego, – osoby prywatne lub przedsiębiorstwa budowlane będące właścicielami gruntów w atrakcyjnych lokalizacjach – najczęściej realizują inwestycje w postaci zabudowy szeregowej, – osoby prywatne sprzedające swoje mieszkania na rynku wtórnym, – agencje nieruchomości. 	<ul style="list-style-type: none"> – poziom cen, – informacje dotyczące lokalizacji realizowanych inwestycji, – przejrzystość działań konkurencji, – warunku produkcji i konkurencyjności, – uczciwe zasady konkurencji, – kultura działań biznesowych i zachowań konkurencji. – etyka w podejmowanych działaniach.
Partnerzy strategiczni	<ul style="list-style-type: none"> – banki, – media, – notariusze, – architekci, – geodeci, – kierownicy budowy, – agencje nieruchomości, – agencje ochrony, – firmy ubezpieczeniowe. 	<ul style="list-style-type: none"> – bezpieczna sytuacja finansowa/ wiarygodne wyniki finansowe partnera, – wywiązywanie się z zawartych umów, – przejrzystość podejmowanych działań, – jawność, rzetelność i kompleksowość informacji, – kompetentna kadra zarządzająca, – kultura działań biznesowych.
Regulatorzy, instytucje rządowe i społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – urzędy miast/gmin,, – Urząd Skarbowy, – Zakład Ubezpieczeń Społecznych, – Inspektorat Nadzoru Budowlanego, – Państwowa Inspekcja Pracy, – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, – Państwowa Straż Pożarna. 	<ul style="list-style-type: none"> – przestrzeganie norm prawnych, – wywiązywanie się z zawartych umów, – regulowanie zobowiązań publiczno-prawnych, – przejrzystość podejmowanych działań, – prowadzenie bezpiecznej działalności, – ochrona środowiska, – wspieranie działalności społecznej i charytatywnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shin 2013, s. 35; Hąbek 2009, ss. 80-81, za: Adamczyk 2009, s. 87; Grześ-Bukłaho 2015, ss. 179–185.

Należy także podkreślić, że identyfikacja i analiza różnych grup interesów stanowi pierwszy krok w zarządzaniu relacjami z interesariuszami. Przy tak znaczącym zróżnicowaniu podmiotów należy w dalszym etapie określić strategię ich zaangażowania w funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz pożądane interakcje.

Tak duże zróżnicowanie zainteresowanych podmiotów przedsiębiorstwa deweloperskiego powoduje z jednej strony trudności z budowaniem kapitału relacyjnego, z drugiej jednak należy zgodzić się z M. Durską, w opinii której szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Akcent jest tym samym przesunięty z jednostki na organizację. U podstaw takich rozważań leży teza, że różnorodność sama w sobie jest wartością, czynnikiem, który podnosi jakość funkcjonowania danego przedsiębiorstwa [Durska 2009, ss. 8–9].

Zakończenie

W artykule przedstawiono teoretyczne założenia dotyczące zarządzania relacjami w kontekście różnorodności interesariuszy. Analizę literatury zweryfikowała analiza interesariuszy przedsiębiorstw deweloperskich; wskazano ich oczekiwania względem przedsiębiorstwa. Ujęcia różnorodności w niniejszym opracowaniu nie ograniczono wyłącznie do organizacji jako miejsca wyrównywania szans jednostek danej grupy społecznej czy stwarzania dla nich preferencyjnych warunków funkcjonowania. Różnorodność ujęto w szerokim znaczeniu jako całe otoczenie przedsiębiorstwa, interesariuszy wpływających na budowanie kapitału relacyjnego podmiotu.

Bibliografia

- Adamczyk J. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Bassett-Jones N. (2005), *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovations*, "Diversity management, creativity and innovation", vol. 14, no. 2.
- Brdulak H. (2009), *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4.
- Burton B., Dunn C. (1996), *Collaborative control and the commons: safe guarding employee rights*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 6.
- Business Dictionary* [online], www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html, dostęp: 30 sierpnia 2017.
- Cambridge Dictionary [online], <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/diversity>, dostęp: 30 sierpnia 2017.
- Durska M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i biznes”, nr 1–4.

- Freeman R.E., *Speaking on Stakeholder Theory* [online], <http://stakeholdertheory.org/team/r-ed-freeman/>, dostęp: 20 sierpnia 2017.
- Freeman R.E. (2010), *Strategic management: a Stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman R.E. (2001), *Stakeholder theory of the modern corporation*, „Perspectives in Business Ethics Sie”, Vol. 3.
- Freeman R.E., Rusconi G., Signori S., Strudle A. (2012), *Stakeholder Theory(ies): Ethical Ideas and Managerial Action*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 10 9, issue 1.
- Garvare R., Johansson P. (2010), *Management for sustainability: a stakeholder theory*, „Total Quality Management Business”, Vol. 21(7).
- Grześ-Bukłaho J. (2015), *Kształtowanie reputacji w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw deweloperskich – podstawy teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Hąbek P. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy”, nr 2.
- Krell G., Mückenberger U., Tondorf K. (2000), *Gender mainstreaming*, [w:] *Gender mainstreaming, informationen und impulse*, Niedersächsische Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover.
- Matejun M., Nowicki M. (2013), *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Marcinkowska M. (2013), *Kapitał relacyjny banku. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem. Tom I*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, Vol. 22(4).
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Scott G., *The Concepts, Evidence & Implications of the Stakeholder Theory of a Corporation* [online], <http://smallbusiness.chron.com/concepts-evidence-implications-stakeholder-theory-corporation-33236.html>, dostęp: 31 sierpnia 2017.
- Shin K.-Y. (2013), *The Executor of Integrated Marketing Communications Strategy: Marcom Manager's Working Model*, SpringerBriefs in Business.
- Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP (2005) *Podręcznik Angażowania Interesariuszy tom 1: Praktyczne Spojrzenie na Zaangażowanie Interesariuszy – Przewodnik*, AccountAbility, wydanie polskie Grucz B. (2012), Bizarre, Warszawa.
- Strużyna J., Ingram T., Kantowicz-Gdańska M. (2010), *Analiza paradoksu różnorodności*, [w:] K. Jaremczuk (red), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność. Tom I*, Wyd. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.

Anna Stankiewicz-Mróz¹

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka

Różnorodność kulturowa partnerów w procesach przejęć przedsiębiorstw

Cultural Diversity of Partners in Acquisition Process

Abstract: Mergers and acquisitions are treated as a tool for the development of organizations which face a business risk. The cultural diversity of the transaction partners is one of the factors which influence its level. This problem is particularly visible in international transactions in which partners come from different cultural backgrounds. A cultural adaptation of transaction partners and „a common core identity” are treated as a key success factor in these processes. The problem of cultural differences is especially relevant at the post-transaction stage when actions are taken to integrate the merged companies. The aim of this article is to present the post-transaction integration process in the cultural aspect which was conducted in the acquisition of a Polish company by an Israeli company – the world leader in the production of generic medicines. The study sought answers to the question about the extent of cultural integration of partners and its dynamics.

Key words: Cultural Diversity, Acquisition, Post-Merger Integration.

Wprowadzenie

Transakcje przejęć są jednym z podstawowych narzędzi umożliwiających osiągnięcie wzrostu wartości przedsiębiorstwa i jego zysków. A. Behr i F. Heid [2010] zauważają jednak, że zazwyczaj tylko w krótkim okresie inwestorzy entuzjastycznie reagują na

¹ anna.stankiewicz-mroz@p.lodz.pl

potencjalne korzyści płynące z dywersyfikacji czy też potencjalnej synergii, natomiast w dłuższym okresie większość przejęć nie prowadzi do rzeczywistego wzrostu wartości połączonych firm. W związku z tym badacze próbują identyfikować krytyczne czynniki, podwyższające ryzyko dla omawianego procesu [Gomes i in. 2013]. Może ono pojawiać się na każdym etapie transakcji przejęcia i wynikać przede wszystkim z dynamicznego charakteru procesu akwizycyjnego oraz permanentnych zmian na rynku. Poziom ryzyka uzależniony jest od fazy omawianego procesu. Za szczególnie ryzykowną uważa się fazę potransakcyjną. Po przeprowadzeniu badań M. Träm [2000, s. 57] zauważa, że poziom ryzyka w fazie potransakcyjnej, w której prowadzony jest proces integracji, wzrasta do 59%. Kluczowe znaczenie na tym etapie mają kwestie dopasowania strategicznego czy też kulturowego partnerów transakcji [Mirc 2013, ss. 1–3]. W literaturze problemu bardzo często zwraca się uwagę na fakt, że to dopasowanie kulturowe partnerów transakcji jest znaczącym czynnikiem sukcesu procesów przejęć. W praktyce natomiast bardzo rzadko spotkać można sytuację, w której duże różnice kulturowe potencjalnych partnerów były przyczyną wycofania się z planów przeprowadzenia transakcji. Jest to zaskakujące, zwłaszcza, że już na początku lat 80-tych P.F. Drucker [1981], formułując zasady powodzenia przejęć przedsiębiorstw, wskazał m.in. na wymóg przejmowania przedsiębiorstw, które posiadają „wspólny rdzeń tożsamości”. W późniejszym okresie na ten aspekt zwracali uwagę m.in. G. Fink i N.J. Holden [2007] oraz M. Hurt, S. Hurt [2005, ss. 36–49], a S. Cartwright oraz C.L. Cooper [1993, ss. 57–70] podkreślali, że kwestie kulturowe są z punktu widzenia sukcesu procesu przejęcia bardziej istotne niż aspekty strategiczne.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wyniku badania zrealizowanego metodą case study, które dotyczyło transakcji przejęcia przez izraelski koncern (lidera w produkcji leków generycznych) polskiego przedsiębiorstwa farmaceutycznego. Badania były dwuetapowe, pierwszy z nich realizowany był 3 miesiące po przeprowadzeniu transakcji, natomiast etap drugi po upływie trzech lat. Przyjęta perspektywa czasowa jest niezbędna do oceny zrealizowanych działań integracyjnych. W oparciu o badania G. Hofstede oraz GLOBE dokonano porównania kultur narodowych Polski i Izraela, które stanowiło punkt wyjścia do rozważań dotyczących kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw. W badaniu dokonano identyfikacji różnic w obszarze kultur organizacyjnych partnerów transakcji. Przeprowadzono również analizę głębokości zmian będących konsekwencją działań integracyjnych, które zostały przeprowadzone w przyjętej perspektywie czasowej.

Aspekty kulturowe w procesach przejęć przedsiębiorstw

Pojęcie kultury w zarządzaniu pojawiło się po raz pierwszy w pracach Jacquesa [1951] w latach czterdziestych XX wieku. Zauważył on, że „kultura organizacyjna jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie i przynajmniej częściowo zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości i norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach” [Jacques 1951]. Kwestie kultury organizacyjnej, od momentu pojawienia się w naukach o zarządzaniu, stały się jednym z najczęściej opisywanych zagadnień. Według szacunków do tej pory powstało ponad 4 600 artykułów poświęconych temu zagadnieniu [Hartnell, Ou, Kinicki 2011]. Znaczenie problematyki kultur organizacyjnych w zarządzaniu wzrasta, co jest efektem dostrzegania przez menedżerów związku pomiędzy typami kultur organizacyjnych a skutecznością działania i wynikami organizacji [Lorsch, McTague 2016]. W badaniach nad problematyką kultur bardzo istotny aspekt, z punktu widzenia problematyki przejęć międzynarodowych, stanowi zależność pomiędzy kulturami narodowymi a organizacyjnymi. Na taki związek wskazują m.in. Trompenaars, Hampden-Turner [2006], Hofstede [2001], Sułkowski [2002], podkreślając, że zachodzi dyfuzja wartości i norm kulturowych z poziomu narodowego na poziom organizacji. Studia literaturowe w tym obszarze skutkują jednak stwierdzeniem, że nie ma spójnego, jednorodnego modelu opisującego zależności pomiędzy kulturą narodową a organizacyjną.

Dość późno, bo dopiero na początku lat 80. XX wieku, problematyka kultury organizacyjnej została wprowadzona do literatury fuzji i przejęć, a rozważania prowadzone były przede wszystkim w kontekście wskazania kultury narodowej, z której pochodzą partnerzy transakcji jako zmiennej, wywierającej wpływ na organizację procesu transakcji i przebieg integracji potransakcyjnej. Międzynarodowe fuzje i przejęcia pociągają za sobą – jak podkreślają Larsson i Lubatkin – „problem kultur organizacyjnych osadzonych w różnych kulturach narodowych” [2001], a Stahl [2005] zauważa, że różnice kulturowe są często przeszkodą w pełnym wykorzystaniu rzeczywistych możliwości integracji. Trudności związane z kontaktami międzykulturowymi wzrastają wraz ze wzrostem różnic kulturowych między narodami, w których obydwie organizacje są osadzone [Hofstede 2001]. Przyjmuje się założenie, że jeśli kraje, z których pochodzą firmy – partnerzy transakcji, posiadają odmienne charakterystyki kulturowe, to dzieli je dystans kulturowy. Wynika on z odmienności kultury organizacyjnej centrali korporacji i kultur organizacyjnych jej filii zagranicznych. Badania Reus i Lamont [2009] wykazały, że dystans kulturowy utrudnia integrację i negatywnie

wpływa na komunikację, zachowania pracowników, a pośrednio na efektywność transakcji przejęcia. Problem ten dotyczy przede wszystkim procesów przejęć między firmami, których związki kulturowe są bardzo odległe od siebie. Na gruncie literatury przedmiotu nie ma jednak jednolitego stanowiska określającego, które transakcje przejęcia są obciążone wyższym ryzykiem wynikającym z różnorodności kulturowej, czy transakcje międzynarodowe, czy też krajowe. Very, Lubatkin, Calori [1997] reprezentują stanowisko, że niekiedy przejęcia firm krajowych bywają trudniejsze w aspekcie kulturowym aniżeli transakcje międzynarodowe. Również Larsson i Risberg [1998] odnotowali większą liczbę konfliktów na podłożu kulturowym w przypadku akwizycji krajowych aniżeli w międzynarodowych przejęciach. Problemy kulturowe są szczególnie widoczne w fuzjach i przejęciach poziomych, gdy firmy funkcjonują na podobnych rynkach i posiadają zbliżoną technologię. Vermeulen i Barkema [2001] podkreślają, że różnice kulturowe, towarzyszące transakcjom przejęć, stanowią rzeczywiste wyzwanie dla zarządzających, ale również mogą stać się źródłem wartości dodanej i cennej wiedzy.

Problem i metoda badawcza

Dla potrzeb zidentyfikowania różnic kulturowych pomiędzy partnerami transakcji oraz zakresu integracji kulturowej po przejęciu, przeprowadzono badanie przy wykorzystaniu metody case study. Badaniu poddano transakcję przejęcia polskiej firmy przez izraelski koncern farmaceutyczny. M. Miles i A. Huberman [1994] zasugerowali, że w przypadku badań nad transakcjami przejęć przedsiębiorstw istnieje potrzeba głębokiego zrozumienia i kontekstualizacji, a w związku z tym optymalne są jakościowe metody badawcze. Podobne stanowisko reprezentują R. Larson i M. Lubatkin [2001], którzy podkreślają, że badania jakościowe są szczególnie właściwe do badania etapu integracji potransakcyjnej, ze względu na potrzebę szczegółowych opisów kontekstowych danych wrażliwych. Na potrzebę badania transakcji przejęć przy wykorzystaniu metody case study wskazują także J. Bower [2004], oraz Hunt [1990]. L. Bengtsson i R. Larsson [2012] podkreślają, że badania przy wykorzystaniu case study mają unikalną wartość w przypadku problematyki przejęć. Pozwalają bowiem zrozumieć złożoną kombinację czynników towarzyszących przede wszystkim procesom integracyjnym, umożliwiając uchwycenie ich wielowymiarowości.

Dla potrzeb oceny procesu integracji po połączeniu i wpływu różnic kulturowych na zakres działań integracyjnych, konieczne było przyjęcie w badaniach odpowiedniej perspektywy czasowej. W omawianym przypadku były to badania zrealizowane w dwóch etapach: pierwszy – 3 miesiące po przeprowadzeniu transakcji oraz etap

drugi – po upływie trzech kolejnych lat. Badania miały więc charakter retrospektywny. Konceptualizacja badań zakładała zebranie materiału poprzez analizę udostępnionych dokumentów firmowych, indywidualne wywiady pogłębione (*individual in-depth interview* IDI) oraz wywiady grupowe (*focus group interview* FGI), prowadzone z kadrami CEO, a także kierownikami działu zarządzania zasobami ludzkimi. Prezentowane w ramach niniejszego artykułu wyniki stanowią fragment szerszych badań nad modelami integracji po połączeniach przedsiębiorstw.

Charakterystyka partnerów transakcji

1. Firma przejmująca: Alfa, izraelski koncern o zasięgu globalnym. Do połowy lat osiemdziesiątych firma Alfa koncentrowała się na lokalnym, izraelskim rynku. Specjalizowała się w produkcji leków generycznych. Obecnie działa w 60 krajach świata, zatrudniając 46 tysięcy pracowników. Po fuzji z amerykańskim koncernem farmaceutycznym weszła w posiadanie firmy Beta, a w kolejnych latach trzech innych firm z branży farmaceutycznej funkcjonujących na polskim rynku. W wyniku tych transakcji Alfa zyskała pozycję piątą pod względem wielkości obrotów firmy farmaceutycznej w Polsce i w dalszym ciągu Polska pozostaje dla Alfa bardzo atrakcyjnym rynkiem pod względem potencjału do sprzedaży leków OTC (ang. *over-the-counter drugs*).
2. Firma przejmowana: Beta S.A. Beta S.A. działała na polskim rynku od 1935 roku. Po drugiej wojnie światowej funkcjonowała jako przedsiębiorstwo państwowe. W 1995 roku Beta weszła na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych, a od 1996 rozpoczął się proces zmiany profilu działania ze spółki typowo produkcyjnej w produkcyjno-handlową. W 1995 roku rozpoczęto proces restrukturyzacji zatrudnienia. W 2004 roku właścicielem 98% akcji Beta S.A. został amerykański koncern farmaceutyczny.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw polskich i izraelskich

Istnieje wiele modeli analizowania różnic kulturowych. Do najbardziej znanych należą: model Kluckhohn-Strodtbecka [Robbins 1998], Trompenaarsa i Hampden-Turnera [1999], Gestelanda [2005], Halla [2009] czy też Hofstede [2011]. W ramach niniejszego opracowania analizie poddana została akwizycja przedsiębiorstwa krajowego, która była dokonana przez izraelski koncern o zasięgu globalnym, dlatego też, dla zilustrowania tła do rozważań o wpływie różnicach kulturowych na przebieg integracji po połączeniu, wykorzystano wyniki badań zrealizowanych przez G. Hofstede [2001], a także grupę badaczy pracujących w ramach projektu GLOBE (*The Global Leadership*

and *Organizational Behavior Effectiveness*). Wybrane wskaźniki zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie wybranych cech polskiej i izraelskiej kultury narodowej

Kategoria wskaźnika	Badane kraje	
	Polska	Izrael
Badania G. Hofstede		
Dystans władzy (<i>Power Distance Index-PDI</i>)	68	13
Indywidualizm	60	54
Męskość	64	47
Unikanie niepewności	93	81
Orientacja długoterminowa	38	38
Badania GLOBE		
Orientacja wynikowa (zadaniowa)	5,87	6,34
Kierowanie autokratyczne	3,11	2,88
„Proceduralność”	3,89	3,87
Orientacja humanitarna	3,61	4,44

Źródło: opracowano na podstawie: Hofstede 2001, House, Javidan, Dorfman 2004.

Szczególnie duże różnice dotyczą wskaźnika PDI, który opisuje dystans władzy, czyli stosunek do kwestii nierówności między ludźmi oraz ilustruje zakres postrzegania i akceptacji przez jednostki nierówności społecznych. Z wynikiem 13 punktów Izrael jawi się jako kraj posiadający kulturę egalitarną. „Im mniej ludzi na górze, tym więcej inicjatywy na dole”, podkreślają D. Senor i S. Singer, autorzy książki *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela* [2016, s. 77]. Izraelczycy wierzą w samodzielność i równe prawa, wprawdzie przełożeni dysponują władzą, ale nie jest ona manifestowana. Nie oczekuje się, że podwładni będą odczuwać respekt wobec przełożonych, co nie oznacza w żadnej mierze braku szacunku. „Izraelczycy nie mają zdyscyplinowanej kultury. Od małego uczą się kwestionować oczywistości, zadawać pytania, zastanawiać się nad wszystkim, wprowadzać innowacje. (...). Cały czas będą rzucać wyzwania – poczynając od pytania: Dlaczego to ty jesteś moim kierownikiem, a nie ja twoim” [Senor, Singer 2016, s. 710]. Szacunek wśród Izraelczyków jest czymś, na co należy zapracować, udowadniając swoją wiedzę praktyczną, która liczy się zdecydowanie bardziej niż wiedza akademicka. W miejscu pracy buduje się nieformalną atmosferę z bezpośrednią komunikacją. Pracownicy oczekują konsultacji i dyskusji. „W innych kulturach biznesowych nienawidzi się gorących dyskusji, ale przez

Izraelczyków postrzegana jest ona jako najlepszy sposób rozwiązywania problemu” [Senor, Singer 2016, ss. 70–71]. W wymiarze PDI Polska lokuje się na 68 miejscu, co oznacza, że posiada społeczeństwo hierarchiczne, które akceptuje hierarchiczny porządek. Hierarchia w organizacji jest postrzegana jako odzwierciedlająca nieodłączne nierówności, popularna jest centralizacja, podwładni oczekują, że menedżerowie będą wydawać polecenia i ponosić odpowiedzialność, a idealnym szefem jest życzliwy autokrata. Różnice widoczne są także w obszarze męskości kultury, która oznacza preferowanie takich cech i postaw, jak asertywność, rywalizacja, silne dążenie do realizacji kariery, koncentracja na zdobywaniu dóbr materialnych, niewielka troska o los innych. Wyraźne podobieństwo kultur Polski i Izraela występuje w obszarze perspektywy krótkoterminowej, która charakteryzuje kultury zorientowane na teraźniejszość i przeszłość, gdzie ważna jest tradycja i czerpanie z niej wzorców. Różnice w obszarze kultury organizacyjnej firm polskich i izraelskich ilustrują także wyniki badania GLOBE. W przeciwieństwie do wcześniejszych koncepcji (m.in. klasyfikacji Hofstede), poczyniono w nich bardzo ważne zróżnicowanie badanych wartości na praktyki i wartości kulturowe. Te pierwsze opisują charakterystyki faktycznie obecne w życiu, czyli to, w jaki sposób ludzie realnie funkcjonują. Wartości kulturowe natomiast to kwestie ideałów, do których ludzie dążą. Głównym punktem projektu GLOBE było badanie wartości w kontekście kultury organizacji, globalnego menedżera oraz wpływu kultury społeczeństwa na kulturę przedsiębiorstwa [House, Javidan, Dorfman 2004, ss. 492–494]. W badaniach GLOBE Polska została zaliczona do kręgu kulturowego Europy Wschodniej, Izrael zaś do kręgu Europy Łacińskiej. Szczególna różnica dotyczy wymiaru „orientacja zadaniowa”, który opisuje stopień, w jakim społeczeństwo zachęca i nagradza jednostki do wzrostu wydajności i jakości pracy oraz w wymiarze „orientacja humanitarna”, który wskazuje, w jakim stopniu społeczeństwo zachęca i nagradza osoby za zachowania uczciwe, altruistyczne, hojne i życzliwe względem innych członków społeczeństwa [Komor 2013, s.102].

Proces integracji po połączeniu

Już na etapie planowania transakcji przejęcia ważna jest znajomość różnic kulturowych, które potencjalnie mogą wystąpić. Świadomość ta pozwoli w sposób właściwy i w odpowiednim czasie opracować stosowne procedury działania czy też podjąć inne niezbędne kroki, aby przejść przez fazę integracji bez niespodzianek. N. Adler podkreśla, że organizacje zróżnicowane kulturowo mają duże szanse zarówno na porażkę, jak i spektakularny sukces [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 13].

W punkcie wyjścia w omawianych badaniach dokonano analizy pozwalającej określić profil zgodności firm w momencie przystępowania do transakcji. Uwagę zwraca fakt niskiego poziomu zgodności w trzech wymiarach: wielkość – zasoby kapitałowe – technologia. Firmy zajmowały również różne pozycje na polskim rynku producentów leków. W obszarze tzw. czynników miękkich (kultura organizacyjna, styl zarządzania) poziom zgodności został określony jako umiarkowany. Beta S.A. w momencie przejścia kierowana była przez prezesa, który miał doświadczenie menedżerskie wcześniej nabyte w amerykańskim koncernie „The Coca Cola Company”. Znajomość nowoczesnych metod i technik zarządzania oraz ich implementacja w praktykę (np. *Lean Management*) skutkowała m.in. tym, że firma posiadała stosunkowo płaską strukturę organizacyjną, która łatwiej poddawała się zmianom. W ramach kultury organizacyjnej postawiono na elastyczność w działaniu i nowatorskie podejście, a więc kanon, który skutkuje innowacyjnym myśleniem i działaniem. Taka konfiguracja cech kultury organizacyjnej odbiega od standardu, który generalnie widoczny jest w przypadku firm farmaceutycznych (centralizacja, działanie w oparciu o procedury, brak przyzwolenia na popełnianie błędów).

Przystępując do transakcji przejścia, nie przeprowadzono audytu kultury organizacyjnej, która pozwoliłaby na ocenę zgodności partnerów w tym obszarze. Kierownik działu zasobów ludzkich przejętej firmy Beta S.A. zwracał uwagę na fakt, że „trudno w sposób jednoznaczny określić kulturę organizacyjną partnera transakcji, gdyż jest to firma globalna, a liczne fuzje i przejścia skutkowały tym, że na *pierwszy rzut oka* bardzo trudno odnaleźć jej narodowe i kulturowe korzenie”. Potrzeby w zakresie integracji warunkowane są celami przejścia. Jeżeli zachodzi taka potrzeba, to skutkuje to zmianami w kulturze w kierunku jej dostosowania do założeń strategicznych i oczekiwanych wyników. W analizowanym przejściu celem założonych działań było sukcesywne powiększanie udziału w rynku, ale przede wszystkim optymalizacja kosztów i uzyskanie dzięki połączeniu efektu synergii. Wiązało się to z koniecznością podjęcia w krótkim czasie szeregu strategicznych decyzji: od zdefiniowania na nowo misji, wizji i wartości nowej organizacji, przez rozstrzygnięcie, które z produktów pozostaną we wspólnym portfolio, a które należy wycofać z rynku, aż po kwestie związane z organizacją pracy. Do analizy wzajemnego oddziaływania strategii i kultury wykorzystywane być może tzw. „podejście konfiguracyjne”, zwane także profilowym, w ramach którego konstruuje się zestaw zmiennych i bada relacji pomiędzy nimi. Kultura organizacyjnej jest bowiem konstruktem wielowymiarowym i w związku z tym należy uwzględniać interakcje pomiędzy różnymi jej wymiarami, które funkcjonują razem, tworząc system [Ostroff, Schulte 2014, s. 17]. Sprawą kluczową przy przejściach pozostaje kwestia głębokości integracji. Niektórzy badacze dowodzą, że różnice kultu-

rowe pomiędzy partnerami transakcji mogą być korzystne, ale ma to miejsce w sytuacji, gdy firma przejmowana zachowuje duży zakres autonomii i nie jest silnie zintegrowana z firmą przejmującą. Brock [2005] zauważa, że konkretne wymiary różnic kulturowych mają różne efekty. Chociaż wymiar „indywidualizm” prawdopodobnie wpływa na integrację, to wymiar „dystans władzy” wpływa na stopień podziału zasobów. Podejście do integracji kulturowej, która jest obszarem szczególnie trudnym, zależy także od doświadczeń kadry CEO z transakcji wcześniej prowadzonych. Jak zauważył przedstawiciel zarządu, „Alfa jest liderem pod względem efektywności połączeń, co skutkuje tym, że już sama zapowiedź, że kupuje jakiś podmiot, powoduje wzrost wartości tej firmy, a ceny akcji samej Alfy również wzrastają”.

W firmach uczestniczących w opisywanej transakcji, funkcjonują obok siebie grupy zawodowe z odmiennymi zadaniami, kompetencjami czy też oczekiwaniami. W związku z tym pojawia się problem jednoznacznej oceny kultury organizacyjnej w niektórych wymiarach (np. podejmowanie ryzyka, autonomia). Problem dotyczył także oceny kultury partnera transakcyjnego. W badaniach zwracano uwagę na fakt, że stopień upowszechnienia kultury zależy od wielkości firmy. Alfa jest dużą firmą o zasięgu globalnym, w związku z tym zróżnicowanie obszarów i warunków działania utrudnia jednoznaczną ocenę kultury korporacyjnej. Różnice w obszarze kultury organizacyjnej – w opinii uczestników wywiadu fokusowego – wywierały umiarkowany wpływ na przebieg procesu integracji potransakcyjnej. Alfa w momencie przystępowania do transakcji posiadała bardzo bogate doświadczenie w obszarze fuzji i przejęć. Również Beta uczestniczyła w takim procesie wcześniej. Doświadczenie partnerów transakcji przełożyło się w znaczący sposób na tempo integracji oraz sposób jej prowadzenia.

Tabela 2. Ocena wybranych cech kultury organizacyjnej firmy Alfa S.A. i Beta S.A. trzy miesiące po dokonaniu transakcji przejęcia

WYMIAR KULTURY		ALFA S.A.	BETA S.A.
Proceduralność	Niska		
	Wysoka	X	X
Zachęcanie do podejmowania ryzyka	Niskie		
	Umiarkowane		X (tylko dla wybranych grup pracowników)
	Wysokie	X	
Zakres kontroli	Umiarkowany		X (niższy aniżeli w Alfa)
	Wysoki	X	

WYMIAR KULTURY		ALFA S.A.	BETA S.A.
Charakter relacji	Hierarchiczne		X
	Partnerskie	X	
Poziom zaufania	Niski	X	
	Umiarkowany		X
Tolerancja dla popełnienia błędów	Niska		
	Umiarkowana	X	X
	Wysoka		
Organizacja pracy	Indywidualna		X
	Zespołowa	X	
Charakter komunikacji	Jednokierunkowa		X
	Dwukierunkowa	X	
Orientacja terminowa	Długookresowa	X	
	Krótkookresowa		X

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Ocena wybranych cech kultury organizacyjnej firmy Alfa S.A. i Beta S.A. trzy lata po dokonaniu transakcji przejęcia

WYMIAR KULTURY		ALFA S.A.	BETA S.A.
Proceduralność	Niska		
	Wysoka	X	X
Zachęcanie do podejmowania ryzyka	Niskie		
	Umiarkowane		
	Wysokie	X (dla działów R&D)	X (tylko dla wybranych grup pracowników)
Zakres kontroli	Umiarkowany	X (tylko dla pracowników B&R)	X (tylko dla B&R)
	Wysoki	X	X
Charakter relacji	Hierarchiczne		
	Partnerskie	X	X (powolne budowanie relacji partnerskich, ale poziom niższy niż w Alfa)
Poziom zaufania	Niski		
	Umiarkowany	X	X

Tolerancja wobec popełnianych błędów	Niska		
	Umiarkowana	X	X
	Wysoka		
Organizacja pracy	Indywidualna		
	Zespołowa	X	X (zmiany w ciągu 3 lat , ale poziom niższy aniżeli w Alfa)
Charakter komunikacji	Jedno-kierunkowa		
	Dwu-kierunkowa	X	X
Orientacja terminowa	Długo-okresowa	X	X
	Krótko-okresowa		

Źródło: badania własne.

Alfa S.A. postawiła na szybką integrację na poziomie operacyjnym. Wszystkie najważniejsze działania integracyjne w obszarze „czynników twardych” (np. systemy informatyczne, marketing i sprzedaż, budżetowanie etc.) zostały zrealizowane, zgodnie z obowiązującymi zaleceniami w tym zakresie, w ciągu pierwszych 93 dni. Zupełnie inną dynamikę przyjęto dla integracji w obszarze kulturowym. Przede wszystkim rozpoczęto od integracji takich rozwiązań organizacyjnych funkcjonujących w kulturze firmy przejmującej, które zwiększają efektywność pracy zespołu i organizacji. Postawiono na integrację pracowników w kierunku budowania wspólnej tożsamości poprzez poszukiwanie podobieństw międzykulturowych i wspólnych doświadczeń. Przede wszystkim jednak trzeba było z dwóch zespołów stworzyć jeden, wybierając do niego najlepszych pracowników, ale też podejmując trudne decyzje związane ze zwolnieniami. Niektóre z koniecznych do wprowadzenia rozwiązań okazały się na tyle odmienne kulturowo oraz wiązały się z ingerencją w system społecznych norm i wartości, że ich implementacja wywołała oburzenie i opór pracowników. Wymienić tutaj należałoby przede wszystkim instytucjonalizację whistleblowingu wewnętrznego. Jak zauważył kierownik działu zasobów ludzkich „niezadowolenie pracowników wywołał również zintegrowany system kontroli dostępu i rejestracji czasu pracy powiązany z systemem kadrowo-płacowym. Ludzie potrzebowali czasu, aby się do tych zmian przekonać”. Po trzech latach funkcjonowania w nowej strukturze odnotowano wzrost zaufania pracowników do firmy i kadry zarządzającej.

Podsumowanie

Kluczową kwestią z punktu widzenia minimalizowania ryzyka biznesowego, towarzyszącego transakcjom przejęć, pozostaje znalezienie m.in. odpowiedzi na pytanie dotyczące dynamiki oraz głębokości integracji przedsiębiorstw uczestniczących w transakcji. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że temat zakresu i tempa integracji potransakcyjnej w aspekcie różnic kulturowych pozostaje w dalszym ciągu słabo rozpoznany w badaniach empirycznych prowadzonych zarówno w Polsce, jak i na świecie [Homburg i Bucerius 2005, Angwin, 2004, Ranft i Lord 2002]. W literaturze podkreśla się, że im wyższy poziom dopasowania kulturowego partnerów, tym łatwiej o szybką integrację [Bijlsma-Frankema 2004], a różnice kulturowe stanowią rzeczywistą barierę w procesie osiągania efektu synergii [Cartwright, Cooper 1993]. W praktyce działań związanych z wyborem firmy – celu przejęcia, nieznane są jednak przypadki, aby różnice kulturowe były powodem odstąpienia od przeprowadzenia transakcji. Negatywny wpływ różnic kulturowych wzrasta, gdy inwestor przejmuje firmę z odmienną kulturą organizacyjną z zamiarem przeprowadzenia głębokiej integracji. W takiej sytuacji wzrasta ryzyko transakcji [Lodorfos, Boateng 2006]. Należy pamiętać, że różnice kulturowe mogą być korzystne, jeżeli przejęta firma zachowuje autonomię kulturową. Bardzo istotnym elementem jest plan integracji dla omawianego obszaru. Może on prezentować różny poziom szczegółowości, ale sam fakt jego przygotowania wiąże się z koniecznością posiadania koncepcji dotyczącej obszarów i czasu realizacji działań integracyjnych. W analizowanej transakcji podkreślano: „świąteczny plan, wysoką decyzyjność i szybkość działania, przejrzystą komunikację i transparentne warunki połączenia to składniki przepisu na skuteczną integrację”. Podsumowując, należy stwierdzić, że dotychczasowe badania i analizy wykazują, że związek między różnicami kulturowymi a efektem przyjęcia jest bardzo złożony i niejednoznaczny. Różnice bowiem mogą mieć wpływ pozytywny lub negatywny. W dalszych badaniach należałoby skoncentrować się na analizach, jakie wymiary różnic kulturowych mogą mieć rzeczywisty wpływ na proces integracji i w jakich okolicznościach integracja w tym obszarze jest rzeczywiście konieczna.

Bibliografia

- Angwin D. (2004), *Speed in M&A integration: the first 100 days*, „European Management Journal”, Vol. 22, ss. 418–430.
- Behr A., Heid F. (2010), *The success of bank mergers revisited. an assessment based on a matching strategy*, „Journal of Empirical Finance”, DOI: 10.1016/j.jempfin.2010.08.006.

- Bengtsson L., Larsson R. (2012), *Researching Mergers & Acquisitions with the Case Study Method: Idiographic Understanding of Longitudinal Integration Processes*, Center for Strategic Innovation Studies, CSIR Electronic Working Paper Series Paper No. 4, www.bth.se/csir, dostęp: 12.01.2017.
- Bower J.L. (2004), *When we study M&A, what are we learning?*, [w:] A. Pablo, M. Javidan (eds.), *Mergers and acquisitions. Creating integrative knowledge*, Blackwell Oxford.
- Brock D. (2005), *Multinational Acquisition Integration: The Role of National Culture in Creating Synergies*, „International Business Review”, Vol.14, ss. 269-288.
- Cartwright S., Cooper C.L. (1993), *The role of culture compatibility in successful organizational marriage*, „Academy of Management Executive”, Vol. 7, ss. 57–70.
- Drucker P.F. (1981), *The Five Rules for Successful Acquisitions*, „Wall Street Journal”, 15 October, s. 28.
- Fink G., Holden N.J. (2007), *Cultural stretch: knowledge transfer and disconcerting resistance to absorption and application*, [w:] D. Pauleen (ed.), *Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management*, Libraries Unlimited, Westport.
- Gesteland R. (2005), *Cross-Culture Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Culture*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Gomes E., Angwin D.N., Weber Y., Tarba S.Y. (2013), *Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance*, „Thunderbird International Business Review”, Vol. 55, ss. 13–35.
- Hall E.T., Hall M.R. (1990), *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, New York.
- Hartnell C.A., Ou A.Y., Kinicki A. (2011), *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 96, ss. 677–694.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks CA: Sage Publications, London.
- Homburg C., Bucerius M. (2006), *Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness*, „Strategic Management Journal”, Vol. 27, ss. 347–367.
- House R.J., Javidan M., Dorfman P. (2004), *Project GLOBE: An Introduction*, „Psychology an International Review”, Vol. 50, ss. 492–494.
- Hunt J.W. (1990), *Changing pattern of acquisition behavior in takeovers and the consequences for acquisition processes*, „Strategic Management Journal”, Vol. 11, ss. 69–77.
- Hurt M., Hurt S. (2005), *Transfer of managerial practices by French food retailers to operations in Poland*, „Academy of Management Executive”, Vol. 19, ss. 34–49.
- Jacques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York.
- Komor M. (2013), *Charakterystyka Country Cluster według wymiarów kultury GLOBE*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, ss. 99–119.
- Larsson R., Lubatkin M. (2001), *Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey*, „Human Relations”, Vol. 54, ss. 1573–1607.

- Lodoros G, Boateng A. (2006), *The role of culture in the merger and acquisition process: evidence from the European chemical industry*, „Management Decision”, Vol. 44, ss. 1405–1421.
- Lorsch J.W., McTague E. (2016), *Culture is not the culprit: When organizations are in crisis, it's usually because the business is broken*, „Harvard Business Review”, Vol. 94, ss. 96–105.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*, CA Sage, Beverly Hills.
- Mirc N. (2013), *Human impacts on the performance of mergers and acquisitions*, [w:] C. Cooper, S. Finkelstein (eds), *Advances in Mergers&Acquisitions*, Emerald Group Publishing Limited.
- Ostroff C., Schulte M. (2014), *A configural approach to the study of organizational culture and climate*, [w:] B. Schneider, K.M. Barbera (eds.), *The handbook of organizational climate and culture*, Oxford University Press, Oxford.
- Reus T.H., Lamont B.T. (2009), *The Double-Edged Sword of Cultural Distance in International Acquisitions*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 40, ss. 1298–1316.
- Robbins S. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Senor D., Singer S. (2016), *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Stahl G.K., Mendenhall M. (eds) (2005), *Mergers and Acquisitions. Managing Culture and Human Resources*, Stanford University Press, Stanford.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Träm M. (2000), *Post-Merger-Integration. Sieben Regeln für erfolgreiche Fusionen- ein Ansatz von T. Kearney*, [w:] D. Fink, *Management Consulting Fieldbook*, Verlag, München.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2006), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Vermeulen F., Barkema H. (2001), *Learning Through Acquisitions*, „Academy of Management Journal”, Vol. 44, ss. 457–476.
- Very Ph., Lubatkin M., Calori R., Veiga J. (1997), *Relative Standing and the Performance of Recently Acquired European Firms*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, ss. 593–614.

Grażyna Michalczuk¹

Uniwersytet w Białymstoku

Komunikowanie na temat różnorodności organizacji w raportach społecznych

Communication on Organization's Diversity in Social Reports

Abstract: Diversity and its management are not a determinant of the level of social responsibility of organization. Therefore in *implementing a diversity policy*, an enterprises should disclosure of information in this respect, because it enable stakeholders to better understanding of organization's activities and the impact of those activities on the environment.

Purpose: the objective of the article is to present the concept of diversity as a factor for the development of modern enterprises. Taking into account the complexity of the issues discussed, the article focuses on the problem of communication to stakeholders about the diversity.

Research methodology: the classical methods of research are used in this article, such as the analysis of sources and method of deduction. The research was based on the analysis of literature and social reports.

Findings: Among the social issues it is important to recognize the diversity of employees, who constitute a non-material resources, that are creating enterprise value. It determines the necessity not only the understanding but also the identifying a diversity and its proper management as well as the transparent communication of information from that perspective. Communication of information about the diversity means that enterprises recognize the potential of diversity, which is a source of surplus value creation.

Key words: diversity, diversity management, CSR, social reporting.

¹ g.michalczuk@uwb.edu.pl

Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem, oparte na idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), determinuje konieczność uwzględnienia w nim koncepcji różnorodności. Realizacja koncepcji różnorodności poprzez dostrzeganie i akceptowanie różnic między pracownikami jest istotnym czynnikiem rozwoju organizacji. Różnice te stanowią bowiem potencjał rozwojowy, który przyczynia się do tworzenia wartości dodanej w organizacji. Jednak aby różnorodność stała się źródłem sukcesu i wymiernych korzyści dla organizacji, trzeba nią skutecznie zarządzać.

W praktyce przedsiębiorstw zarządzanie różnorodnością wymaga stworzenia odpowiedniego środowiska pracy oraz kultury organizacyjnej, w których pracownicy mają możliwość wspólnego uczenia się, dzielenia się wiedzą oraz czują się doceniani i szanowani, co znajduje przełożenie na lepsze wykorzystanie ich potencjału intelektualnego.

Zarządzanie różnorodnością jest wyznacznikiem poziomu społecznej odpowiedzialności organizacji. Dlatego też przedsiębiorstwa realizujące politykę różnorodności powinny ujawniać informacje na ten temat, gdyż pozwala to na lepsze rozumienie przez interesariuszy działalności organizacji oraz jej wpływu na otoczenie.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji różnorodności jako czynnika rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę złożoność podjętej problematyki, w artykule skoncentrowano się na zagadnieniu komunikowania interesariuszy na temat różnorodności.

Różnorodność jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę zmienność otoczenia, staje się coraz bardziej złożone. Dlatego też istotną kwestią jest identyfikacja czynników, które determinują ich rozwój. Aktualnie wskazuje się na różnorodność.

Pojęcie różnorodności może być różnie interpretowane w zależności od przyjętej perspektywy oraz wymiarów opisujących różnice. W odniesieniu do pracowników organizacji, różnorodność oznacza efekt zróżnicowania ich cech osobowych (widocznych i niewidocznych). Należą do nich przede wszystkim płeć, wiek, rasa, orientacja seksualna, narodowość, niepełnosprawność. Elementem różnicującym może być też poziom wykształcenia, stan cywilny, religia, język, klasa społeczna, status rodzinny czy też wartości i przekonania. Te wskazane cechy mają wpływ na zachowanie pracowników, przyjmowane postawy, sposób ich działania oraz postrzegania w miejscu pracy. Należy jednak podkreślić, że różnorodność kształtowana jest nie tylko przez cechy

osobowe pracowników, ale też przez czynniki organizacyjne, takie jak np. forma zatrudnienia, sektor zatrudnienia, pozycja w hierarchii itp.

Przedstawiony podział odzwierciedla ten zaproponowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu [*Forum Odpowiedzialnego Biznesu...* 2009]. Identyfikuje on różnorodność w ramach tożsamości pierwotnej (rasa, narodowość, grupa etniczna, wiek, orientacja seksualna, niepełnosprawność), tożsamości wtórnej (poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, status rodzinny itp.) oraz tożsamości organizacyjnej (staż pracy, stanowisko pracy, sektor itp.). Podobny podział przyjmuje też P. Arredondo [1966, s. 8]. Do tożsamości pierwotnej zalicza on wiedzę, zdolności, predyspozycje, wyznawane wartości i wzorce oraz płeć, wiek, rasę, język, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną. Tożsamość wtórna to wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, dochody, miejsce zamieszkania, stan cywilny, religia, wygląd zewnętrzny, zainteresowania itp. Natomiast tożsamość organizacyjna to miejsce w strukturze organizacyjnej, charakter wykonywanej pracy, posiadane uprawnienia zawodowe i decyzyjne, zasady i stawki wynagrodzenia, dodatkowe przywileje pracownicze, staż pracy itp.

Rijamampinia i Carchichaela definiują różnorodność poprzez trzy wymiary [Gajek 2014, s. 128]:

- pierwszy obejmuje cechy: rasę, pochodzenie etniczne, wiek czy niepełnosprawność;
- drugi to elementy: religia, kultura, sposób myślenia, status rodzinny, styl życia, status ekonomiczny, edukacja, orientacja polityczna, narodowość, język itp.;
- trzeci, identyfikowany poprzez czynniki: wierzenia, przekonania, postawy, odczucia, wartości, normy grupowe itp.

Niezależnie od przyjętej definicji poszczególni autorzy określają różnorodność za pomocą identyfikowanych cech. Cunningham [2011], analizując różne definicje różnorodności, wskazuje też na kilka aspektów wspólnych dla nich wszystkich:

- różnorodność uwidacznia się na tle społecznym,
- różnorodność wiąże się z różnicami występującymi pomiędzy ludźmi,
- różnorodność jest związana z różnorodnymi skutkami pracy (poziom indywidualny, grupowy i organizacyjny).

Różnorodność sama w sobie jest wartością i stanowi istotny czynnik podnoszący jakość funkcjonowania danej zbiorowości [Durska 2009, ss. 8–9], gdyż różnorodność pracowników to wielość zasobów niematerialnych, tj. wiedza, kompetencje, doświadczenie, kwalifikacje, itp. Dlatego też zrozumienie i branie pod uwagę występujących różnic pozwala organizacji wykorzystać w sposób optymalny kapitał ludzki, czego

efektem jest większe angażowanie się pracowników w realizowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Traktowania różnorodności jako czynnika rozwoju organizacji bazuje na dostrzeżeniu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy ludźmi [Brdulak 2009, s. 1]. Wymaga to przeniesienia na grunt praktyki przedsiębiorstw koncepcji zarządzania różnorodnością. Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) polega na zidentyfikowaniu poszczególnych wymiarów różnorodności istotnych dla organizacji oraz na stworzeniu takiego środowiska pracy, w którym pracownicy mieliby możliwość w pełni wykorzystać swój potencjał przy realizacji celów organizacyjnych [*Czym jest zarządzanie...*].

Tabela 1. Podejścia do definiowania zarządzania różnorodnością

Autor	Sposób definiowania
J. Fazlagić	To strategia, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z cech demograficznych, społecznych i innych.
R.R. Thomas	To proces zarządzania, dzięki któremu potencjał każdego pracownika zostaje w pełni wykorzystany. To wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy.
B. Amershi, S. Holmes i inni	To przemyślany i celowo wdrażany proces kierowania i komunikowania, który tworzy wartość dodaną w przedsiębiorstwie i polega na aktywnym i świadomym, ukierunkowanym na przyszłość rozwoju organizacji, opartym na wartościach, wychodzącym od zaakceptowania istniejących różnic oraz traktującym je jako potencjał rozwojowy.
E. Lisowska, A. Sznajder	To przemyślana strategia zakładająca, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu.
W. Walczak	To rozwinięta koncepcja zarządzania wiedzą i talentami w organizacji, kładąca szczególny nacisk na wyrównywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz wymiar etyczny-moralny prowadzenia biznesu i społecznej odpowiedzialności.
R. Kandola, J. Fullerton	To strategiczne działania kierownictwa, polegające na zbudowaniu zespołu pracowniczego zróżnicowanego pod względem cech osobowościowych (np. płeć, wiek, pochodzenie kulturowe), poprzez stworzenie takiej kultury organizacyjnej, w której zapewnia się wszystkim pracownikom równe traktowanie i szacunek oraz świadome kształtowanie kompetencji pracowników i menedżerów, wspieranie ich w indywidualnym rozwoju, aby wykorzystać różnice do realizacji celów organizacji.

P. Kaczmarek, A. Krajnik i inni	To 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, przyczyniając się do sukcesu organizacji.
------------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fazlagić 2014, s. 54; Thomas 1991; Amershi, Holmes, Jablonski, Keil, Lüthi, Matoba 2006; *International Society...* 2007, s. 7; Lisowska, Sznajder 2013, s. 6; Walczak 2011, s. 12; Kandola, Fullerton 2003; Kaczmarek, Krajnik i in. 2009.

Aby w ogóle można było mówić o zarządzaniu różnorodnością, musi być ona w pierwszej kolejności włączona do strategii przedsiębiorstwa, gdyż przyjęta polityka różnorodności implikuje działania w innych obszarach organizacji. Zarządzanie różnorodnością oznacza więc strategiczne działanie organizacji, które [Kandola, Fullerton 2003]:

- opiera się na przekonaniu, że zróżnicowanie pracowników może przyczynić się do osiągnięcia zamierzonych celów organizacji;
- ma na celu stworzenie zespołu pracowniczego zróżnicowanego pod kątem różnych cech osobowościowych i innych przesłanek;
- zakłada stworzenie takiej kultury organizacyjnej, w której zapewnia się wszystkim pracownikom równe traktowanie i szacunek;
- opiera się na świadomym kształtowaniu kompetencji pracowników i menedżerów, wspieraniu ich indywidualnego rozwoju dla realizacji celów organizacji.

Zarządzanie różnorodnością koncentruje się więc na różnicach pomiędzy pracownikami organizacji, w celu pełnego wykorzystania ich potencjału intelektualnego poprzez stworzenie środowiska pracy opartego na szacunku i docenianiu pracowników [Kaczmarek, Krajnik i in. 2009, s. 8]. Należy jednak podkreślić, iż prawidłowe zarządzanie różnorodnością powinno odnosić się do szeroko rozumianej różnorodności, która między innymi jest identyfikowana z zapewnieniem odpowiednich warunków pracy i wyrównywaniem szans pracowników. Istotne jest tu wyeksponowanie kwestii podnoszenia jakości funkcjonowania organizacji poprzez pozytywny wpływ różnorodności.

Zarządzanie różnorodnością ułatwia osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa poprzez kształtowanie indywidualizmu jednostek i organizacji oraz sposobów zachowania w miejscu pracy [Egan, Bendick 2008 s. 387]. Pracownicy, jako nośnik cennych zasobów niematerialnych (tj. wiedza, umiejętności, kompetencje, doświadczenie, itp.), są kreatorem kapitału intelektualnego organizacji. Odbywa się to poprzez integrowanie i dyfuzję nowej wiedzy, doświadczeń, wzorców zachowań oraz pobudzanie zaangażowania. Dlatego też efektywne zarządzanie różnorodnością powinno być oparte na kreowaniu aktywnej polityki kadrowej umożliwiającej wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego oraz pozyskiwanie talentów z otoczenia.

W przedstawionym kontekście działania mające na celu przeciwdziałanie dyskryminacji powinny odnosić się do takich obszarów, jak: prowadzenie rozmów selekcyjnych, dobór właściwych kryteriów oceny potencjalnych kandydatów, przejrzyste i sprawiedliwe procedury systemu rekrutacji wewnętrznej oraz systemu rozliczania celów i ocen kompetencji pracowników, treningi antydyskryminacyjne promujące tworzenie firm równych szans, tworzenie właściwej kultury organizacyjnej opartej na takich wartościach, jak: wzajemny szacunek i zaufanie, wspólna wizja rozwoju firmy, partycypacja w zarządzaniu i przywództwo.

Stworzenie sprzyjających warunków różnorodności determinuje powstanie wartościowej wiedzy, co znajduje swoje przełożenie w wymiernych korzyściach tj. [*The Costs and Benefits...* 2003; Kaczmarek, Krajnik i in. 2009, s. 6, Papamichalopoulou 2013, s. 4]:

- poprawie wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa,
- dostępie do nowych rynków i wzroście satysfakcji klientów,
- zwiększaniu adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego, poprzez lepsze rozpoznanie oczekiwań różnych grup interesariuszy,
- wzroście produktywności,
- większej zdolności adaptacyjnej organizacji,
- zwiększeniu zasobów wiedzy organizacji,
- wspieraniu wdrażania koncepcji organizacji uczącej się,
- możliwości podejmowania trafniejszych decyzji,
- umacnianiu wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej (równość szans, wzajemne zaufanie, etyka zarządzania),
- pomocy w pozyskiwaniu i utrzymywaniu utalentowanych pracowników,
- zwiększaniu innowacyjności i kreatywności zespołów pracowników,
- większym zaangażowaniu, podwyższeniu poziomu motywacji oraz poprawie efektywności pracowników,
- inspirowaniu innowacyjnych pomysłów poprzez różnorodność wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników,
- redukcji kosztów związanych z fluktuacją i absencją pracowników.

Zarządzanie różnorodnością to jednak nie tylko same korzyści, to również zagrożenia, tj. [Fazlagić 2014, s. 59]: możliwość zwiększenia liczby konfliktów, spowodowana istnieniem większej liczby punktów widzenia i różnych wartości reprezentowanych przez poszczególnych pracowników, konieczność poniesienia kosztów wdrożenia programu, możliwość faworyzowania jednej grupy. Zagrożeniem może być też niezamierzone generowanie kolejnych grup roszczeniowych wśród pracowników.

Zarządzanie różnorodnością jest przedmiotem rosnącego zainteresowania przedsiębiorstw w Polsce, ale przejawia się ono przede wszystkim na poziomie deklaratywnym. Wskazują na to prowadzone badania [Lisowska, Sznajder 2013, s. 3]:

- dla wielu przedsiębiorstw zarządzanie różnorodnością ma jedynie charakter wizerunkowy,
- nie wszystkie firmy są świadome wymiernych korzyści ekonomicznych, jakie daje zarządzanie różnorodnością,
- większość przedsiębiorstw, pomimo że wprowadza elementy polityki różnorodności, robi to w sposób przypadkowy i okazjonalny,
- większość przedsiębiorstw nie prowadzi pogłębionej analizy, dzięki której można byłoby zidentyfikować potrzeby organizacji, a następnie w kompleksowy sposób na nie odpowiedzieć,
- przedsiębiorstwa w ograniczonym zakresie stosują rozwiązania przyjazne konkretnym grupom społecznym,
- w przedsiębiorstwach wciąż obecne są stereotypy płci oraz przypadki nierównego traktowania ze względu na płeć.

Raportowanie informacji o różnorodności w organizacji – perspektywa CSR

Różnorodność pracowników w organizacji powinna być postrzegana jako potencjał i źródło jej rozwoju, a nie jako problem. Świadczy o tym coraz większa liczba przedsiębiorstw, które wdrażają w praktyce koncepcję zarządzania różnorodnością. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw opierających swoją strategię na koncepcji CSR.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako strategia zarządzania bazuje na budowaniu właściwych relacji z interesariuszami poprzez dobrowolne uwzględnianie ich interesów w działaniach przedsiębiorstwa. Kluczową grupę interesariuszy stanowią pracownicy, którzy poprzez swoją wiedzę, doświadczenie, kompetencje, innowacyjność itp., wpływają na sprawność i skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednak „efektywność pracowników, poziom ich zaangażowania, stopień integracji z firmą w istotnej mierze zależy od tego, w jaki sposób są onitraktowani, czy są respektowane ich prawa, na jakich zasadach opiera się polityka personalna, jakie są jej główne filary” [Gadomska-Lila 2012, s. 42]. Różnorodność stanowi wymiar etyczno-moralny społecznego biznesu. Dlatego też społeczna odpowiedzialność wobec tej grupy interesariuszy powinna przejawiać się zabezpieczaniem ich interesów, realizowaniem potrzeb i spełnianiem oczekiwań.

Istotną kwestią jest nie tylko wprowadzanie do praktyki przedsiębiorstw polityki różnorodności, ale też komunikowanie o niej. Problem ten dostrzegają jednostki regulacyjne. Podejmują one działania mające na celu motywowanie przedsiębiorstw do ujawniania w swoich sprawozdaniach informacji na temat różnorodności. Przykładem może być Karta Różnorodności (*Diversity Charter*)². Jej celem jest promowanie równych szans i różnorodności w miejscu pracy. Przyjęcie karty różnorodności oznacza podjęcie przez przedsiębiorstwo zobowiązania do działań mających na celu tworzenie oraz promocję różnorodności. W Karcie obszarami identyfikowanymi w ramach zarządzania różnorodnością są³:

- kształtowanie różnorodnej kultury organizacyjnej,
- opracowywanie polityk oraz procedur w tym zakresie,
- zarządzanie kapitałem ludzkim,
- zarządzanie wewnętrznym i zewnętrznym komunikowaniem informacji,
- monitorowanie aktywności,
- coroczne raportowanie informacji o podjętych działaniach i ich praktycznych rezultatach.

Obligatoryjne rozwiązania w kwestii ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy wprowadza Dyrektywa PE i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. W obszarze różnorodności dotyczy ona obowiązku ujawniania [*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego...*]:

- informacji o stosowanej przez jednostkę gospodarczą polityce różnorodności składu jej organów administracyjnych, zarządzających i nadzorczych w zakresie takich aspektów, jak: wiek, płeć, pochodzenie geograficzne, wykształcenie, doświadczenie zawodowe,
- celów polityki różnorodności,
- sposobu realizacji tej polityki,
- rezultatów polityki różnorodności w danym okresie sprawozdawczym.

Dyrektywa zakłada, że różnorodność w przedsiębiorstwie może korzystnie wpływać na zrozumienie jej działalności oraz prowadzi do dobrego zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego też ważną kwestią jest poprawa transparentności, co będzie miało przełożenie na informowanie interesariuszy o polityce różnorodności [*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego...*].

² Aktualnie w Polsce 192 przedsiębiorstwa są sygnatariuszami Karty Różnorodności (stan na sierpień 2017).

³ Precyzuje to Karta różnorodności w Polsce [online, <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce/karta-roznorodnosci-w-polsce---dokument.html>, dostęp: 15 lipca 2017).

W Polsce przepisy dyrektywy są zaimplementowane w ramach:

- 1) nowelizacji Ustawy o Rachunkowości z dnia 15 grudnia 2016 roku [Dz.U. z 2017 r., poz 61.];
- 2) Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 25 maja 2016 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim [Dz. U. z 2016 r., poz. 860].

Rozszerzone obowiązki informacyjne będą dotyczyły roku obrotowego rozpoczynającego się od 1 stycznia 2017 roku (lub w trakcie jego trwania) i obejmą dwa obszary: ujawnianie rozszerzonych informacji niefinansowych oraz ujawnianie informacji dotyczących polityki różnorodności. Obowiązek informowania na temat polityki różnorodności będą miały duże spółki giełdowe, które spełniają dwa spośród następujących warunków:

- średnioroczne zatrudnienie wynosi powyżej 250 osób,
- suma aktywów bilansu przekracza 85 mln zł,
- lub przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów przekraczają 170 mln zł.

Spółki te będą miały obowiązek zamieszczenia w swojej sprawozdawczości opisu polityki różnorodności stosowanej do organów administrujących, zarządzających i nadzorujących emitenta w odniesieniu do aspektów takich, jak na przykład wiek, płeć lub wykształcenie i doświadczenie zawodowe; celów tej polityki różnorodności; sposobu jej realizacji oraz skutków w danym okresie sprawozdawczym. Natomiast jeżeli spółka nie stosuje polityki różnorodności, będzie musiała wyjaśnić taką decyzję.

Zakres ujawnianych informacji w obszarze różnorodności oraz poziom ich szczegółowości będzie zależeć od przyjętych zasad raportowania. Ustawa o rachunkowości daje spółkom pełną swobodę decyzji odnośnie wyboru miejsca, w którym te informacje będą raportowane. Może być nim obligatoryjne sprawozdanie z działalności lub fakultatywny odrębny raport społeczny (raport CSR lub raport zintegrowany) sporządzany przez spółki.

Mimo wcześniejszego braku obligatoryjności spółki realizujące koncepcję CSR wykorzystywały już przedtem raporty społeczne do komunikowania interesariuszom na temat polityki różnorodności. Raport społeczny pozwala na monitorowanie i analizę postępów firmy w zakresie osiągnięcia założonych celów strategii CSR oraz stanowi narzędzie komunikacji między firmą i wszystkimi interesariuszami. Rzetelne i wyczerpujące informacje w nim zawarte, wpływają na korzystny wizerunek i wiarygodność przedsiębiorstwa. Zaletą raportów społecznych jest elastyczne i spójne podejście przedsiębiorstwa do kwestii ilości i jakości przekazywanych informacji. To one same decydują, jakie podejmowane działania są istotne z punktu widzenia ich funkcjonowania i o jakich powinny informować w celu budowania długoterminowych relacji

z interesariuszami. Zakres informacyjny wybranych spółek⁴ w obszarze różnorodności, zawarty w raportach społecznych, przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Polityka różnorodności w raportach społecznych (zintegrowanych) spółek

Nazwa raportu	Zakres informacyjny dotyczący różnorodności
<p>Raport zintegrowany Grupy PKN ORLEN za rok 2016</p>	<p>Kształtowanie kultury organizacyjnej oparte na wartościach (uwzględniającej aspekty dotyczące różnorodności) jest zawarte w Strategii HR i Strategii CSR. W PKN ORLEN kwestie związane z zarządzaniem różnorodnością uregulowane są w poniższych dokumentach obowiązujących w Spółce:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Regulamin Pracy dla PKN ORLEN S.A., 2) Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN S.A., 3) Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników PKN ORLEN S.A., 4) Polityka zarządzania potencjałem Pracowników Grupy Kapitałowej ORLEN na lata 2013–2017, 5) Strategia CSR dla PKN ORLEN (zapisy w zakresie zarządzania rozwojem i różnorodnością), 6) Odrębny wewnętrzny akt organizacyjny w sprawie realizacji Polityki określającej warunki i zasady pracy osób niepełnosprawnych w PKN ORLEN S.A., 7) Odrębny wewnętrzny akt organizacyjny w sprawie wprowadzenia w PKN ORLEN S.A. zasad udzielania wsparcia pracownikom w kryzysowych sytuacjach życiowych, 8) Odrębny wewnętrzny akt organizacyjny w sprawie Projektu Pracodawca Przyjazny Rodzinie. <p>Regulują one takie zagadnienia, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> – równe traktowanie pracowników w zatrudnieniu oraz zakaz dyskryminacji, – poszanowanie dla różnorodności, – zarządzanie różnicami kulturowymi, – otwartość na zatrudnianie osób wykluczonych społecznie lub zagrożonych marginalizacją na rynku pracy, – wspieranie inicjatyw pracowniczych związanych z praktykami równościowymi w firmie, – polityka wynagradzania i premiowania, – standardy zatrudniania i wynagradzania oddelegowanych pracowników, tj. ekspatów i inpatów, – dostosowanie miejsc pracy do potrzeb pracowników (np. osób z niepełnosprawnościami, matek karmiących), – wsparcie dla grup znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej, – działania wspierające godzenie życia zawodowego i prywatnego (tzw. programy <i>work-life balance</i>).

⁴ Są to spółki, które są sygnatariuszami Karty różności oraz najlepiej raportowały dane niefinansowe i zostały wyróżnione w 10 edycji konkursu Raporty Społeczne.

Nazwa raportu	Zakres informacyjny dotyczący różnorodności
<p>Raport zintegrowany Grupy PKN ORLEN za rok 2016</p>	<p>Ponadto polityka różnorodności w PKN ORLEN realizowana jest poprzez następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – organizacja otwartych szkoleń i warsztatów dla pracowników na temat zarządzania różnorodnością, – wolontariat pracowniczy, – uwzględnianie aspektów dot. różnorodności w procesach i narzędziach hr (m.in.: rekrutacja, szkolenia i rozwój, wynagradzanie) oraz kształtowaniu kultury organizacyjnej, – warsztaty dla ekspatów w zakresie zarządzania różnicami kulturowymi, – przeprowadzanie wśród pracowników badania zaangażowania i satysfakcji z pracy, – powołanie osoby oraz zespołu koordynującego przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi oraz odpowiedzialnego za zarządzanie różnorodnością: komitet kapitału ludzkiego, rzecznik ds. etyki.
<p>Raport CSR Bank Zachodni WBK za rok 2015</p>	<p>Bank Zachodni WBK dba o równe traktowanie pracowników, nie różnicując ich z uwagi na płeć, wiek, stopień sprawności, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną.</p> <p>Bank od lat stosuje dobre praktyki promujące różnorodność. Poszanowanie indywidualności, propagowanie równego traktowania i przeciwdziałanie dyskryminacji stanowią element wielu istniejących od lat polityk i procedur, są przede wszystkim częścią codziennej działalności Banku w ramach cyklu życia zawodowego pracownika w naszej organizacji. Począwszy od procesów rekrutacyjnych, zatrudnienie, poprzez okres pracy (warunki zatrudnienia, dostęp do szkoleń i aktywności rozwojowych, możliwości awansu) na rozwiązaniu współpracy skończywszy, Bank przestrzega zasad równego traktowania.</p> <p>Poszanowanie różnorodności dotyczy także Zarządu Banku i najwyższej kadry menedżerskiej Banku. Tworzą ją osoby o różnej płci, wieku, doświadczeniu, wykształceniu.</p> <p>W związku z tym Bank Zachodni WBK podejmuje wszelkie starania, aby pozyskać, zatrzymać w organizacji i rozwijać talenty swoich najlepszych profesjonalistów, zapewniając świadczenie przez nich usług najwyższej jakości na rzecz klientów. Zasady w odniesieniu do pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – poszanowanie różnorodności; – zakaz dyskryminacji z powodu płci, rasy/pochodzenia, wieku lub jakichkolwiek innych uwarunkowań; – promowanie stabilności zatrudnienia, elastyczności metod świadczenia pracy i równowagi między pracą a życiem prywatnym, a także zapewnienie bezpieczeństwa i higieny w pracy; – wspieranie równych szans dla pracowników i dążenie do osiągnięcia równoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn w przypadku wszystkich funkcji i zakresów obowiązków.

Tab. 3 cd.

Nazwa raportu	Zakres informacyjny dotyczący różnorodności
Raport zintegrowany KGHM Miedź Polska za rok 2016	<p>W swojej działalności Spółka dąży do zapewnienia racjonalnej różnorodności zarówno w doborze składu osobowego jej organów, jak i w procesie rekrutacji pracowników. Dostrzega realne korzyści z zapewnienia różnorodności, w szczególności w odniesieniu do kryteriów wieku, doświadczenia i płci. Jednakże podstawowym kryterium w doborze kadry pozostają kompetencje merytoryczne oraz umiejętności społeczne. Praktyczna realizacja wskazanych założeń sprowadza się do zapewnienia adekwatności w doborze personelu przy pełnym poszanowaniu dla różnorodności, ze szczególnym uwzględnieniem równości szans. W 2016 r. Spółka opracowała zasady zarządzania różnorodnością, które zostaną formalnie przyjęte w roku 2017.</p> <p>KGHM tworzy środowisko i miejsca pracy wolne od dyskryminacji, które oferuje pracownikom możliwości wykorzystania ich kompetencji i potencjału. Działa wśród różnych kultur i narodowości, które bierze pod uwagę, planując wspólną pracę. Spółka docenia to, że różnorodność przyczynia się do sukcesu KGHM i pozwala budować markę. W Spółce nie są tolerowane żadne przejawy dyskryminacji i zarządzanie różnorodnością odbywa się według zasad (<i>Punkt 5.3 Kodeksu Etyki Grupy KGHM dotyczący różnorodności i tolerancji</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> – traktujemy się nawzajem sprawiedliwie i z szacunkiem, – traktujemy w jednakowy sposób wszystkich pracowników, bez względu m.in. na ich rasę, narodowość, wyznawaną religię, płeć, wiek, orientację seksualną, stopień sprawności czy poglądy polityczne, – decyzje dotyczące pracowników podejmujemy w sposób obiektywny, kierując się wiedzą o ich osiągnięciach, kompetencjach i postawach, – zgłaszamy przełożonym wszelkie przypadki dyskryminacji.

Źródło: <http://raportzintegrowany2016.orken.pl/pl-roznorodnosc-i-rownosc-szans>; <https://www.bzwbk.pl/ms/rsob-2015/index.html><http://www.rejestr raportow.pl/wp-content/uploads/2017/08/KGHM-Polska-Miedz%C5%BA-2016.pdf>.

Podsumowanie

Interesariuszy przedsiębiorstwa charakteryzuje rosnąca świadomość wpływu funkcjonowania przedsiębiorstw na społeczeństwo i środowisko. Dlatego też coraz większe znaczenie ma uzyskanie społecznej aprobaty dla działalności podmiotów gospodarczych. Wśród kwestii społecznych, na które zwracają uwagę interesariusze przedsiębiorstwa, znajduje się różnorodność pracowników [Jaworska 2016, s. 104]. To oni stanowią zasób niematerialny, który przyczynia się do kreowania wartości przedsiębiorstwa. Tworzą go pracownicy, których różnicuje wiek, płeć, światopogląd, tkwiący w nich potencjał, doświadczenie, wiedza oraz inne atrybuty. Jednak samo posiadanie

tych zasobów jest niewystarczające do kreowania wartości. Determinuje to konieczność nie tylko rozumienia, ale też rozpoznawania różnorodności, odpowiedniego nią zarządzania, jak i też przejrzystego komunikowania interesariuszom informacji w tej perspektywie. Komunikowanie informacji na temat różnorodności oznacza, że przedsiębiorstwo dostrzega potencjał tkwiący w różnorodności, która jest źródłem kreowania dodatkowej wartości.

Przedsiębiorstwa, które prowadzą politykę różnorodności, w różnym zakresie komunikują na ten temat. Spółki realizujące koncepcję CSR mogą wykorzystywać w tym celu raporty społeczne (raport CSR lub raport zintegrowany). Ich zaletą jest elastyczne i spójne podejście przedsiębiorstwa do kwestii ilości i jakości przekazywanych informacji na temat polityki różnorodności. Poprzez raportowanie społeczne spółki nawiązują dialog z interesariuszami na rzecz wspólnej poprawy warunków funkcjonowania i tworzenia nowych możliwości rozwojowych.

Bibliografia

- Amershi B., Holmes S. i in. (2007), *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*, Anti-Discrimination and Diversity Training VT/ 2006/009, International Society for Diversity Management, Komisja Europejska.
- Arredondo P. (1966), *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications Ltd, London.
- Cunningham G.B. (2011), *Managing Diversity in Sport Organizations*, Holcomb Hathaway Publishers, Scottsdale, Arizona.
- Durska M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i biznes”, nr 1–4.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego I RADY 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy [online], https://obowiazki-informacyjne.pl/files/300_Nowela/Dyrektywa%20zmieniajaca%20dyrektywe%20w%20sprawie%20ujawniania%20informacji%20niefinansowych_POLISH.pdf, dostęp: 18 sierpnia 2017.
- Egan M.L., Bendick M. (2008), *Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence*, „Academy of Management Learning and Education”, Vol. 7(3).
- Fazlagić J. (2014), *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor”, nr 1(53).
- Gadomska-Lila K. (2012), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, „Management and Business Administration. Central Europe”, nr 2(115).
- Gajek K. (2014), *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350.

- Jaworska E. (2016), *Raportowanie informacji o różnorodności w przedsiębiorstwie wybrane zagadnienia*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 268.
- Kaczmarek P., Krajnik A. i in. (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.
- Karta różnorodności w Polsce* [online], <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce/karta-roznorodnosci-w-polsce-dokument.html>, dostęp: 19 lipca 2017.
- Keil M., Amershi B. i in. (2007), *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, [online], http://www.hfhr.org.pl/wezkurs/Poradnik_szkoleniowy_-_Zarz_dzanie_r_norodno_ci_2008_.pdf, dostęp: 07 lipca 2017.
- Kwiątek A. (2014), *Społeczna odpowiedzialność a różnorodność w organizacjach* [w:] *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Racjonalność – efektywność – etyka. Podejście praktyczne*, cz. 2., Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 180.
- Lisowska E., Sznajder A. (red.) (2013), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, Raport z I edycji Barometru Różnorodność, Warszawa
- Papamichalopoulou L. (2013), *Zarządzanie różnorodnością motorem rozwoju w Unii Europejskiej. Łączymy nas różnorodność. Przewodnik po karcie różnorodności*, FOB, Warszawa.
- The Costs and Benefits of Diversity*, European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Unit D/3, Bruksela 2003, [online] <http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20%20EU%202003%20ExSum.pdf>, dostęp 15 sierpnia 2017.
- Thomas R.R. (1999), *Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity*, Amacom, New York.
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, nr 3 (40).
- <http://raportzintegrowany2016.orken.pl/pl-roznorodnosc-i-rownosc-szans>;
<https://www.bzwbk.pl/ms/rsob-2015/index.html><http://www.rejestr raportow.pl/wp-content/uploads/2017/08/KGHM-Polska-Mied%C5%BA-2016.pdf> [online], dostęp: 18 sierpnia 2017.

Magdalena Ławicka¹

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Uniwersytet Szczeciński

Różnorodność oferty edukacyjnej publicznych uczelni w Polsce

Diversity of Educational Offer of Public Universities in Poland

Abstract: Higher education institutions play an important role in the development of the state economy. They carry out the mission with regard to national social and economic goals by building the intellectual and social capital of the country. Nowadays, higher education faces many difficulties that force university management board to be active and open to changes in the environment. Universities create value which should be addressed to their stakeholders, and their existence depends on adjusting the value to the expectations of the stakeholders. This article characterizes the influence of the various stakeholders and factors surrounding the university environment on the educational offer and also presents some examples of educational offers which respond to the needs of the labor market.

Key words: educational offer, university stakeholders, higher education, needs of students, needs of the labour market.

¹ magda.lawicka@wzieu.pl

Wstęp

Uczelnie odgrywają istotną rolę w rozwoju gospodarki państwa. Realizują swoją misję w odniesieniu do narodowych celów społecznych i gospodarczych poprzez budowę kapitału intelektualnego i społecznego kraju. Uczelnie, pełniąc swoje funkcje, tworzą wartość, będącą przedmiotem zainteresowania określonych podmiotów, interesariuszy uczelni wyższej. Jak wiadomo, byt każdej organizacji zależy od dostosowania wartości do oczekiwań swoich interesariuszy. Niniejszy artykuł charakteryzuje wpływ poszczególnych interesariuszy oraz wybranych czynników w otoczeniu uczelni na kształt samej oferty edukacyjnej, a także prezentuje przykładowe oferty edukacyjne, będące odpowiedzią na zgłaszane potrzeby.

Rola uczelni wyższych w państwie

Najważniejszym aktem prawnym regulującym sposób funkcjonowania uczelni publicznych oraz niepublicznych jest Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym” (UPSW). Wszechstronność i zakres regulowanych przez Ustawę kwestii podkreśla znaczenie szkolnictwa wyższego dla rozwoju kraju. Szkolnictwo wyższe, pełniąc dwie główne funkcje: kształcenia oraz prowadzenia badań naukowych, wpływa istotnie na postawy jednostek i całego społeczeństwa [Ernst & Young Business Advisory i in., 2009]. Wspomniane funkcje wynikają z misji uczelni, która jest wyraźnie określona w Ustawie i brzmi następująco: „Uczelnie, pełniąc misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów, stanowią integralną część narodowego systemu edukacji i nauki” [art. 4. ust. 3 UPSW]. Znaczący wpływ szkolnictwa wyższego na rozwój społeczno-gospodarczy kraju podkreśla istotę samej współpracy uczelni z podmiotami otoczenia zewnętrznego dalszego oraz bliższego. Uczelnie współpracują z otoczeniem w szczególności w zakresie prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych, w wyodrębnionych formach działalności, w tym w drodze utworzenia spółki celowej, o której mowa w art. 86a, a także przez udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym [art. 4. ust. 4 UPSW].

Rola szkół wyższych w rozwoju regionu i kraju jest rozpatrywana przede wszystkim pod kątem kreowania miękkich czynników rozwoju regionalnego. Uczelnie są dostarczycielem określonych zasobów ludzkich na regionalny rynek pracy. Pracodawcy, a także szeroko pojęte państwo (np. administracja rządowa, samorządowa) są głównymi odbiorcami podstawowego, finalnego efektu pracy całej uczelni, jakim jest ab-

solwent – jego wiedzy, umiejętności, ale również kompetencji społecznych [Piotrowska-Piątek 2014].

W dobie gospodarki opartej na wiedzy uczelniom stawia się wiele wyzwań zarówno w zakresie kształcenia, którego efekty powinny dawać podstawy do długofalowej kariery zawodowej studentów, jak i w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, która powinna być ukierunkowana na tworzenie i przekazywanie nowej wiedzy do użytku społecznego [Górski 2015]. W odniesieniu do wspomnianych dwóch głównych funkcji szkolnictwa wyższego, kluczowe jest rozwijanie kontaktów z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Poziom edukacji wyższej, jej jakość i struktura, wpływają zarówno na życie osobiste i zawodowe indywidualnych osób, jak i na całe społeczeństwo.

Różnorodność interesariuszy uczelni wyższych

Uczelnia wyższa, jak każda inna organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu. Pełniąc swoje funkcje, tworzy wartość, którą są zainteresowane określone podmioty, będące jej beneficjentami. Pojęcie beneficjent oznacza podmiot, który czerpie bezpośrednio lub pośrednio korzyści z realizacji konkretnych procesów przez organizację [Downar 2006]. Dla uczelni niezwykle istotna dla skutecznego działania jest zdolność do dostosowywania się do wymagań i potrzeb otoczenia, w którym funkcjonuje [Robbins, DeCenzo 2002]. Każda uczelnia powinna dokładnie rozpoznać swoje otoczenie oraz występujące w nim grupy podmiotów. Te grupy, które wywierają na nią wpływ bądź pozostają pod jej wpływem, określane są mianem interesariuszy. Dzięki nim uczelnia może przetrwać i osiągać sukces [Freeman 1988]. W przypadku publicznych uczelni, do najczęściej wymienianych w literaturze interesariuszy należą [Chapleo, Simms 2010]: studenci i ich rodzice, przedstawiciele władz lokalnych, lokalne organizacje, pracownicy uczelni wyższej, inne instytucje naukowe i badawcze, społeczność lokalna oraz organy rządowe. Każda ze wspomnianych grup interesariuszy ma inne potrzeby i oczekiwania wobec publicznej uczelni i świadczonych przez nią usług edukacyjnych.

Tabela 1 przedstawia potencjalne wymagania i oczekiwania różnych grup odbiorców wobec publicznej uczelni.

Pracując nad rozwojem oferty edukacyjnej, należy dokładnie się zastanowić, komu służy dana uczelnia i w jakim otoczeniu funkcjonuje, a także, czy jej działania są zgodne z oczekiwaniami interesariuszy.

Tabela 1. Oczekiwania poszczególnych interesariuszy wobec publicznej uczelni

Interesariusz	Oczekiwania interesariusza
Student	<ul style="list-style-type: none"> – przydatność wiedzy dla rozwoju zawodowego i ogólnego, – zapewnienie konkurencyjności na rynku pracy, – wspieranie praktyk zawodowych studentów, – kompleksowość wiedzy;
Rodzice studenta	<ul style="list-style-type: none"> – prestiż uczelni, do której posyłają swoje dziecko, – pozycja uczelni w rankingu;
Kadra zarządzająca	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie i zarządzanie relacjami w zakresie międzynarodowym oraz krajowym z innymi instytucjami badawczo-rozwojowymi, z biznesem, a także ze środowiskiem samorządowym, – koordynowanie zespołu pracowników;
Pracownicy uczelni	<ul style="list-style-type: none"> – wspieranie rozwoju zawodowego poprzez przyznawanie funduszy na działalność badawczo-naukową, – mobilność pracowników w zakresie odbywania staży w innych jednostkach naukowo-dydaktycznych;
Rynek pracy	<ul style="list-style-type: none"> – studenci posiadający niezbędną wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne, – elastyczność pracowników (absolwentów), rozumiana jako umiejętność dostosowywania się do zmiennej sytuacji w przedsiębiorstwach, – otwartość uczelni na współpracę w zakresie prowadzenia badań i analiz, służących rozwojowi organizacji działających na rynku pracy;
Społeczność	<ul style="list-style-type: none"> – otwartość uczelni na środowiska zewnętrzne;
Lokalne władze	<ul style="list-style-type: none"> – edukowanie studentów, fachowców, którzy są jednocześnie ludźmi społecznymi, wykazującymi wysoki stopień moralności, – spójność strategii uczelni z lokalną strategią rozwoju;
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz organy akredytacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – zgodność kształcenia ze standardami kształcenia oraz minimum programowym, – systemy ułatwiające mobilność studentów i kadry akademickiej, – działania ułatwiające uznawanie dyplomów i stopni naukowych na arenie międzynarodowej;

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bakonyi 2009 oraz Geryk 2010.

Charakterystyka szkolnictwa wyższego w Polsce

Uczelnie powinny odpowiadać na potrzeby klientów, a więc głównie studentów oraz pracodawców – przedstawicieli rynku pracy. Powinny budować i wzmacniać relacje z otoczeniem biznesowym. Uczelnie, które nie będą potrafiły konkurować i sprostać wymaganiom rynku, mogą stracić studentów i rację bytu [Leja 2002].

Od początku lat 90. XX wieku system szkolnictwa wyższego w Polsce podlega wielu zmianom. Dynamiczny rozwój szkolnictwa był wynikiem przemian ustrojowych, które stworzyły prawne uwarunkowania do rozpoczęcia procesu umasowienia szkolnictwa wyższego w Polsce.

Na początku roku akademickiego 2015/16 funkcjonowało 415 uczelni w Polsce (w tym 283 uczelni niepublicznych), były to m.in.:

- 19 uniwersytetów,
- 23 wyższe szkoły techniczne,
- 67 wyższych szkół ekonomicznych,
- 9 uniwersytetów medycznych,
- 22 szkoły artystyczne [Główny Urząd Statystyczny 2016].

Na początku wskazanego roku akademickiego studiowało w Polsce 1,4 mln studentów. Prawie 919 tysięcy osób na studiach stacjonarnych oraz ponad 486 tysięcy na studiach niestacjonarnych. Zgodnie z publikacjami Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), w roku akademickim 1990/1991 ogólna liczba studentów w Polsce wynosiła ponad 390 tys. osób, natomiast w roku 2005/2006 studiowało u nas już ponad 1,95 mln osób. Okres tzw. „boomu edukacyjnego” (szczyt nastąpił właśnie w roku akademickim 2005/2006) to czas, w którym powstało wiele uczelni niepublicznych. Zmiany te przyniosły umasowienie oraz urynkowienie usług edukacyjnych, w postaci upowszechnienia i zwiększenia dostępu do kształcenia na poziomie wyższym, rozwoju nowych kierunków studiów i w konsekwencji wzrostu znaczenia wykształcenia wyższego na polskim rynku pracy [Pluta-Olearnik 2009].

Obecnie rynek usług edukacyjnych (świadczonych zarówno przez uczelnie publiczne, jak i niepubliczne) zmaga się z dwoma następującymi zjawiskami:

- niżem demograficznym, który już od kilku lat powoduje stałe zmniejszanie się populacji absolwentów szkół średnich – potencjalnych studentów (według danych GUS liczba osób studiujących w Polsce w roku 2016 wyniosła 1 348 822);
- niedostatecznym finansowaniem publicznego szkolnictwa wyższego [Bartkowiak, Sojkin 2011].

Wspomniane powyżej zjawiska wymuszają na uczelniach podjęcie proaktywnych zachowań, mających na celu poprawę kondycji uczelni. Uczelnia powinna bacznie obserwować zmiany w otoczeniu zewnętrznym, wpływające na różnorodne oczekiwania interesariuszy, tak aby na bieżąco dostosowywać swoją ofertę do aktualnych trendów i potrzeb.

Czynniki wpływające na ofertę edukacyjną uczelni w Polsce

Oferowana przez uczelnie usługa edukacyjna powinna być odpowiednio skonstruowana, przedstawiona oraz sprzedana i dostarczona. Szkoła wyższa powinna więc spełniać oczekiwania interesariuszy pod względem poziomu kształcenia, posiadać atrakcyjne kierunków kształcenia oraz przynosić dodatkowe korzyści [Bartkowiak, Sojkin 2011].

W grupie elementów wpływających na ofertę edukacyjną uczelni można wymienić m.in.: czynniki prawne, czynniki ekonomiczne, czynniki społeczno-kulturowe oraz czynniki demograficzne. Są one kształtowane w dużej mierze przez potrzeby zgłaszane przez określone grupy interesariuszy.

Wśród czynników prawnych podkreślić należy konieczność spełnienia przez daną uczelnię określonych wymogów, m.in. w zakresie zgodności kształcenia ze standardami kształcenia oraz minimum programowym. Funkcjonowanie uczelni, a także oferta edukacyjna, którą świadczy dana jednostka, są ściśle uwarunkowane Ustawą (UPSW). Poza aktami prawnymi, obowiązującymi jednostkę w danym kraju, istnieją dokumenty, które regulują kierunki działalności dla większych obszarów, jak np. dokumenty obowiązujące kraje członkowskie Unii Europejskiej. Zarówno *Strategia Lizońska* (społeczno-gospodarczy plan rozwoju Unii Europejskiej w latach 2000–2010), jak i realizowana obecnie *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020*, wyraźnie akcentują rolę, jaką szkolnictwo wyższe powinno odegrać w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. W związku z wyznaczonymi w strategii priorytetami dla krajów Unii Europejskiej, realizowanych jest wiele programów, mających na celu zrównoważony rozwój wielu obszarów (m.in. priorytet IV PO KL, który koncentruje się na podwyższaniu jakości funkcjonowania instytucji szkolnictwa wyższego, tworząc korzystne warunki systemowo-organizacyjne, jak również realizując programy rozwojowe uczelni).

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, jako jeden z głównych interesariuszy uczelni wyższych w Polsce (w obszarze prawnym), po roku 2007 uruchomiło projekt tzw. kierunków zamawianych [Zarządzenie nr 33/2008 Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego]. Ministerstwo ustanowiło listę kierunków technicznych, matematycznych i przyrodniczych – czyli tych, które zostały uznane przez ekspertów za kierunki strategiczne dla rozwoju polskiej gospodarki [Grotkowska, Gajderowicz 2014]. Program Kierunków Zamawianych realizowany był w perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2007–2013. Obecnie rozwijany jest Program Rozwoju Kompetencji (perspektywa finansowa na lata 2014–2020). Zgodnie z informacjami opublikowanymi na stronie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, program Rozwoju Kompetencji to

nie tylko wzmocnianie najważniejszych kwalifikacji i kompetencji poszukiwanych na rynku pracy, ale także wspieranie nowoczesnych metod dydaktycznych, nacisk na zajęcia warsztatowe, na wykorzystanie nowych technologii w edukacji wyższej i wspieranie kształcenia modułowego oraz interdyscyplinarności studiów. Wykształcenie społeczeństwa, wyprzedzając potrzeby gospodarki, jest warunkiem przejścia na kolejny poziom rozwoju gospodarczego i społecznego kraj [Górniak 2013]. Wzmocnienie powiązań między szkolnictwem wyższym a sferą gospodarki powinno przełożyć się na wzrost poziomu zatrudnienia oraz tworzenie miejsc pracy wysokiej jakości [Krajowy Program Reform. Europa 2020, 2014].

W zakresie czynników ekonomicznych istotną rolę odgrywają podmioty na rynku pracy, a więc pracodawcy, którzy zgłaszają potrzebę zatrudniania osób o określonych kompetencjach oraz przedstawiciele władz lokalnych (na styku aspektów prawnych oraz ekonomicznych), którzy pilnują, by realizowane w regionach działania edukacyjne były spójne z określoną strategią rozwoju. W dalszej części artykułu przedstawiono kilka wybranych ofert edukacyjnych różnych uczelni wyższych, jako przykład spełniania oczekiwań tej grupy interesariuszy.

Wśród czynników społeczno-kulturowych należy podkreślić rolę samych studentów, a także ich rodziców i bliskich. Student, dokonując wyboru uczelni, ocenia przydatność wiedzy dla swojego rozwoju zawodowego i ogólnego, a także możliwość zapewnienia sobie konkurencyjności na rynku pracy. Rodzice często kierują się prestiżem uczelni, do której posyłają swoje dziecko, biorą pod uwagę działania promocyjne uczelni oraz pozycję, jaką zajmuje dany wydział w rankingach. Warto również podkreślić istotę norm kulturowych i społecznych. Nierzadko absolwent szkoły średniej podejmuje decyzje w zakresie dalszego kształcenia automatycznie – swoista kontynuacja ścieżki rozwoju, bez głębszego zastanowienia się nad zainteresowaniami.

Obecne pokolenie studentów to głównie przedstawiciele pokolenia Y (urodzeni w latach 1980–1994) oraz pokolenia Z (urodzeni po 1994 r.). Stan umysłu przedstawicieli pokolenia Y od samego początku był silnie kształtowany przez Internet i telewizję. Jednak swobodny dostęp do mediów i szum informacyjny, który ich otacza, sprawiają, że różnorodna i coraz bogatsza oferta rynkowa nie robi już na nich wrażenia. Są socjalizowani w znacznej mierze nie przez rodziców i bliższe otoczenie społeczne, ale przez komputery, co staje się często przyczyną nieprzyswajania informacji od rodziców czy nauczycieli, którzy nie stanowią już źródła mądrości i wartości [Kosz 2011]. Studenci tego pokolenia mają jednak apetyt na wiedzę – i poszukując informacji, nierzadko sięgają do wielu źródeł. Pokolenie Y najbardziej ceni zajęcia interaktywne, podczas których dowiaduje się, czemu ma służyć wiedza, którą aktualnie przyswajają. Dobrym sposobem może być pokazanie „igrekowi” całej ścieżki edukacyjnej oraz

indywidualnego rozwoju wraz z wyznaczonymi celami do osiągnięcia. Konsumpcyjnie zorientowane pokolenie Y chętnie wejdzie w rolę klienta uczelni, traktując wiedzę, umiejętności, kompetencje w kategoriach pewnych dóbr lub nawet – towaru [Kosz 2011].

Osoby urodzone po 1994 r. to przedstawiciele generacji Z. Nowe technologie towarzyszyły im od samego początku, stąd mówi się o nich, że są 24 godziny na dobę dostępni online. Prowadzą blogi oraz kanały na YouTube i mają po kilka kont na różnych portalach społecznościowych. Sprawnie poszukują informacji, świetnie sprawdzą się na stanowiskach związanych z nowymi technologiami. Eksperci szacują, że przeciętny „Zet” w całym swoim życiu będzie pracował na kilkunastu różnych stanowiskach, kilka razy zupełnie zmieniając branżę [Klientomania 2016]. Studenci – przedstawiciele tego pokolenia – cenią sobie rozwój, kształcenie oparte na nowoczesnych metodach nauczania (z wykorzystaniem nowoczesnych technologii) oraz przyjazną atmosferę.

Planując dalsze kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego, oferty edukacyjnej oraz sposobów jej świadczenia należy bardzo dokładnie przyjrzeć się postawom i cechom przedstawicieli obu wspomnianych generacji, gdyż to właśnie oni będą głównymi i bezpośrednimi odbiorcami usług edukacyjnych.

W sferze czynników demograficznych szkolnictwo wyższe zmagają się już od kilku lat z niżem demograficznym, o czym już wcześniej była mowa.

Popularność poszczególnych kierunków studiów w Polsce

Według danych opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny w Polsce w roku akademickim 2015/2016 najwięcej osób kształciło się na następujących grupach kierunków:

- biznes i administracja (ponad 260 tys. osób),
- inżynierjno-technicznych (ponad 150 tys. osób),
- społecznych (137 tys. osób).

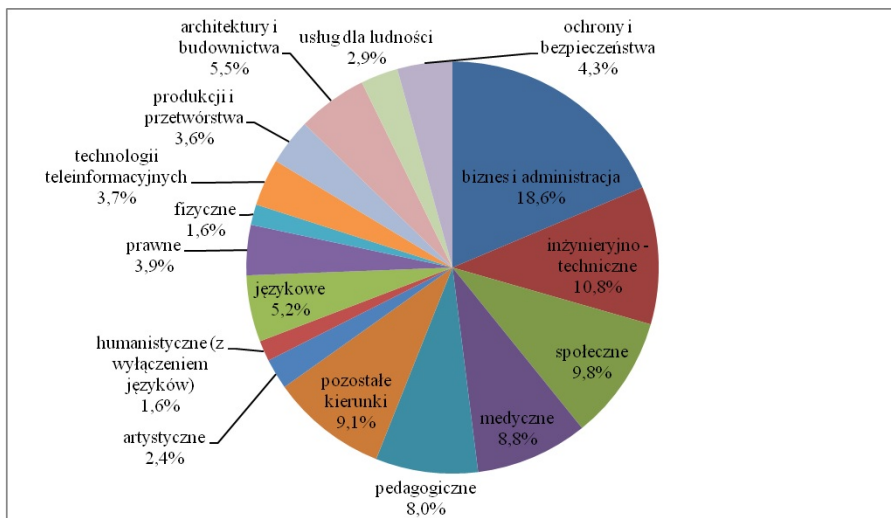
Wykres 1 przedstawia procentowy odsetek liczby osób studiujących na podanych grupach kierunków w roku akademickim 2015/2016.

Dla porównania, w roku akademickim 2005/2006 najbardziej popularne grupy kierunków studiów to:

- ekonomiczne i administracyjne (ponad 502 tys. osób),
- społeczne (ponad 263 tys. osób),
- pedagogiczne (ponad 250 tys. osób).

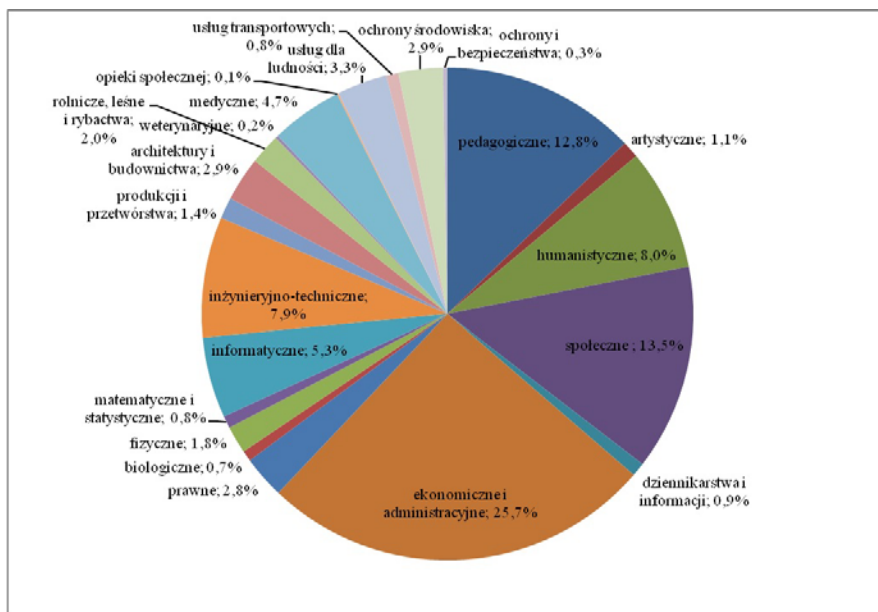
Wykres 2 przedstawia procentowy odsetek liczby osób studiujących na podanych grupach kierunków w roku akademickim 2005/2006.

Wykres 1. Studenci według grup kierunków studiów na polskich uczelniach w roku 2015/2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny 2016.

Wykres 2. Studenci według grup kierunków studiów na polskich uczelniach wyższych w roku 2005/2006



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny 2006.

Największe zmiany w zakresie liczby osób studiujących na podanych grupach kierunków w badanych latach można odnotować wśród następujących grup:

a) spadek:

- 7,1% dla ekonomicznych i administracyjnych (w badanym roku 2015/16 nazwa grupy: biznes i administracja),
- 4,8% dla pedagogicznych,
- 3,7% dla społecznych,

b) wzrost:

- 4,1% dla medycznych,
- 2,9% dla inżynieryjno-technicznych,
- 1,1% dla prawnych.

Powyższe dane odnoszą się do najbardziej popularnych grup kierunków studiów, a więc tych, na których studiowało najwięcej osób. Warto również przeanalizować kierunki, na które najtrudniej było się dostać (największa liczba osób na 1 miejsce). Jak podaje Gazeta Wyborcza [2017], w Kielcach najbardziej oblegane kierunki studiów w roku 2017 (wszystkie po medycynie) stworzone w ostatnich trzech latach są następujące: dietetyka (7,9 osób na miejsce), kosmetologia (7,6), kryminologia stosowana (6,1).

Na Uniwersytecie Medycznym im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu o miejsce na kierunku lekarskim starało się aż 5 755 osób, co daje wynik niemal 20 kandydatów na miejsce. Z kolei na kierunku lekarsko-dentystycznym ponad 22 osoby walczyły o jedno miejsce. Na Politechnice Warszawskiej najbardziej ostra konkurencja miała miejsce na inżynierii i analizie danych – to mały kierunek, dla zaledwie 30 osób, dlatego o jedno miejsce walczyło aż 66 kandydatów. Na tej uczelni w czołówce znalazły się też: zarządzanie (25 osób na miejsce), automatyka i robotyka (21) oraz informatyka (12). Od lat wzrasta zainteresowanie kierunkami informatycznymi. Zgodnie z danymi podawanymi przez system monitoringu Ekonomicznych Losów Absolwentów, ela.nauka.gov.pl, absolwenci tych kierunków nie narzekają na brak pracy ani na niskie wynagrodzenie. Największą popularnością kierunków (pod względem liczby osób na miejsce) cieszyły się m.in.:

- Filologia norweska (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu) – 29 osób na miejsce,
- Japonistyka (Uniwersytet Warszawski) – 24 osoby,
- Koreanistyka (Uniwersytet Warszawski) – 20 osób,
- kierunek lekarsko-dentystyczny (Uniwersytet Jagielloński) – 12,7 osób.

Uczelnie analizują aktualne trendy oraz prognozy gospodarcze i kształtują swoją ofertę edukacyjną tak, aby była ona atrakcyjna oraz niezbędna dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

Przykładowe oferty edukacyjne uczelni w Polsce

Niektóre uczelnie współpracują aktywnie z przedsiębiorstwami, czego wynikiem jest wspólna oferta edukacyjna. Firma Solaris Bus & Coach S.A. od lat wspólnie z Politechniką Poznańską prowadzi inżynierskie studia dualne na kierunku Mechanika i Budowa Maszyn. Pozyskiwanie odpowiednio wykwalifikowanych fachowców okazało się dla firmy bardzo dużym wyzwaniem, postanowiono więc odpowiednio wyedukować oraz przygotować przyszłe kadry na potrzeby zatrudnienia w firmie. W ramach studiów dualnych studenci podpisują umowy trójstronne, tj. z firmą oraz uczelnią. Solaris deklaruje w niej, że na koniec studiów zaproponuje im pracę zgodną z wykształconymi na studiach kompetencjami. Studenci deklarują, że ją przyjmą. Przez cały okres studiów otrzymują od firmy wynagrodzenie – stypendium proporcjonalne do liczby przepracowanych dni [Berłowska 2017]. Takie studia to znakomity przykład „produktu” współpracy pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwem, stanowiąc dużą korzyść dla samych studentów. Mają oni możliwość otrzymać, poza standardowym pakietem teorii (wiedzy), praktykę i doświadczenie, a także mają zapewnioną pracę po ukończeniu studiów.

Kolejnym przykładem oferty edukacyjnej, która powstała po wnikliwej analizie zapotrzebowania rynku, jest kierunek Uprawa Winorośli i Winiarstwo na Wydziale Kształtowania Środowiska i Rolnictwa na Zachodniopomorskim Uniwersytecie Technologicznym w Szczecinie. Jest to pierwszy taki kierunek inżynierski w Polsce. Zajęcia poprowadzą wykładowcy uczelni oraz specjaliści z dziedziny enologii, czyli nauki o winie. W programie studiów przewidziano również zajęcia praktyczne w winnicy mieszczącej się w Baniewicach [Łukaszek 2017].

Uniwersytet Zielonogórski rozważa utworzenie nowego kierunku – Arteterapię, a więc formę terapii wykorzystującą sztukę. Do rozmów odnośnie zasadności utworzenia kierunku, a także formy i zakresu treści merytorycznych, zaproszono znaną polską projektantkę – Ewę Minge, która terapię przez sztukę wykorzystuje w pracy z chorymi na raka [Gazeta Wyborcza 2017]. Coraz częściej wykorzystuje się sztukę w kontekście psychoterapeutycznym. Główny cel arteterapii to umożliwienie pacjentowi dokonania zmiany i rozwoju osobistego poprzez stosowanie materiałów artystycznych. Obecnie na Uniwersytecie Zielonogórskim trwają dyskusje nad możliwymi źródłami pozyskania środków potrzebnych do uruchomienia nowego kierunku.

W czasach, gdy uczelnie muszą stawić czoła spadającej liczbie studentów (w ujęciu ogólnym, krajowym), szukając nowych źródeł finansowania, wzmacnianie relacji z przedstawicielami biznesu będzie odgrywało coraz większą rolę. Z korzyścią dla

studentów, którzy będą mogli wybierać usługi edukacyjne na wyższym poziomie spośród wielu atrakcyjnych i dostosowanych do potrzeb rynku ofert.

Wnioski

Od kilku lat widać rosnące zainteresowanie informatycznymi kierunkami studiów. Jest to niewątpliwie związane z wzrastającą liczbą ofert pracy w tym sektorze. Ponadto coraz więcej osób wybiera kierunki inżynieryjno-techniczne, a coraz mniej kierunki społeczne (jak np. filozofia czy socjologia). Rynek pracy wyraźnie dyktuje kierunki rozwoju oferty edukacyjnej szkół wyższych.

Koniecznością jest więc skuteczna współpraca między szkolnictwem wyższym a podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego, której celem powinno być tworzenie kierunków w odpowiedzi na potrzeby zgłaszane przez różne grupy interesariuszy. W przeciwnym wypadku będziemy mieć w dalszym ciągu do czynienia z nagminną praktyką studiowania i późniejszej pracy w sektorze niemającym związku z ukończonym kierunkiem studiów, przy jednoczesnych skargach pracodawców na brak wykwalifikowanych osób do pracy w zawodzie, którego aktualnie potrzebuje gospodarka. Kandydat na studenta ma dziś pełną dowolność w kwestii wyboru zarówno kierunku, uczelni, jak i kraju, w którym będzie studiował. Istotne jest, aby podejmował te decyzje świadomie, biorąc pod uwagę to, w jaki sposób dana usługa edukacyjna okaże się przydatna do odgrywania określonych ról zawodowych w przyszłości.

Bibliografia

- Bartkowiak P., Sojkin B. (2011), *Oferta edukacyjna jako przesłanka budowania przewagi konkurencyjnej w świetle badań czynników wpływających na decyzje o wyborze uczelni*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Bakonyi J. (2009), *Kapitał intelektualny uczelni a jakość kształcenia*, [w:] M. Jabłoński, *Zarządzanie*, (red.), *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
- Berłowska M. (2017), *Ocena za spawanie. Czyli jak Solaris kształci przyszłe kadry*, „Personel i zarządzanie”, nr 8, INFOR.
- Chapleo Ch., Simms Ch. (2010), *Stakeholder analysis in higher education. A case study of the University of Portsmouth*, „Perspectives: Policy and Practice in Higher Education”, Vol.14 (1).
- Downar W. (2006), *System Transportowy: kształtowanie wartości dla interesariusza*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

- Freeman R.E. (1988), *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*, [w:] T.L. Beauchamp, N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Geryk M. (2010), *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny (2006), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2005 r.*, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny (2016), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.*, Warszawa.
- Górnjak J. (red.) (2014), *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 roku. Część III. Diagnoza Szkolnictwa Wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa.
- Górski J. (red.) (2015), *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r., część III, Diagnoza szkolnictwa wyższego*, Warszawa.
- Komunikat Komisji Europejskiej (2010), *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela.
- Kosz J. (2011), *Student pokolenia Y*, [w:] E. Filipiak (red.), „Forum Dydaktyczne: przeszłość, terażniejszość, przyszłość”, numer 7–8, Koło Naukowe Dydaktyków przy Zakładzie Dydaktyki w Instytucie Pedagogiki Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.
- Leja K. (2002), *Uniwersytet – świątynia wiedzy czy sprawnie działająca organizacja*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1.
- Piotrowska-Piątek A. (2014), *Szkoły wyższe jako czynnik rozwoju regionalnego*, „Biuletyn Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 28.
- Pluta-Olearnik M. (2009), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy Zarządzania*, PWE.
- Zarządzenie nr 33/2008 Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 lipca 2008 r. w sprawie powołania i działania Komisji do spraw oceny ofert realizacji kształcenia w ramach projektu systemowego „Zamawianie kształcenia na kierunkach technicznych, matematycznych i przyrodniczych – pilotaż”, *Dziennik Urzędowy Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego* z 15 września 2008 r., poz. 48.

Źródła internetowe:

- Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (2009), *Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020 roku*, raport [online], www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/9b9413575c0e968c236bbd1d1f0a64db.pdf, dostęp: 7 sierpnia 2017.
- Grotkowska G., Gajderowicz T. i in. (2014), *Raport końcowy z badania: „Ocena jakości i skuteczności wsparcia kierunków zamawianych w ramach Poddziałania 4.1.2 PO KL”* [online], www.ncbr.gov.pl/gfx/ncbir/userfiles/_public/fundusze_europejskie/kapital_ludzki/ewaluacja/raport_psd_b_final.pdf, dostęp: 9 września 2017.
- Łukaszek A. (2017), *Studenci będą uczyć się winiarstwa. Nowy kierunek w Szczecinie*, artykuł [online], www.radioszczecin.pl/1,354842,studenci-beda-uczyc-sie-winiarstwa-nowy-kierunek, dostęp: 20 września 2017.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego [online], www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-kompetencji-zastapi-kierunki-zamawiane.html, dostęp: 9 września 2017.

Nowy kierunek na UZ? Co z tym wspólnego ma Ewa Minge i wybitny profesor z Yale?, „Gazeta Wyborcza” [online], www.zielonagora.wyborcza.pl/zielonagora/7,35182,22404515,nowy-kierunek-na-uniwerysycie-zielonogorskim-i-co-z-tym-wspolnego.html, dostęp: 17 września 2017.

Pokolenie Z – jakim będzie pracownikiem?, „Klientomania” artykuł [online] www.klientomania.pl/2016/11/student-ad-2016-jakim-bedzie-pracownikiem/, dostęp: 12 września 2017.

Rada Ministrów (2017), Krajowy Program Reform. Europa 2020 [online], www.mr.gov.pl/media/37158/KPR20172018wostPL.pdf, dostęp: 22 września 2017.

Suchecka J. (2017), *Które kierunki studiów budzą największe zainteresowanie? Medycyna, japonistyka...*, „Gazeta Wyborcza” [online], www.wyborcza.pl/7,75398,22107637,ktore-kierunki-studiow-budza-najwieksze-zainteresowanie-medycyna.html, dostęp: 18 września 2017.

Część II

*Różnorodność w perspektywie psychospołecznej
zarządzania organizacją*

Elżbieta Weiss¹

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

Wrażliwość menedżera na różnorodność w organizacji

Manager's Sensitivity to the Diversity in the Organization

Abstract: Sensitivity and empathy are ones of the characteristics that are desirable by any organization from a manager, in the context of his competencies. The increase in the level of competencies, especially of the managerial staff, should provide tremendous opportunities in difficult times for the organizations, regarding the management of the diversity. The purpose of this article is to present the author's thoughts on the manager's sensitivity to the management of the diversity in the organization. Attention was focused on the characteristics of his sensitivity and the explanation what the management of diversity means. The characteristics of the manager's personal skills presented in the article are the evidence that nowadays the manager is forced to „change the costumes” and should be sensitive to the diversity of the organization.

Key words: diversity, manager's sensitivity, organization.

Wprowadzenie

Różnorodność jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania, mniej znaną i praktykowaną w Polsce. Zaangażowanie się w tę koncepcję oznacza bowiem nie tylko korzyści, ale też i znaczne nakłady czasu, pracy i pieniędzy, a bardzo często niezbyt przyjemną konfrontację ze stereotypami i uprzedzeniami wobec dotychczas niedocenianych grup na rynku pracy. Jednakże ci, którzy podejmują ten wysiłek, znajdują się w awangardzie biznesu. To oni szybciej niż konkurenci poradzą sobie ze zmianami globalnymi, demograficznymi i w środowisku pracy – zmianami nieuchronnymi także dla Pol-

¹ elzen2016@gmail.com

ski. Aczkolwiek może się okazać, że koszty zaniechania wprowadzenia zmiany będą większe niż koszty samej zmiany.

Wydaje się, że świat początku XXI wieku można porównać do chaosu, w którym dominuje różnorodność, nieprzewidywalność, częste zmiany, szybki rozwój nowych, kosmicznych technologii. W tym świecie dokonują się zmiany rewolucyjne, a człowiek stawiany jest w roli pędzącego pociągu. Taki jest świat, w którym zachodzące zmiany warunków zewnętrznych znajdują swoje odzwierciedlenie w sposobie funkcjonowania organizacji. Zmiany te wymagają procesów dostosowawczych wewnątrz organizacji. Za sukces ich przeprowadzenia odpowiedzialna jest kadra kierownicza. Jej wysiłki powinny być skoncentrowane na dostosowaniu organizacji do wymogów różnorodności otoczenia.

Kiedyś ludzie wiązali perspektywę swojej kariery z daną organizacją, dziś z własnym rozwojem. W odpowiedzi na tak zmieniającą się rynkową rzeczywistość i zapotrzebowanie na pozyskanie i utrzymanie ludzi utalentowanych, powstała koncepcja dotycząca różnorodności. Należy podkreślić, iż prowadzenie właściwej polityki różnorodności przez menedżerów organizacji pozwala wykorzystać potencjał mniejszościowych grup pracowniczych. W efekcie tworzone zespoły pracowników uzyskują dobre rezultaty na rynku, co jest również celem pracodawców. Ponadto koncepcja różnorodności w miejscu pracy uwrażliwia organizację na różnorodne potrzeby swoich klientów, umożliwiając ich lepszą obsługę.

Jak słusznie podkreśla M. Krajewska-Nieckarz, A. Piekarska, A. Sołtys [2016, s. 5] „współcześnie, poza globalizacją, innowacyjnością, konkurencyjnością, różnorodność zasobów ludzkich jest jednym z największych wyzwań stojących przed zarządzającymi organizacjami. Ma ona tyle wymiarów i postaci, że za każdym razem trzeba podejmować decyzje o sposobie jej wykorzystania lub neutralizowania w procesach zarządzania”. W tym miejscu powstają pytania, czym zatem jest różnorodność i czy organizacje posiadają potencjał w postaci różnorodności oraz jaka jest wrażliwość menedżera na różnorodność i problemy związane z różnorodnością.

W czasach chaosu, w czasie galopującej konkurencji, umiejętności personalne menedżera determinują jego charakter pracy, a także etykę. Do umiejętności tych należą: zawodowe kompetencje, w tym fachowość i przygotowanie zawodowe, umiejętność wykorzystywania informacji, walory etyczne, odpowiedzialność za skutki podejmowanych decyzji, a także wrażliwość na zarządzanie różnorodnością. Jak podkreśla R. Tyszkiewicz, zadaniem menedżera jest tworzenie sieci relacji osobistych, aby przeforsować założone cele wbrew oporom w przedsiębiorstwie, a w miejsce formalnego autorytetu pojawia się zdolność umacniania relacji międzyludzkich [Tyszkiewicz 2017].

Celem artykułu jest identyfikacja wrażliwości menedżera na potrzeby związane z różnorodnością. W artykule zaprezentowano wrażliwość menedżera jako cechę decydującą o sukcesie zarządzania różnorodnością w organizacji. W dalszej części artykułu jako przykład koncepcji różnorodności podano globalną różnorodność w Deutsche Bank.

Koncepcja różnorodności

Zacznijmy od wyjaśnienia pojęć: czym jest różnorodność? Z tym pojęciem mamy do czynienia w różnych dziedzinach życia, a liczne dyscypliny naukowe także je analizują. Można powiedzieć, że różnorodność jest koncepcją multidyscyplinarną. Jak podkreśla W. Walczak [2011, s. 44], pojęcie „różnorodność” może być wieloznacznie interpretowane w zależności od obiektu naszego zainteresowania w odniesieniu do pracowników. Odgrywa ono fundamentalną rolę we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ostatnio modne jest jego zastosowanie w zarządzaniu w kontekście umiejętności personalnych menedżera, ponieważ z różnorodnością spotykamy się zawsze tam, gdzie występują ludzie. Ogólnie rzecz ujmując, możemy powiedzieć, że różnorodność to wszelkie aspekty, w których ludzie się różnią i są podobni do siebie, zarówno widoczne: wiek, płeć, rasa, niepełnosprawność, jak i niewidoczne: wykształcenie, posiadana wiedza, doświadczenie, umiejętności i kompetencje, osobowość, przekonania, system wartości, tożsamość, kultura itp. Różnice między ludźmi mają istotny wpływ na to, jak się zachowują, jakie przyjmują postawy, w jaki sposób działają i jak są postrzegani, zarówno na gruncie prywatnym, jak również w miejscu pracy [Arrendo 1996, s. 8].

Dywagacje dotyczące problemu różnorodności w miejscu pracy rozpoczęły się w USA w latach 60. XX w. Założono, że różnorodność polega na zwiększaniu reprezentacji płci, mniejszości narodowych i etnicznych poprzez zatrudnianie większej liczby osób z tych grup. Jednakże zasada równych szans w miejscu pracy, jak również działania afirmatywne (czyli specjalne względy wobec grup szczególnie wrażliwych) przestały się sprawdzać. Nowe podejście do problemu różnorodności, które narodziło się w USA w latach 90. XX wieku, oznaczało zerwanie z tymi równościowymi koncepcjami i oparcie się na przekonaniu, że nie wystarczy zapewnić dopływu zróżnicowanych pracowników, ale należy zacząć wykorzystywać ich możliwości, zarządzając tą różnorodnością [Thomas, 1990; Keil i in. 2007, ss. 5–6].

W Unii Europejskiej podejście do różnorodności pojawiło się na gruncie walki z dyskryminacją, która jest główną przeszkodą w promowaniu różnorodności. Zakaz dyskryminacji został wpisany w prawo wspólnotowe (traktaty i dyrektywy), włączony

do wielu polityk sektorowych oraz programów (np. EQUAL). W unijnej polityce dominują działania na rzecz równego traktowania kobiet i mężczyzn, ponieważ równość płci uznawana jest za kwestię horyzontalną [European Commission 2012, s. 3]. W tej polityce nacisk kładzie się bardziej na przeciwdziałanie dyskryminacji niż zarządzanie różnorodnością, co może wynikać z faktu, że unijny rynek pracy nie jest aż tak zróżnicowany jak amerykański [Barak 2013, ss. 220–221]. W Polsce pojawienie się koncepcji różnorodności jest efektem przede wszystkim obecności korporacji transnarodowych oraz członkostwa w UE.

Biorąc pod uwagę tak zdefiniowane pojęcie „różnorodności”, powstaje pytanie, czy każda organizacja posiada potencjał w postaci różnorodności. Potencjał z całą pewnością tak, ponieważ ludzie różnią się między sobą pod wieloma względami, co z kolei ma bezpośrednie przełożenie na ich motywację i styl pracy, sposób komunikowania się czy budowania relacji z innymi pracownikami/pracownicami. Z drugiej strony, analizując literaturę przedmiotu, zauważa się wiele definicji różnorodności, jak się ostatnio nazywa tę koncepcję – *diversity & inclusion*. Zdaniem M. Özbilgina i A. Tatli jest to filozofia zarządzania, polegająca na rozpoznaniu i docenianiu heterogeniczności w organizacji w celu poprawy jej wyników [Urwin i in. 2013, s. 3]. Z kolei M.E. Mor Barak [2013, s. 218] uważają, że są to dobrowolne działania organizacji, które mają służyć większemu włączeniu pracowników z różnych środowisk w formalne i nieformalne struktury organizacji za pomocą dedykowanych polityk i programów. Zaś Keil podkreśla, że zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji, polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy [Keil i in. 2007, s. 8].

Warto zwrócić uwagę, że „różnorodność określić można jako podejście do różnorodności pracowników w wymiarze funkcjonalnym, instytucjonalnym, instrumentalnym oraz kulturowym, polegające na zastosowaniu różnego rodzaju działań, procedur, programów wobec zatrudnionych, aby organizacja uzyskała w perspektywie dłuższego czasu przewagę konkurencyjną. Rozwiązania stosowane w tej kwestii powinny uwzględniać potrzeby identyfikowanych grup mniejszościowych oraz przeciwdziałać jakiegokolwiek dyskryminacji” [Kopeć 2014, s. 179]. Ciekawe ujęcie tej koncepcji prezentuje J. Maj [2012, s. 269], która różnorodność definiuje jako „dobrowolny proces rozpoznawania oraz implementowania różnorodności we wszystkie procesy biznesowe. Pozwala ono wszystkim pracownikom w optymalny sposób wykorzystywać swój potencjał, a także wchodzi w skład polityki etycznej przedsiębiorstw. Analizując powyższe definicje można zauważyć w nich jeden wspólny element, a mianowicie

znaczącą rolę, jaką przypisuje się menedżerom w skutecznej implementacji koncepcji różnorodności. Wprowadzanie przez organizację tej koncepcji musi być przemyślane, zaplanowane oraz konsekwentne. Współcześni menadżerowie, chcąc wykorzystać ogromny potencjał i możliwości, jakimi ten zespół dysponuje, powinni wypracować odpowiedni styl kierowania, a także posiadać cały szereg umiejętności, kompetencji interpersonalnych, które są niezbędne, aby tego dokonać.

Reasumując, koncepcja różnorodności polega na dostrzeganiu i akceptowaniu różnorodności w miejscu pracy oraz budowaniu na jej podstawie przewagi konkurencyjnej organizacji. Uwzględniając bieżące zarządzanie w organizacji, różnorodność w miejscu pracy może być postrzegana jako dodatkowa trudność czy wyzwanie. Zatem różnorodność stanowi wartość dodaną, gdyż wywiera pozytywny wpływ na efektywność i wydajność zespołów pracowniczych. Dlaczego więc część organizacji stoi w opozycji do polityki różnorodności, inne zaś aktywnie ją wykorzystują i działają na rzecz promocji tego podejścia? Na niekorzyść koncepcji różnorodności istotny przemawiają osobiste przekonania osób decyzyjnych, którzy w swoim działaniu kierują się stereotypami i schematami myślowymi. Drugą ważną przeszkodą jest brak sukcesów czy doświadczenia we wdrażaniu różnorodności. Zniechęcające mogą być także złe doświadczenia – nieudane próby działania, w wyniku których nie tylko nie udało się usprawnić funkcjonowania organizacji, ale też powstały nowe obszary problemowe.

Atrybuty wrażliwości menedżera

Analizując pojęcie wrażliwości, zauważa się, że jest to pojęcie, z którym możemy spotkać się w niezwykle rozległym obszarze wiedzy dotyczącej wielu dziedzin aktywności człowieka. Zauważa się je w dziełach filozofów, w naukach medycznych, w psychologii, ekonomii i zarządzaniu. Filozoficzna opcja w analizie wrażliwości pozwala odkrywać jej wartość jako cechy decydującej o wyodrębnieniu człowieka spośród innych przedstawicieli świata natury. To w tej dziedzinie wiedzy odnajdujemy również krytykę mającej miejsce współcześnie, ale występującej i w przeszłości tendencji do pokładania wiary w szczególną wartość rozumu. A „rozum nie dba o wrażliwość. Rozum zafascynowany, zaślepiony swymi magicznymi mocami i zdolnościami przekształcania wszystkiego, ku czemu się zwróci, zapomina o wrażliwości: rozum dba o władzę. Rozum poświęca wrażliwość zapatrzony we władzę” [Orlik 2000, s. 61]. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest „okaleczenie wrażliwości” człowieka, która stopniowo przekształca się we „wrażliwość płaza”.

P. Orlik, który rozważa to zagadnienie, cytuje następującą wypowiedź: „Dzisiejszy regres mas polega na niezdolności usłyszenia na własne uszy rzeczy niesłychanych,

do dotykania własnymi rękoma rzeczy nieuchwytnych – jest nową postacią zaślepienia, która zastępuje zwiędzone zaślepienie mityczne. Za pośrednictwem społeczeństwa totalnego; ogarniającego wszelkie relacje i impulsy, ludzie stają się znowu tym, przeciwko czemu zwracała się zasada rozwoju społecznego, zasada jaźni: istotami czysto gatunkowymi”. Z kolei skuteczny proces zarządzania wymaga odpowiedzialności menedżera za różnorodność zarządzania zasobami ludzkimi. Jak słusznie podkreśla B.R. Kuc [2010, s. 66] menedżer to osoba posiadająca pełnomocnictwo właściciela przedsiębiorstwa do kierowania (zarządzania) jego działalnością. Jest on reprezentantem struktury organizacyjnej, a jego obowiązek stanowi pomaganie pracownikom w ustalaniu i osiąganiu celów poprzez wpływanie na ich postawy [Milczarek 2010, s. 41]. Jego działania i podejmowane decyzje są ukierunkowane na osiąganie celów. Menedżer to również osoba, która z racji nadanych uprawnień kreuje pracę podległych zespołów z uwzględnieniem faktów i zjawisk. Jednakże podstawowym zadaniem menedżera jest sprawne i skuteczne wykorzystywanie potencjału przedsiębiorstwa do osiągnięcia ustalonych założeń. Niezbędnym narzędziem staje się proces zarządzania, czyli cykl występujących kolejno po sobie działań, których ostatecznym efektem jest realizacja wyznaczonego celu [Weiss 2005, s. 68]. Według Ricky’ego W. Gryffina, menedżer to osoba, która odpowiada za realizację procesu zarządzania; planuje, podejmuje decyzje, organizuje i przewodzi zespołowi pracowników. Zajmuje się również kontrolą zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych [Griffin 2004, s. 7].

Konieczność doceniania w zarządzaniu zasobami ludzkimi różnorodności (płeć, wiek lub pochodzenie narodowe) jest nie tylko źródłem tworzenia wartości, ale możliwością uzyskania przewagi konkurencyjnej. Tak zróżnicowani pracownicy mogą wiele wnieść do funkcjonowania organizacji, jeśli tylko menedżer tej organizacji będzie potrafił zarządzać różnorodnością i zrównoważyć dwie ważne rzeczy: przyswojenie wartości kultury swojej organizacji i zachęcanie pracowników do akceptowania różnic [Kožusznik 2002, s. 244]. W tym celu menedżer powinien posiadać specjalne umiejętności, którymi są: komunikacja dwukierunkowa, empatia, otwartość, tolerowanie niepewności i ukierunkowanie na osiągnięcie celu. Każda z tych umiejętności winna odślaniać wrażliwość menedżera na zarządzanie różnorodnością.

Pierwsza z tych umiejętności, czyli komunikacja dwukierunkowa, to nic innego, jak zdolność do angażowania się w pełny dialog, podczas którego wielkość i głębokość odsłonięcia swojej wrażliwości zdaje się podlegać determinantom kulturowym. Społeczne normy (poprzez poczucie stosowności – niestosowności zachowania) określają pożądane parametry ujawniania siebie (przez kogo, kiedy, komu na jaki temat). Najczęściej jednak nadmierne odsłanianie siebie, gdy inni tego nie pragną, jak i ukrywa-

nie swojej wrażliwości, szczególnie w bliskich relacjach, uważa się za niestosowne. Pojęcie stosowności oznacza istnienie subtelnych norm regulujących otwartość – jego zakres i intymność, w zależności od takich czynników, jak płeć, wiek, wykształcenie, kontekst otwartości. Z kolei empatia definiowana jest jako zdolność do uświadamiania sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób. Przejawia się też w szacunku dla narodowych zwyczajów oraz umiejętności okazywania szacunku osobom innej narodowości. Dlatego w jej skład wchodzi wspieranie różnorodności, czyli tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnic między ludźmi. Zdaniem znanego psychologa D. Golemana [1999, ss. 33–34], empatia wyrasta z nieświadomości, i im bardziej człowiek jest otwarty na własne emocje, tym sprawniej potrafi odczytać uczucia innych ludzi. Otwartość natomiast przejawia się poprzez chęć dzielenia się z ludźmi o innych wymiarach zróżnicowania informacjami dotyczącymi życia osobistego. Otwartość możemy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: jako otwartość menedżera na nowe doświadczenia, czyli wyobraźnię, zmysł artystyczny i intelekt, oraz jako otwartość w działaniu. Pierwsza płaszczyzna pozwala menedżerowi kreować nowe wizje i promować pomysły niekonwencjonalne, co pozwala mu osiągnąć lepsze wyniki w pracy. Mówiąc natomiast o otwartości w działaniu, należy zwrócić uwagę na to, że podwładni będą skłonni zaufać nam bezgranicznie tylko wtedy, gdy informujemy ich o kryteriach, którymi się kierujemy przy podejmowaniu decyzji oraz gdy każda nasza decyzja jest uzasadniona. Przywódca działający otwarcie może wprowadzić w swojej grupie atmosferę pewności i zaufania [Robbins 2001, s. 161]. Tylko taki menedżer, który potrafi przyznać się do błędu i jednocześnie przyjąć pogląd drugiej osoby, może sprawnie działać w organizacji.

Czwartą umiejętnością jest tolerowanie niepewności. To umiejętność, która pozwala menedżerowi żyć i efektywnie pracować w sytuacji międzykulturowej, w której nie do końca rozumie się różnice w zachowaniach i postawach współpracowników. Na przykład w firmach rodzinnych jednym z typowych zachowań jest zachowanie oparte na teorii służebności, zgodnie z którą menadżerowie firm rodzinnych nie zachowują się oportunistycznie [Tyszkiewicz 2017, s. 377].

Ostatnią umiejętnością, którą koniecznie powinien posiadać sprawny menedżer, aby efektywnie działać w środowisku zróżnicowanym, jest ukierunkowanie na osiągnięcie celu. Oznacza to, że w sytuacji, w której zamierzony cel można osiągnąć na kilka sposobów, menedżer powinien zawsze wziąć pod uwagę czynniki kulturowe, aby wybrać rozwiązanie, które nie urazi nikogo i przyniesie najlepsze długoterminowe skutki.

Menedżer powinien posiadać te wszystkie umiejętności, gdyż mogą się one przydać nie tylko w kierowaniu różnorodnością w organizacji, ale również pozwolą mu na

zrozumienie różnorodności w innych krajach i organizacjach. W tym miejscu należy dodać, że rola menedżera sprowadza się do zadań i działań decyzyjnych, wyznaczających celowe zachowania innych pracowników, tj. podwładnych. W grę wchodzi tu wrażliwość menedżera w zakresie zróżnicowania pracowników w kontekście podejmowania decyzji w zakresie ustalonych funkcji zarządzania oraz spowodowanie realizacji zadań przydzielonych podwładnym. Dlatego stanowisko menedżera determinują specyficzne cechy roli kierowniczej. Są to dualizm owej roli i potrzeba autorytetu. Dualizm roli menedżera (przełożony, jak i podwładny) stawia określone wymagania wobec cech jego osobowości.

Zauważa się, że menedżer pełni dwie funkcje. Są to funkcje wyznaczone przez główny cel organizacji. Zdaniem P.F. Druckera [2008, s. 67] pierwsza z tych funkcji polega na tworzeniu z istniejących zasobów jednej prawdziwej wspólnoty produkcyjnej. Druga z kolei funkcja sprowadza się do tego, aby przy każdej okazji i w każdym uwzględniającym aktualne wymagania działaniu pamiętać o przyszłości i o perspektywie przedsiębiorstwa. Skuteczność realizacji obydwu wymienianych funkcji uzależniona jest od ich pełnego zespolenia i wzajemnego dynamizowania. Warunkiem *sine qua non* owej skuteczności jest swoboda podejmowania decyzji, ograniczona głównie, a może i jedynie rachunkiem ekonomicznym.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stworzyło nową wizję w zakresie przyjmowania kadr do poszczególnych przedsiębiorstw. Utworzono nowe możliwości personalizacji poszczególnych stanowisk, umożliwiając tym samym zatrudnienie na priorytetowych stanowiskach osób innej narodowości. Pojawiło się coraz więcej organizacji wielonarodowych, jako rezultat procesów globalizacji i umiędzynarodowienia. Dlatego też menedżer, który chce być uważany za wrażliwego na różnorodność organizacji, powinien być przygotowany na konfrontację z całą gamą problemów różnorodności, które mogą wystąpić przy prowadzeniu interesów w innych krajach. Jest to bardzo trudne, zważywszy na fakt, iż już samo zrozumienie problemów związanych z różnorodnością w organizacji przysparza menedżerom kłopotów. W związku z tym wrażliwy na różnorodność menedżer powinien cały czas korzystać z opisanych wyżej pięciu umiejętności i stale się doszkalać, jeśli chce sprawnie przewodzić w organizacji zróżnicowanej kulturowo. Menedżer, któremu uda się sprawnie poprowadzić zespół ludzi o różnych nawykach, niewątpliwie może liczyć na zwiększone wyniki oraz niekonwencjonalne pomysły, które wynikają z uwarunkowanych różnic w widzeniu, ocenie i interpretacji rozmaitych zjawisk [Kieżun 2004, 2006].

Właśnie ta wrażliwość na różnorodność stworzyła wizję przedsiębiorstwa o zasięgu światowym. Zatrudnianie osób innej narodowości na stanowiskach menedżerów stwarza bazę do ogólnoswiatowego spojrzenia na dane przedsiębiorstwo. Istnieją

dużo większe możliwości dla rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż wiedza, którą posiadają zagraniczni menedżerowie, umożliwia wprowadzenie szeregu nowatorskich rozwiązań, a tym samym zastosowanie nowoczesnych technologii. Wkład zagranicznych menedżerów w rozwój przedsiębiorstwa najczęściej mobilizuje przedsiębiorstwo do uzyskania coraz lepszych wyników, za czym idą oryginalne pomysły, jak również finansowe zyski.

Menedżer innej narodowości często przenosi zagraniczne idee na nasz krajowy rynek, stwarzając w ten sposób szanse na konkurowanie na rynku zagranicznym. Nawiązując do różnorodności kulturowej, należy mieć na uwadze fakt, iż każdy naród ma swoją kulturę, którą należy respektować.

W przedsiębiorstwach można zaobserwować zderzenie różnych kultur; należy pamiętać, że każda kultura ma swój wkład w działanie przedsiębiorstwa. Trzeba mieć świadomość akceptacji innych kultur, ponieważ jako kraj zmierzamy w kierunku globalizacji, a tym samym wspólnego działania na arenie międzynarodowej. Wykorzystanie obyczajów i wiedzy innych kultur daje szanse szybkiego rozwoju i tolerancyjności. Zatrudnienie menedżera pochodzącego z kraju wchodzącego w skład Unii Europejskiej może być wyłącznie korzyścią dla przedsiębiorstwa, gdyż oprócz wkładu własnego, menedżer ten ma możliwość sprawdzenia się na arenie międzynarodowej, co jest dla niego dodatkowym doświadczeniem. Na przykład prezesem największego biura podróży w Niemczech TUI Deutschland jest Polak M. Andryszak. Zarządzanie przedsiębiorstwem przez zagranicznego menedżera zyskuje na znaczeniu na współczesnym rynku pracy. Należy jednak pamiętać o docenianiu własnego dziedzictwa.

Zagraniczny menedżer musi być zaakceptowany przez środowisko, w którym pracuje i się znajduje, w przeciwnym wypadku może w szybkim czasie odejść z przedsiębiorstwa.

Decydując się na zatrudnienie takiego menedżera, przedsiębiorstwo bierze na siebie odpowiedzialność w zakresie właściwego prosperowania, zwracając jednocześnie uwagę na inny sposób postępowania przy uwzględnieniu dotychczasowych warunków. Zatrudniając menedżera zagranicznego, uzyskuje się swego rodzaju przewagę nad przedsiębiorstwem spoza Unii Europejskiej.

Mary Gentile swój pogląd na kierowanie różnorodnością podsumowuje następująco: „W kraju, w którym dąży się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w gospodarce światowej, celem kierowania różnorodnością kulturową jest rozwijanie umiejętności przyjmowania, włączania i upelnomocniania rozmaitych ludzkich talentów tego najbardziej zróżnicowanego narodu na Świecie. Taka jest nasza rzeczywistość. Musimy z niej uczynić naszą siłę” [Gentile 1994, s. 41].

Globalna różnorodność w Deutsche Bank

Podstawowym celem funkcjonowania Deutsche Banku jest integracja środowiska pracy [www.db.com.]. W tym celu bank zorganizował specjalny zespół ds. różnorodności (grupę projektową), złożony z zaangażowanych osób o różnym pochodzeniu. Z punktu widzenia przejrzystości relacji z kadrą zarządzającą, grupa projektowa została wyposażona w konkretne kompetencje/ uprawnienia i ma jasno określone zadania. W banku zauważono, że kiedy Zespół zaczął łączyć problematykę różnorodności z efektami biznesowymi, menedżerowie stali się bardziej otwarci na dyskusję.

W funkcjonowaniu banku różnorodność jest kluczem jego rozwoju. Sukces wynika ze zdolności do podnoszenia i zarządzania różnorodnością, po to, by stworzyć najlepsze rozwiązania dla klientów banku. Aktualnie w Deutsche Banku menedżerowie wyższego szczebla we wszystkich jego działach są orędownikami różnorodności. Członkowie Zespołu ds. Różnorodności działają jako doradcy biznesowi dla wszystkich działów banku, pomagając w analizie danych, tworzeniu projektów i monitorowaniu ich efektów. Na przykład jeden z projektów bankowości detalicznej w Niemczech był skierowany do potencjalnych klientów o homoseksualnej orientacji. Jego celem było zdobycie części rynku poprzez stworzenie wizerunku otwartego, empatycznego dostawcy usług finansowych.

Projekt rozpoczął się w Berlinie kiedy to Deutsche Bank zaczął umieszczać reklamy w czasopiśmie dla gejów i lesbijek. Reklamy podawały nazwiska osób, z którymi można się skontaktować, co stworzyło bankowi możliwość nie tylko sprzedaży usług, ale także oceny skali zainteresowania kampanią. Jeśli chodzi o działalność wewnątrz banku, w Deutsche Banku istnieją wśród pracowników sieci współpracy gejów i lesbijek w Niemczech, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Można powątpiewać, czy skierowane do gejów i lesbijek działania marketingowe byłyby kontynuowane, gdyby nie ich przełożenie na korzyści ekonomiczne. Z kolei w działalności zewnętrznej Deutsche Bank wspiera organizacje działające na rzecz gejów i lesbijek oraz uliczne parady gejów, które odbywają się corocznie w niemieckich miastach.

Analizując efekty różnorodności, należy stwierdzić, że działania ukierunkowanego marketingu Deutsche Banku odniosły sukces w Berlinie, przyciągając nowych klientów i zwiększając dochody ze sprzedaży. Zachęcony tymi wynikami oddział bankowości detalicznej zdecydował się rozpocząć podobną kampanię marketingową skierowaną do gejów i lesbijek w Hamburgu. Oba projekty łącznie przyniosły dziesięciokrotny zwrot zainwestowanych środków.

Podsumowanie

Zagadnienie wrażliwości menedżera na różnorodność w organizacji jest bardzo złożone i skomplikowane. Osoba menedżera musi łączyć w sobie zarówno cechy przywódcy, przedsiębiorcy – biznesmena, jak i kierownika czy lidera, a przy tym być wrażliwym na różnorodność w szerokim kontekście. Wrażliwy menedżer wpływa na działania i zachowania innych osób. Ma też głębokie przekonanie o moralnej słuszności własnych poglądów i umiejętność przekonania innych, że tak jest naprawdę.

Wrażliwość menedżera na koncepcję dotyczącą różnorodności determinują dwa rodzaje kompetencji: behawioralne czyli często nazywane miękkimi, jak i tzw. twarde czyli inaczej funkcjonalne [Armstrong 2007, s. 153]. Kompetencje miękkie dzielą się na kompetencje osobiste i kompetencje interpersonalne. Pierwsze z nich są niezbędne do efektywnego zarządzania sobą, czyli motywowania siebie oraz oznaczają odporność psychiczną i kreatywne korzystanie z potencjału własnego. Są to kryteria osobowościowe lub postawy i zachowania. Za niezbędne uważa się umiejętność oceniania, motywowania, negocjacji i rozwiązywania konfliktów. Z kolei kompetencje interpersonalne decydują o możliwościach skutecznego użytkowania kwalifikacji: oznaczają zdolność wywierania wpływu oraz budowanie wizerunku. W większości przypadków są wyrażone za pomocą ściśle określonych zasad i są mierzalne. Reasumując, świadomość kompetencji menedżerów pozytywnie wpływa na postrzeganie własnej wrażliwości na różnorodność w organizacji.

Bibliografia

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Arredondo P. (1996), *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications Ltd., London.
- Barak Mor E.M. (2013), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Blair M.M. (1995), *Overship and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, The Brookings Institution.
- Drucker P.F. (2008), *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
- European Commission (2012), *Implementation Checklist for Diversity Management. Support for Voluntary Initiatives Promoting Diversity Management at the Workplace across the EU*, http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf (29.02.2016).
- Gentile M. (1994), *Differences that work*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.
- Goleman D. (1999), *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo media Rodzina, Poznań.

- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. i von Unruh K. (2007), *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management [online], <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-pl.pdf>, dostęp: 29.08.2017.
- Kieżun W. (2004), *Krytyczna teoria organizacji*, Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Kopeć J. (2014), *Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników* [w:] M. Stor, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 349.
- Kożuszniak B. (2002), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krajewska-Nieckarz M., Piekarska A., Sołtys A. (2016), W stronę różnorodności – nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z.2.
- Kuc B.R., Żemigala M. (2010), *Menedżer nowych czasów*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.
- Maj J. (2012), *Zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* [w:] L. Karczewski, H. Kretek (red.), *Odpowiedzialny biznes i konsumeryzm wyzwaniem XXI wieku*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły w Raciborzu, Racibórz.
- Milczarek S. (2010), *Kultura pracy menedżera*, Placet, Warszawa.
- Orlik P. (2000), *Rozum a wrażliwość* [w:] *Rozdroża i ścieżki wrażliwości*, *Problemy/Dyskusje*, Tom I, Wydawnictwo Naukowe IFUAM, Poznań.
- Özbilgin M., Tatli A., Ipek G., Sameer M. (2014), *The Business Case for Diversity Management*, London: ACCA [online], <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/human-capital/pol-tp-tbcbfdm-diversity-management.pdf>, dostęp: 29.08.2017.
- Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań, s. 161.
- Thomas Jr. R.R. (1990), *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, Harvard Business Review (March–April).
- Tyszkiewicz R. (2017), *Altruistyczne zachowania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVIII, z. 6, część I, ss. 375–385.
- Tyszkiewicz R. (2017), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami*, Placet, Warszawa.
- Urwin P., Parry E., Dodds I., Karuk V., David, A. (2013), *The Business Case for Equality and Diversity, A Survey of the Academic Literature*. BIS Occasional Paper, (4) [online], <http://www.raeng.org.uk/publications/other/the-business-case-for-equality-and-diversity>, dostęp: 29.08.2017.
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Weiss E. (2005), *Organizacja i zarządzanie*, I-BiS, Wrocław.
- www.db.com, dostęp: 29.08.2017.

Joanna M. Moczyłowska¹

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Białostocka

Płeć osób na stanowiskach kierowniczych a efektywność zarządzania²

Management Effectiveness and Gender of Persons on Executive Positions

Abstract: The article consists of two main parts. The aim of the first one is to systematize knowledge about a manager effectiveness with particular reference to the attributes and determinants of female and men management style' s effectiveness. The goal of the second part of the article is to recognize productive manager's core competences which are being attached to women and men on executive positions by representatives of this occupational group, i.e. the managers. The questionnaire made by an expert panel has been used to garner empirical material. The population sample of 45 representatives of senior management was involved.

The managers that took part in the research vary in the perception of women and men on executive positions. In the research, participants' opinion about the women who hold executive position are largely (the average 4 and up on a five-point scale) marked with attaching importance to nice climate in a workplace, earnestness of the choring and setting high but realistic expectations toward employees. In the male managers case the following competences got the highest grade: thinking strategically and orientating a team work on long-term goals, making quick decisions, taking full responsibility for team's work and also – as in opinion about women on executive positions – setting high but realistic expectations to employees.

Key words: management effectiveness, managers, management style' s, gender.

¹ joanna@moczydlowska.pl

² Badania w ramach pracy statutowej realizowanej na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych problemów teorii i praktyki zarządzania jest odpowiedź na pytanie, jakie czynniki warunkują efektywność procesu zarządzania. Istnieje powszechna zgoda, że są one różnorodne i złożone, natomiast co do szczegółów toczy się ożywiona dyskusja. Jednym z problemów podejmowanych w tym nurcie jest refleksja nad indywidualnymi cechami, w tym predyspozycjami osobowościowymi i zachowaniami kadry kierowniczej korelującymi z ponadprzeciętnymi rezultatami ich pracy. W tym kontekście stawia się również pytania o rolę płci jako biologicznej i kulturowej zmiennej wpływającej na cechy i zachowania w środowisku organizacyjnym. Artykuł ten składa się z dwóch części. Celem pierwszej z nich jest systematyzacja wiedzy na temat efektywnego menedżera ze szczególnym uwzględnieniem atrybutów i determinant efektywności kobiecego i męskiego stylu kierowania. Celem części drugiej jest identyfikacja kluczowych kompetencji efektywnego menedżera przypisywanych kobietom i mężczyznom na stanowiskach kierowniczych przez przedstawicieli tej grupy zawodowej, czyli menedżerów. Do zebrania materiału empirycznego wykorzystano kwestionariusz skonstruowany przez panel ekspertów. Badaniami objęto próbę 45 przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej.

Efektywność zarządzania

Ekonomia sprowadza efektywność do relacji wyników do kosztów poniesionych w celu ich osiągnięcia. Definiowana w ten sposób efektywność znajduje szerokie zastosowanie w teorii ekonomii oraz ekonomiki przedsiębiorstw i rachunkowości. Na gruncie ekonomiki przedsiębiorstw i rachunkowości ocena efektywności związana jest głównie z analizą wskaźnikową [Ziębicki 2012, ss. 381–391]. Nauki o zarządzaniu podejmują problem efektywności w szerszym kontekście. To efektywność organizacyjna, która posługuje się nie tylko miarami ekonomicznymi, ale również prakseologicznymi i aksjologicznymi. Problem efektywności zarządzania, zwłaszcza jej pomiaru jest bardzo trudny i stosunkowo rzadko podejmowany w literaturze naukowej. Zapewne wynika to z faktu, że efektywności zarządzania nie można utożsamiać z efektywnością funkcjonowania zarządzanej organizacji. Efektywność organizacyjna obejmuje wymierne rezultaty ekonomiczne widoczne w sprawozdaniach finansowych, ale również złożone aspekty społeczne i psychologiczne mierzone, między innymi, poziomem satysfakcji z pracy pracowników czy wkładem organizacji w rozwój otoczenia społecznego [Cameron 2010]. To, na ile efektywnie działa organizacja, jest w dużej mierze uwarunkowane efektywnością zarządzania rozumianego jako efektywne po-

dejmowanie decyzji i działań zgodnych z obowiązującymi przepisami prawa i ukierunkowanych na realizację strategii organizacji (por. rysunek nr 1). Taki tok myślenia potwierdza powszechnie akceptowana definicja zarządzania sformułowana przez R.W. Griffina: „zarządzanie to zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [Griffin 1998, s. 36].

Rysunek 1. Sekwencyjne ujęcie efektywnego zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Z drugiej strony trzeba odnotować odmienne stanowisko naukowców, którzy krytycznie odnoszą się do efektywności jako pojęcia adekwatnego do opisu zarządzania. W ich ocenie „poprzez narosłe niejasności znaczeniowe termin ten [...] stracił na użyteczności i operatywności” [Szpaderski 2005, s. 43]. W kontekście charakterystyki zarządzania jako działania menedżerskiego bardziej adekwatne jest szukanie determinant sprawności i skuteczności tego działania. Na przykład A. Szpaderski [2005, s. 45] proponuje: „jeśli nie możemy wyrugować z dyskursu naukowego pojęcia efektywności potraktujmy je jako równoznaczne ze sprawnością działania”. Wagę sprawności jako kategorii pojęciowej wyznaczającej przedmiot nauk o zarządzaniu ekspozycy

nuje także S. Sudoł [2004, s. 8]. Według niego istotą zarządzania jest „podejmowanie w organizacjach trafnych decyzji i sprawne ich realizowanie”.

Sprawność i skuteczność zarządzania wymaga uznania podmiotowej roli kadry zarządzającej posiadającej określone zdolności do formułowania celów oraz wyznaczania sposobów ich osiągnięcia [Bielski 1997, s. 228]. Tym samym zastanawiając się nad efektywnością zarządzania, należy postawić pytanie o to, jakie atrybuty ludzi pełniących funkcje kierownicze stanowią fundament ich skuteczności i sprawności zawodowej. Odpowiedź na tak sformułowany problem zawiera koncepcja kompetencji menedżerskich.

Kompetencje efektywnego menedżera

Jakość zarządzania stanowi przede wszystkim wypadkową kompetencji kadry zarządzającej i motywacji menedżerów do wykorzystania tych kompetencji w praktyce [Moczydłowska 2008, ss. 37–38]. Kompetencje przez lata były (i w wielu sytuacjach nadal są) utożsamiane z formalnym prawem danej osoby do podejmowania decyzji, zajmowania stanowiska w jakiejś sprawie w imieniu organizacji. Jakość, skuteczność, efektywność pracy zawodowej rozpatrywano raczej w kontekście *kwalfikacji*. Kwalifikacje określano głównie na podstawie formalnego wykształcenia, posiadanej wiedzy i umiejętności. Aktualnie zakres znaczeniowy kwalifikacji i kompetencji uległ rozszerzeniu, a różnice między nimi stały się coraz mniej ostre. Nie brakuje zwolenników tezy, że termin „kwalfikacje” ma zakres znacznie węższy i odnosi się przede wszystkim do wyników wykształcenia, a zastępowanie go terminem „kompetencje” ma stanowić odzwierciedlenie znaczących zmian zachodzących na rynku pracy polegających na tym, że w procesie świadczenia pracy rutynowe prace fizyczne ustępują miejsca czynnościom zdecydowanie bardziej intelektualnym. Nie zmienia to jednak faktu, że dyplom ukończenia nauki szkolnej nadający kwalifikacje formalne wciąż stanowi podstawowe uprawnienie do podjęcia pracy w większości zawodów i na większości stanowisk pracy [Orczyk 2009, ss. 23–26].

Zwolennikiem szerokiego definiowania kompetencji jest T. Oleksyn [2006]. Definiując kompetencje, wymienia zbiór następujących tworzących je elementów:

- wewnętrzną motywację,
- uzdolnienia i predyspozycje,
- wiedzę,
- wykształcenie,
- doświadczenie i praktyczne umiejętności,
- zdrowie i kondycję,

- inne cechy psychofizyczne ważne w procesach pracy,
- postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia,
- formalne uprawnienia do działania.

Kompetencje uniwersalne są wspólne dla ogółu podmiotów organizacji, dlatego są dodatkowo podzielone na kompetencje uniwersalne całej organizacji, kompetencje uniwersalne osób zarządzających i kompetencje uniwersalne ogółu pracowników. Kompetencje uniwersalne osób zarządzających w pierwszym rzędzie obejmują:

- umiejętność kształtowania i skutecznego realizowania misji, wizji i strategii organizacji;
- umiejętność osiągania zamierzonych celów;
- wiedzę i umiejętności pozwalające na profesjonalne pełnienie wszystkich funkcji zarządzania;
- efektywne, racjonalne i etyczne gospodarowanie wszystkimi zasobami organizacji (ludzkim, finansowym, rzeczowym), umiejętność zarządzania czasem i informacjami;
- kompetencje w zakresie PR i reprezentowania organizacji na zewnątrz [Oleksyn 2006, ss. 25–30].

Według G. Bartkowiak [2003, ss. 1–12] kompetencje menedżerskie obejmują „percepcję celów, postaw i motywów jednostek, znajomość struktur społecznych (otoczenia technologicznego, społecznego, kultury organizacyjnej) oraz skuteczność realizacji celów, umiejętności społeczne (komunikowanie się, motywowanie, ocenianie zespołu pracowników itp.), a także umiejętność zastosowania wiedzy w praktyce”. Cytowana autorka traktuje je jako „istotną charakterystykę kadry kierowniczej” [Bartkowiak 2003, s. 109].

W odniesieniu do kadry kierowniczej wprowadza się również rozróżnienie na kompetencje twarde i miękkie. Pierwsze odnoszą się do umiejętności praktycznego zastosowania metod, technik i narzędzi użytecznych w zarządzaniu, w tym metod matematycznych, statystycznych, badań operacyjnych itp. Natomiast kompetencje miękkie są głównie związane z kompetencjami społecznymi i osobistymi (np. właściwości stylu kierowania, przywództwo, empatia) [Oleksyn 2003, s. 11].

Nie będzie nadużyciem stwierdzenie, że kompetencje menedżerskie są najważniejsze wśród wszystkich zasobów każdej organizacji. Jakość zarządzania organizacją stanowi bowiem wypadkową kompetencji kadry zarządzającej i jej motywacji do wykorzystania kompetencji w praktyce. Bez profesjonalizmu menedżerów nie jest możliwe tworzenie zasobów kompetencyjnych organizacji, diagnozowanie tych zasobów, przekształcanie ich w źródło efektywnego działania. Należy tu również wyeksponować związek między kompetencjami kadry kierowniczej i kompetencjami zawodowymi pracowników. Umiejętności menedżerów, zwłaszcza w obszarze profesjonal-

nego wykorzystania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, warunkują dostęp do niezbędnych kompetencji poszczególnych pracowników. To osoby zarządzające, podejmując decyzje kadrowe, odpowiadają za jakość zasobów kompetencyjnych wnoszonych do organizacji przez jej pracowników. To menedżerowie, przez kształtowanie i wdrażanie systemów motywacyjnych, są odpowiedzialni za przekształcanie kompetencji pracowników w pożądane, wymierne rezultaty ich pracy. Śmiało zatem można przyjąć, iż osiągnięcie celów zarządzania jest niemożliwe bez wysokiego poziomu kompetencji menedżerskich osób pełniących funkcje kierownicze. I zapewne z tego powodu na gruncie nauk o zarządzaniu pojawiają się wciąż nowe i wciąż większe wymagania dotyczące kompetencji zawodowych kadry kierowniczej.

Płeć a efektywność pełnienia ról kierowniczych

Płeć jako zmienna wpływająca na efektywność menedżera (kierownika) badana jest co najmniej od lat 70. XX wieku. Badania te koncentrowały się głównie na diagnozowaniu różnic między kobiecym i męskim stylem zarządzania, natomiast od lat 80. XX wieku dotyczą przede wszystkim naturalnych atrybutów przedstawicieli poszczególnych płci, które mogą wnieść wartość dodaną do procesu zarządzania i stanowią cenne źródło różnorodności organizacyjnej [Marshall 1984]. Jednocześnie ciągle trwają dyskusje naukowe nad tym, czy w ogóle istnieją różnice między kobietami i mężczyznami pełniącymi role kierownicze, zwłaszcza czy można mówić o tym, że osoby danej płci są bardziej predysponowane do zarządzania [Kupczyk 2009]. Nie brakuje głosów wskazujących na brak takich różnic lub występowanie różnic pozornych, bo wynikających ze stereotypowego postrzegania cech kobiet i mężczyzn [Moczydłowska 2017] lub pozycji kobiet i mężczyzn w strukturze organizacyjnej [Lisowska 2009, s. 111]. Gdyby przyjąć, że wskaźnikiem efektywności zarządzania jest udział reprezentantów poszczególnych płci w zarządach firm, przewaga należałaby do mężczyzn. Z raportu z badań przeprowadzonych przez Deloitte *Women in the Boardroom: A Global Perspective* [2015] wynika, że średnia obecność kobiet w zarządach w Europie jest na poziomie 20%, w USA – 19%, Kanadzie – 17%, RPA – 17%, w krajach Ameryki Łacińskiej – 7%, Azji i Pacyfiku – 9,4%. W Polsce ten wskaźnik wynosi 12%, czyli plasuje się poniżej średniej dla krajów Unii Europejskiej. Z drugiej strony coraz mocniej eksponowane jest stanowisko, że zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach, zwłaszcza rosnąca rola kapitału relacyjnego i emocjonalnego kontekstu pracy, w sposób naturalny predysponują kobiety do odnoszenia sukcesów w zarządzaniu [Goleman, Boyatzis, McKee 2002]. Z badań wynika, że źródłem sukcesów kobiet są takie cechy, jak:

dobrze wykształcenie (56%), ambicja (51%), inteligencja i pracowitość (48%), zaradność (37%), upór i konsekwencja w działaniu (27%) [Dobosiewicz 2006].

Szukając różnic w stylach kierowania kobiet i mężczyzn, menedżerom płci męskiej przypisuje się stosowanie presji, walki, skłonności do siłowego przełamania oporu, natomiast kobietom stosowanie negocjacji, konsultacji, perswazji [Dźwigoł-Barosz 2016, s. 132]. H. Fisher [2003, ss. 21–23] dowodzi, że kobiety i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych różnią się stylem podejmowania decyzji ze względu na różnice w specyfice myślenia i przetwarzania danych. Kobiety przejawiają tendencję do myślenia kontekstowego, co powoduje, że widzą zagadnienia szerszej niż menedżerowie płci męskiej. Podejmując decyzje uwzględniają więcej danych, czynników i opcji oraz dostrzegają więcej sposobów działania. H. Fisher [2003, s. 23] określa myślenie „kobiece” jako myślenie sieciowe różniące się od typowego dla mężczyzn myślenia sekwencyjnego, które jest skoncentrowane i liniowe. Powoduje to, że mężczyźni widzą organizację jako zbiór różnorodnych elementów, a kobiety wykazują tendencję do jej postrzegania jako całości, czyli jako systemu współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i pozamaterialnych. Wyraźnie częściej sięgają też do swoich pokładów inteligencji emocjonalnej: empatii, intuicji, co pozwala im na efektywniejsze budowanie relacji [Kuc, Moczydłowska 2009].

Według J.B. Rosener [2003, ss. 349–352] kobiety cechuje interaktywny styl kierowania, który charakteryzuje się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi, natomiast mężczyźni bardziej preferują styl nakazowo-kontrolujący, co oznacza, że zarządzają autorytarnie. G.N. Powell [2003] wskazuje, że kobiety na stanowiskach kierowniczych częściej są ukierunkowane na własny rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku organizacji, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń. Przywoływany autor – podobnie jak J.B. Rosener [2003] – promuje tezę, że kobiety mają tendencję do zarządzania demokratycznego, a mężczyźni do zarządzania autokratycznego.

Zdaniem części badaczy kobieta menedżer ma przewagę nad mężczyzną pełniącym role kierownicze dzięki swoim naturalnym, uwarunkowanym biologicznie i kulturowo zdolnościom interpersonalnym. Szybciej dostosowuje się do zmian w otoczeniu, które potrafią również szybciej przewidzieć [Wiśniewska-Szałek 2007, s. 2008]. Zachęca swych pracowników do angażowania się w sprawy przedsiębiorstwa, chętnie dzieli się swoją wiedzą i deleguje władzę, by stworzyć atmosferę twórczej współpracy i uczyć umiejętności czerpania z niej satysfakcji [Kupczyk 2009]. Na kolejne źródło większej efektywności kobiet w zarządzaniu wskazują badania I. Majewskiej-Opiełki [1998]. Wynika z nich, że kobiety nie przywiązują większej wagi do formalnych prze-

jawów władzy, co sprzyja porozumiewaniu się i motywuje podwładnych do dzielenia się zarówno problemami, jak i pomysłami.

Kluczowe kompetencje menedżerskie kobiet i mężczyzn – przyczynek empiryczny

Badanie składało się z dwóch części. W części pierwszej została stworzona lista uniwersalnych kluczowych cech i zachowań menedżera warunkujących wysoką efektywność zarządzania. W celu opracowania profilu kompetencji efektywnego menedżera wykorzystano metodę delficką [Skulimowski, Kluz 2016, ss. 70–80]. Panel ekspertów tworzyli przedstawiciele świata nauki reprezentujący nauki o zarządzaniu oraz doświadczeni zawodowo menedżerowie. W drugiej części badania zastosowano kwestionariusz ankiety. Poproszono przedstawicieli najwyższej kadry menedżerskiej z sektora przedsiębiorstw o ocenę, w jakim stopniu – ich zdaniem – kobiety i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych przejawiają wskazane w kwestionariuszu cechy i zachowania. Badaniem objęto grupę 45 (18 kobiet i 27 mężczyzn) przedstawicieli kadry kierowniczej wysokiego szczebla przedsiębiorstw będących studentami Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie. Sformułowano następujący problem badawczy: które kompetencje efektywnego menedżera przypisywane są kobietom i mężczyznom na stanowiskach kierowniczych przez przedstawicieli tej grupy zawodowej, czyli menedżerów?

Dane zawarte w tabeli 1 pozwalają na sformułowanie wniosku, że w ocenie badanych menedżerów kobiety na stanowiskach kierowniczych charakteryzuje przywiązywanie wagi do dobrej atmosfery w miejscu pracy, sumiennosc w wykonywaniu obowiązków oraz stawianie podwładnym wysokich, ale realistycznych oczekiwań. Wymienione umiejętności zyskały średnią ocenę powyżej 4,0. Na liście znajdowało się aż 15 kluczowych cech i umiejętności warunkujących wysoką efektywność zarządzania, zatem fakt, że zaledwie 3 uzyskały ocenę dobrą i powyżej dobrej mógłby wskazywać, że w percepcji badanych menedżerów kobiety pełniące role kierownicze są mało efektywne w swojej pracy. Taki wniosek jest jednak nieuprawniony, ponieważ w odniesieniu do mężczyzn na stanowiskach kierowniczych menedżerowie uczestniczący w badaniu byli także bardzo krytyczni. Tylko 4 kategorie odpowiedzi uzyskały średnią ocenę 4 i powyżej. Są to: potrafi myśleć strategicznie, ukierunkowując pracę zespołu na cele długofalowe, szybko podejmuje decyzje, bierze pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu oraz – podobnie jak u kobiet na stanowiskach kierowniczych – stawia podwładnym i współpracownikom wysokie, ale realistyczne wymagania.

Tabela 1. Kompetencje menedżerskie kobiet i mężczyzn w percepcji menedżerów (ocena w skali od 1 do 5)

Kompetencje menedżera kluczowe dla efektywnego zarządzania	Średnia ocena natężenia kompetencji u kobiet na stanowiskach kierowniczych	Średnia ocena natężenia kompetencji u mężczyzn na stanowiskach kierowniczych
Przywiązuje dużą wagę do dobrej atmosfery w miejscu pracy	4,2	3,3
Szybko przetwarza duże ilości informacji	3,1	3,9
Jest szczerze zainteresowana opiniami swoich podwładnych	3,8	2,7
Potrafi myśleć strategicznie, ukierunkowując pracę zespołu na cele długofalowe	3,4	4,2
Bardzo sumiennie wykonuje swoje obowiązki	4,3	3,6
Zachęca podwładnych do samodzielności w myśleniu i działaniu	3,5	3,8
Deleguje uprawnienia, dzieli się władzą	3,1	3,1
Promuje pracę zespołową opartą na wzajemnym uczeniu się i życzliwości	3,5	3,1
Przejawia wysoką odporność na stres i frustrację	2,7	3,8
Potrafi sprawiedliwie ocenić rezultaty pracy swojego zespołu i poszczególnych pracowników	3,3	3,5
Podejmując decyzje, uwzględnia potrzeby swoich współpracowników	3,5	3,1
Szybko podejmuje decyzje	3,3	4,0
Bierze pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu	3,2	4,0
Docenia i promuje kreatywność podwładnych	3,4	3,5
Stawia podwładnym i współpracownikom wysokie, ale realistyczne wymagania	4,1	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań kwestionariuszowych.

Analiza statystyczna uzyskanych wyników wskazuje, że zmienną istotnie wpływającą na wypowiedzi respondentów jest staż pracy (por. tabela 2). Prawidłowość ta dotyczy wyłącznie natężenia kompetencji charakteryzujących skutecznego menedżera u kobiet. Im dłuższy staż pracy respondentów, tym bardziej są oni skłonni przypisywać kobietom umiejętność sprawiedliwego oceniania podwładnych, zdolność do myślenia strategicznego oraz delegowanie uprawnień i dzielenie się władzą.

Tabela 2. Cechy i umiejętności efektywnego menedżera korelujące ze stażem pracy badanych

Cechy i umiejętności kobiet na stanowisku kierowniczym	Wartość korelacji	Istotność przybliżona
Potrafi sprawiedliwie ocenić rezultaty pracy swojego zespołu i poszczególnych pracowników	0,441	0,003
Potrafi myśleć strategicznie, ukierunkowując pracę zespołu na cele długofalowe	0,391	0,024
Deleguje uprawnienia, dzieli się władzą	0,305	0,025

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań kwestionariuszowych.

Zmienną, która wpływa na sposób postrzegania kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych jest płeć respondentów. Wskazując umiejętności kobiet zarządzających zespołem, badane kobiety znacząco częściej wymieniały sumiennosc w wykonywaniu obowiązków. Ponadto badane kobiety częściej niż mężczyźni wyrażały przekonanie, że przedstawicielki ich płci są bardzo wymagające oraz biorą pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu (por. tabela 3).

Tabela 3. Kompetencje kobiet i mężczyzn na stanowisku kierowniczym a płeć badanych – różnice istotne statystycznie

Kategoria odpowiedzi – cecha/zachowanie kobiet na stanowisku kierowniczym	Średnia ocena dokonana przez badanych mężczyzn	Średnia ocena dokonana przez badane kobiety	Poziom istotności (tekst U Manna-Whitneya)
Stawia podwładnym i współpracownikom wysokie, ale realistyczne wymagania	3,8	4,8	0,007
Bierze pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu	2,9	3,9	0,047
Bardzo sumiennie wykonuje swoje obowiązki	4,1	4,7	0,049

Kategoria odpowiedzi – cecha/ zachowanie mężczyzn na sta- nowisku kierowniczym			
Szybko podejmuje decyzje	3,8	4,6	0,019

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań kwestionariuszowych.

Interesujące jest, że różnice są zawsze jednostronne: wyższe natężenie danej kompetencji wskazywane jest u kobiet przez kobiety. Z kolei w ocenie mężczyzn na stanowiskach kierowniczych respondenci różnili się w ocenie tylko jednej kompetencji: badane kobiety istotnie częściej niż badani mężczyźni przypisywały mężczyznom szybkość podejmowania decyzji.

Podsumowanie

Efektywność zawodowa ludzi pełniących funkcje kierownicze jest uwarunkowana wieloma elementami. Wpływają na nią czynniki sytuacyjne oraz psychospołeczne, w tym cechy osobowościowe i wynikające z nich utrwalone zachowania menedżera, a także cechy i zachowania jego podwładnych i współpracowników. W naukach o zarządzaniu silnie reprezentowany jest nurt zwolenników tezy, że elementem istotnym w kontekście efektywności zarządzania jest płeć. W artykule syntetycznie przedstawiono poglądy i wyniki badań naukowców wskazujących na specyfikę stylu kierowania kobiet i mężczyzn oraz poszukujących przewag menedżerskich po stronie przedstawicieli jednej z płci. Badania własne miały na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak przedstawiciele menedżerów, czyli osoby na co dzień współpracujące z innymi menedżerami, oceniają kompetencje kierownicze typowe dla kobiet i mężczyzn i mające wpływ na efektywność pełnienia funkcji kierowniczych. Badana próba liczyła 45 osób, dlatego nie można traktować jej jako reprezentatywnej, jednak na podstawie uzyskanych wyników można wskazać na pewne prawidłowości i tendencje.

Menedżerowie uczestniczący w badaniu różnili się w percepcji kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. W ocenie uczestników badania kobiety na stanowiskach kierowniczych w największym stopniu (średnia 4 i wyżej w skali pięciostopniowej) charakteryzuje przywiązywanie wagi do dobrej atmosfery w miejscu pracy, sumienność w wykonywaniu obowiązków oraz stawianie podwładnym wysokich, ale realistycznych oczekiwań. W przypadku menedżerów mężczyzn najwyższą ocenę uzyskały kompetencje: potrafi myśleć strategicznie, ukierunkowując pracę zespołu na cele długofalowe, szybko podejmuje decyzje, bierze pełną odpowiedzialność za pracę

swojego zespołu oraz – podobnie jak u kobiet na stanowiskach kierowniczych – stawia podwładnym i współpracownikom wysokie, ale realistyczne wymagania.

Zmiennymi istotnie wpływającymi na wypowiedzi respondentów są staż pracy oraz płeć. Im dłuższy staż pracy respondentów, tym bardziej są oni skłonni przypisywać kobietom na stanowiskach kierowniczych umiejętność sprawiedliwego oceniania podwładnych, zdolność do myślenia strategicznego oraz delegowanie uprawnień i dzielenie się władzą. Na rozkład wyników nieznaczny wpływ miała również płeć osób objętych badaniami. Badane kobiety, wskazując kluczowe kompetencje kobiet zarządzających zespołem, znacząco częściej wymieniały sumienność w wykonywaniu obowiązków. Ponadto badane kobiety częściej niż mężczyźni wyrażały przekonanie, że przedstawicielki ich płci są bardzo wymagające oraz biorą pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu. W ocenie mężczyzn na stanowiskach kierowniczych respondenci różnili się w ocenie tylko jednej kompetencji: badane kobiety istotnie częściej niż badani mężczyźni przypisywały mężczyznom szybkość podejmowania decyzji.

Bibliografia

- Bartkowiak G. (2003), *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bielski M. (1997), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cameron K.S. (red.) (2010), *Organizational Effectiveness*, Edward Elgar Publishing Limited, US 2010.
- Dobosiewicz E. (red.) (2006), *Společno-ekonomiczne konteksty sukcesu zawodowego kobiet*, Instytut MillwardBrown SMG/KRC, Sondaż CAPIBUS.
- Dźwigoł-Barosz M. (2016), *Wpływ kobiet na biznes*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” Zeszyt 93.
- Fisher H. (2003), *Pierwsza płeć. Jak wrodzone talenty kobiet zmienią nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002), *Naturalne przywództwo*, Wydawnictwo Jacek Santorski, Wrocław – Warszawa.
- Griffin R.W. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Kuc B.R., Moczydłowska J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kupczyk T. (2009), *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Lisowska E. (2009), *Kobiety styl zarządzania*, Wydawnictwo One Press.
- Majewska-Opiełka I. (1998), *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.

- Marshall J. (1984), *Women managers: travellers in a male world*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Moczydłowska J.M. (2017), *Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Moczydłowska J.M. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Oleksyn T. (2003), *Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 4 (40).
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Orczyk J. (2009), *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3-4.
- Powell G.N. (2003), *Przywództwo i płeć: Vive la différence?* [w:] M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Rosener J.B. (2003), *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Wydawnictwo IFiS PAN.
- Skulimowski A.M., Kluz D. (2016), *Wielorundowa analiza delficka jako narzędzie grupowego wspomaganie decyzji*, [w:] T. Trzaskalik (red.), *Analiza i wspomaganie decyzji w praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Sudoł S. (2004), *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Szpaderski A. (2005), *Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązywania w duchu prakseologii*, [w:] J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
- Ziębicki B. (2012), *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Katarzyna Półtoraczyk¹

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wyzwania w motywowaniu różnorodnych zespołów pracowniczych

Challenges in Motivating Diverse Teams

Abstract: The article shows various definitions of motivating. It points to challenges in the field of human resources management and shows changes in practices in the field of HRM. The aim of the article is to present the directions of changes in the area of human resources management and to show examples of diversity in the teams of employees. In addition, the author of the article suggests to develop incentive solutions that would be helpful in responding to the needs of diverse employees teams.

Key words: motivating, benefits, diversity management, human resources, diversified generations, cultural mix, virtual workers, employment flexibility.

Wstęp

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie uzmysławiają, że tradycyjne podejście do motywowania może być niewystarczające w procesie oddziaływania na pracowników. Dynamicznie zmieniające się środowisko organizacji, wyraźne zmiany w potrzebach i oczekiwaniach pracowników, konieczność zarządzania coraz bardziej zróżnicowanymi zespołami wymagają dopasowywania sposobów motywowania do konkretnych pracowników i otwartości na dialog z podwładnymi. Duża różnorodność w zespołach (przedstawiciele różnych płci, pokoleń, zespoły multikulturowe, częściowo rozproszone, pracujące projektowo, niekiedy zatrudniające dodatkowych pracow-

¹ katarzyna.poltoraczyk@gmail.com

ników w ramach pracy tymczasowej, freelancerów lub realizujące projekty wspólnie z innymi firmami) sprawia, że tradycyjne podejście do motywowania jest trudne do utrzymania, a interesy poszczególnych grup pracowniczych mogą się wręcz wykluczać. Celem artykułu jest wskazanie kierunków zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, przykładów różnorodności w zespołach pracowniczych oraz obszarów problematycznych w zakresie motywowania różnorodnych grup pracowniczych.

Wnioski opisane w niniejszym artykule wywodzą się z badań literaturowych, wstępnych badań pilotażowych prowadzonych wśród menedżerów niższego i średniego szczebla zarządzania w 8 dolnośląskich przedsiębiorstwach (4 firmy produkcyjne oraz 4 firmy usługowe) oraz wstępnych badań prowadzonych na 2 grupach studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Dodatkowo, formułując wnioski, autorka wykorzystała 10-letnie doświadczenie zawodowe w pracy w consultingu. W tym czasie miała szansę przeprowadzenia licznych rozmów zarówno z przedstawicielami kadry kierowniczej, jak i pracownikami wykonawczymi oraz możliwość wglądu do kilkunastu badań z zakresu satysfakcji pracowniczej.

Motywowanie – eksplikacja pojęcia w literaturze przedmiotu

Menedżer to osoba, która nadzoruje pracę podwładnych i działa szczególnie w sytuacjach, w których zauważy u pracownika spadek motywacji. Działanie menedżera nakierowane na zwiększenie efektywności pracowników to motywowanie. Poniżej przedstawiono definicje pojęcia publikowane przez autorów na przestrzeni ostatnich lat.

Z przytoczonych definicji (tab. 1) wynika, że motywowanie to:

- oddziaływanie na pracowników (S. Borkowska, T. Oleksyn, A. Pietroń-Pyszczek), wpływanie na ich postawy i zachowania (M. Armstrong, M. Kopertyńska, H. Bieniok);
- proces świadomy (S. Borkowska, A. Poczowski, M. Przybyła, C. Sikorski) i celowy (S. Borkowska, A. Poczowski);
- proces realizowany w odpowiedzi na ich potrzeby (L. Haber, M. Przybyła) i oczekiwania (S. Borkowska, L. Haber) lub tworzenie, dostarczanie potrzeb/motywów (J. Aidar, C. Sikorski, S. Sudoł, M. Kopertyńska, H. Bieniok);
- proces realizowany po to, by osiągnąć cele kierownika (S. Borkowska, A. Czermiński i inni, M. Przybyła) i organizacji (L. Haber, T. Oleksyn, C. Sikorski, M. Kopertyńska).

Tabela 1. Definicje pojęcia motywowanie w literaturze przedmiotu

Autor (data wydania)	Definicja pojęcia motywowanie
S. Borkowska (1985)	Proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez tworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań do osiągnięcia celów motywującego
L. Haber (1995)	Zindywidualizowane podejście kierownika do pracownika, wnikięcie w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzenie odpowiednich warunków pracy oraz wybór najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy
T. Oleksyn (1997)	Zespół oddziaływań zmierzających do efektywnego skłaniania pracownika do podejmowania i realizacji ważnych dla organizacji celów, funkcji i zadań oraz stosowanie preferowanych postaw i zachowań
A. Pocztownski (1998)	Świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat determinujących je czynników
J. Adair (2000)	Dostarczanie motywu lub podnieci do zrobienia tego czy tamtego
A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apa- nowicz (2001)	Głównym celem motywowania jest uzyskanie takich zachowań podwładnych, które są zgodne z oczekiwaniami przełożonego i w efekcie umożliwiają wypełnianie przez pracowników, w jak najlepszy sposób, zadań wynikających z powierzonych im ról organizacyjnych
M. Przybyła (2003)	Rozpoznawanie potrzeb podwładnych oraz ich świadome aktywizowanie w celu pobudzenia podwładnych do takiego działania, które jest zgodne z wolą kierownika, a zarazem prowadzi do zaspokojenia potrzeb podwładnych
C. Sikorski (2004)	Świadome stosowanie bodźców w organizacji, które mają zachęcić pracowników do zaangażowania w realizację celów organizacyjnych
M. Armstrong (2005)	Takie wpływanie na innych, by zmierzali w pożądanym przez nas celu
S. Sudoł (2006)	Tworzenie takich sytuacji, które zachęcałyby pracowników do wykonywania działań służących realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa jako całości
A. Pietroń- Pyszczek (2007)	Proces oddziaływania na motywację pracowniczą
M. Kopertyńska (2008)	Wpływanie na zachowania pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez nich przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji

Autor (data wydania)	Definicja pojęcia motywowanie
H. Bieniok (2011)	Wpływanie na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiające jego aktywność
S. Zając (2014)	Sztuka stosowania kombinacji wielu czynników odnoszących się nie tylko do kwestii finansowych, ale także poczucia własnej wartości i stylu życia
J. Wiśniewski, E. Luty (2016)	Motywowanie ma na celu uruchamianie zasobów ludzkich oraz utrzymanie zaangażowania pracowników na stałym i wysokim poziomie
W. Kozłowski (2017)	Wpływanie (pobudzanie, stymulowanie) na zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) skłaniające do działania

Źródło: opracowanie na podstawie literatury przedmiotu.

Najstarsze definicje motywowania nawiązują do teorii potrzeb i wyjaśniają to pojęcie jako odpowiadanie na potrzeby pracowników, nowsze zaś koncentrują się na wywieraniu wpływu na pracowników i sztuce zwiększania ich zaangażowania.

Celem zarządzania różnorodnością jest „tworzenie takiego środowiska pracy, w którym każdy zatrudniony [...] będzie doceniany i szanowany oraz będzie miał warunki do wykorzystania swojego potencjału, rozwoju osobowości i wzrostu efektywności” [Kowalewski 2014, s. 38]. Natomiast realizacja diversity management musi uwzględniać, między innymi, style pracy i motywacje, czyli rozumienie preferencji, zindywidualizowane narzędzia oceny wyników pracy oraz potrzeby osobiste, które mogą być mocno zróżnicowane, a realizować je można poprzez uelastycznienie form czasu pracy, systemów wynagradzania, miejsca pracy czy tworzenie programów pomocowych z myślą o konkretnych pracownikach [Sołtys 2016, ss. 173–174].

W kontekście zarządzania różnorodnością należałoby rozumieć motywowanie jako świadomy i celowy proces rozpoznawania zróżnicowanych potrzeb pracowniczych, tworzenie wysoce zindywidualizowanych rozwiązań mających na celu poszanowanie wszystkich grup pracowniczych i warunków do ciągłego rozwoju pracowników, tak by chcieli oni angażować się w realizację celów organizacji na najwyższym poziomie.

Wyzwania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Wydaje się, że kluczową rolą współczesnego kierownika jest identyfikowanie potencjału, jaki ma jego zespół. Jednocześnie ważne jest, by identyfikował i dostrzegał potrzeby poszczególnych pracowników, zauważał ich różnorodność i na tej podstawie

dobierał właściwe sposoby motywowania poszczególnych pracowników. T. Kawka zauważa, że najczęstsze pytania, jakie zadają sobie współcześni menedżerowie, dotyczą sposobu oddziaływania na pracowników. Jedną z kluczowych decyzji menedżerskich jest określenie właściwej formy systemu wynagradzania i odpowiednie rozdystrybucowanie jego składowych pomiędzy pracowników [Kawka 2012, ss. 241–242]. Równie istotne są decyzje dotyczące kształtu całego systemu motywowania w organizacji, jak również codziennego wpływu na wydajność pracy podwładnych. Poniżej, w zestawieniu tabelarycznym, umieszczono główne zmiany dotyczące praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które determinują konieczność wprowadzania zmian w obszarach związanych z motywowaniem pracowników.

Tabela 2. Zmiany praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Przeszłość	Przyszłość
Pracownik	
Mężczyzna	Kobieta
„Baby boomer”	Generacja X/Generacja Y
Zorientowany na karierę	Praca/równowaga życiowa
Stabilny	Mobilny
Kontrola wyników, zachowań	Kontrola społeczna, zaufanie
10 lat z jednym pracodawcą, stabilność	3 lata z jednym pracodawcą, mobilność
Pracodawca	
Biuro	Wirtualny kontakt, telepraca
Orientacja na zysk	Orientacja na wzrost konkurencyjności, wartość
Mechanistyczne nastawienie	Nastawienie na innowacje
Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	
Praktyki lokalne	Praktyki globalne
Restrukturyzacja	Zarządzanie ciągłością wiedzy, zarządzanie talentami
Hierarchiczna organizacja	Spłaszczona organizacja
Stanowisko pracy	Samokierujące zespoły
Umiejętności	Kompetencje

Przeszłość	Przyszłość
Płaca	Całkowite wynagrodzenie
Taktyczne	Strategiczne
Dane/informacja	Wiedza/inteligencja
Zbieranie danych/raportowanie	Raportowanie/przewidywanie

Źródło: [Grudzewski i in. 2010, s. 25].

Motywowanie przedstawicieli różnych pokoleń

„Baby boomers” to osoby urodzone między rokiem 1946 a 1964. Przedstawiciele tego pokolenia zwykle rozumieją, że niekiedy dla pracy trzeba coś poświęcić, a ciężka praca przynosi efekty, mówiąc w skrócie, szanują pracę i żadnej pracy się nie boją. Dobrze czują się w organizacjach hierarchicznych, a nieco gubią w organizacjach, które stawiają na rozwój nowych technologii. Osoby te są nastawione na stabilizację, potrzebują poczucia bezpieczeństwa. Warto proponować im pakiety medyczne czy programy emerytalne. Chętniej uczą innych, niż uczą się same, dlatego jednym ze sposobów motywowania ich do pracy może być powierzenie im roli mentora, trenera. Oczekują szacunku przynależnego im ze względu na wiek. Chętnie podejmą pracę na stanowiskach seniorskich, wiążąc się z autorytetem i prestiżem.

Pokolenie X to pracownicy urodzeni w latach 1965–1980/1981, którzy dorastali w trudnym okresie związanym z przemianami społecznymi i gospodarczymi w Polsce. To pokolenie wielozadaniowe, pewne siebie, niezależne, które rozumie, że nie zawsze dyplom wyższej uczelni od razu oznacza świętą pracę, a na stanowiska i awanse trzeba sobie zapracować. Przedstawiciele pokolenia X nie mają problemu z pracą w nadgodzinach, a nowe technologie postrzegają jako użyteczne. Potrzebują stabilizacji zawodowej i bezpieczeństwa zatrudnienia, ważna jest dla nich także stabilizacja wynagrodzenia. Osoby te nie są nastawione na agresywne zarabianie oparte na systemach premiowych, wolą regularne, przewidywalne wypłaty. Dobrą formą motywowania będzie dla nich możliwość awansu wewnątrz organizacji. Lubią specjalizować się w wąskiej, wybranej przez siebie dziedzinie. Aby skutecznie je motywować, warto zadbać o ich równowagę między życiem zawodowym i prywatnym, unikając problemu wypalenia zawodowego.

Pokolenie Y to pracownicy urodzeni w latach 1981/1982–1995. Pokolenie to wychowało się w czasach pokoju, w stabilnej sytuacji gospodarczej i ekonomicznej w Polsce, w atmosferze szacunku dla tolerancji i odmienności. To pierwsze pokolenie,

które zdecydowanie zwraca uwagę na work-life balance. Przedstawiciele pokolenia Y dużą wagę przywiązują do relacji i atmosfery w zespole. Ważniejsza od identyfikacji z całą organizacją będzie dla nich dobra współpraca z szefem i najbliższymi współpracownikami. To pracownicy pewni siebie, wykształceni, przekonani o tym, że świat stoi przed nimi otworem, mobilni i nie widzący problemu w ewentualnej zmianie pracy czy stanowiska. Wymagają częstego udzielania informacji zwrotnej, rozmów z przełożonym, przykładają dużą wagę do potrzeby komunikacji. Pracując z nimi, warto dać im możliwie dużą swobodę działania, zadbać o odpowiedzialne i ambitne zadania i dostęp do wiedzy, a także wyznaczać im konkretne precyzyjne cele, jednak nie- zbyt długofalowe. Aby skutecznie działać, osoby te potrzebują sukcesów. Oczekują ciekawej pracy, a co jakiś czas nowych wyzwań. Będą pracowały chętniej, gdy wysokość ich wynagrodzenia zostanie powiązana z wynikami pracy. Ważne jest dla nich, by rozumiały, co robią i dlaczego. Chcą mieć udział w podejmowaniu decyzji. W ramach pakietu socjalnego sprawdzą się pakiety sportowe czy wyjścia na wydarzenia kulturalne, jednak przyzwyczajone do otrzymywania tego typu benefitów potraktują je raczej jako coś oczywistego niż dużą korzyść.

Nowym wyzwaniem jest wchodzenie na rynek pracy pracowników pokolenia Z. To osoby urodzone po 1995 roku, w czasach ogromnego znaczenia technologii i rozwoju Internetu. Już od wczesnego dzieciństwa potrafią dokonać zakupów przez Internet i skontaktować się z kolegą na drugim końcu świata. To pokolenie doinwestowane przez rodziców, bardzo świadome własnej wartości, a nawet nieco zbyt pewne siebie i roszczeniowe. Osoby z tego pokolenia wchodzą na rynek pracy z doświadczeniem zdobywanym na zagranicznych uczelniach i podczas praktyk w zagranicznych organizacjach. Świetnie znają języki obce, a zmiany są dla nich całkowicie naturalne. Pewne własnej wartości i swoich umiejętności często równie szybko rezygnują z jakiegoś zadania, jak je podejmują. Duże znaczenie ma dla nich wizerunek organizacji, dlatego negatywne informacje na jej temat mogą je zniechęcić jeszcze przed rozpoczęciem pracy (nawiasem mówiąc, świetnie potrafią poszukiwać informacji). W pracy chcą się uczyć. Często przedkładają możliwość wykonywania ciekawych zadań nad wysokie wynagrodzenie, jednak w perspektywie czasu chcą wiedzieć, ile będą mogły zarobić. Ważna jest dla nich atmosfera, relacje z kolegami, wyjazdy i wyjścia integracyjne. Od kierownika oczekują częstej informacji zwrotnej. Chcą się rozwijać w strukturach międzynarodowych. Warto angażować je w projekty zespołowe, choć dużą wagę przywiązują do swojej indywidualności i niezależności, która przejawia się w chęci wybierania dla siebie formy czy czasu pracy [Bednarska-Wnuk 2012, ss. 34–36].

Najważniejsze benefity w oczach studentów przedstawicieli pokolenia Z

Grupy studentów pierwszego roku zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, przedstawiciele pokolenia Z, którzy w większości dopiero wejdą na rynek pracy (odpowiednio 19 i 12 osób, w tabelach zostały uwzględnione wyłącznie odpowiedzi osób, których wiek pozwala na zaliczenie ich do pokolenia Z), zostali poproszeni o wymienienie znanych im motywatorów, elementów, które w ich ocenie zachęcają do podjęcia pracy w danym przedsiębiorstwie. Następnie studenci zostali poproszeni o zagłosowanie na te obszary, które dla nich osobiście są najbardziej istotne i które biorą pod uwagę przy wyborze miejsca zatrudnienia. Każdy z respondentów mógł wybrać 2 obszary². Wyniki zostały przedstawione w dwóch oddzielnych tabelach (3 i 4), ponieważ każda z grup samodzielnie wypracowywała listę motywatorów, które są dla niej istotne. Jednocześnie głosowanie odbywało się poprzez podniesienie ręki, co mogło mieć wpływ na udzielane przez studentów odpowiedzi (sugerowanie się odpowiedziami kolegów).

Okazuje się, że studenci pierwszej badanej grupy największą wagę przywiązują do niezależności. Przy wyborze pracy istotny był dla nich elastyczny czas pracy. Rozumieją przez to codzienną możliwość wyboru godzin pracy w zależności od własnych potrzeb i możliwości. Tylko dwóch studentów podkreśliło wagę pracy zdalnej. Tłumacząc, dlaczego ważny jest dla nich elastyczny czas pracy, dodali, że chcieliby pracować z domu lub z dowolnego miejsca świata, w dowolnej strefie czasowej, przynajmniej raz na jakiś czas. Na drugim miejscu studenci wymieniali kwestie związane z wynagrodzeniem. Dla 9 osób najważniejsza jest premia uzależniona od wyników ich pracy. 8 osób wskazało jako najważniejszy motywator płacę podstawową, dodając jednak, że musiałaby ona być na satysfakcjonującym ich poziomie.

Druga grupa studentów wypracowała dość zbliżone wyniki. Większość (10 na 12 osób, które kwalifikowały się do opisywanej próby) zadeklarowała, że najważniejsze jest wynagrodzenie w postaci płacy podstawowej. Badani doprecyzowali jednak, że płaca, którą uzyskają na początku, nie musi być wysoka, jednak chcieliby mieć gwarancję, że będzie wzrastać wraz ze zdobywanym przez nich doświadczeniem i umiejętnościami. Z kolei w drugiej kolejności zwrócili uwagę na możliwość pracy w elastycznych godzinach.

² Test przeprowadzony na 2 grupach studentów dziennych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, na pierwszym roku kierunku finanse i rachunkowość na przedmiocie zarządzanie w maju 2017.

Tabela 3. Najważniejsze motywy dla studentów, przedstawicieli pokolenia Z, gr. 1

Najważniejsze motywy dla studentów, przedstawicieli pokolenia Z – próba 1		
MOTYWATORY		
FINANSOWE	MATERIALNE POZAFINANSOWE	NIEMATERIALNE
Premie (9)	Nagrody – wycieczki (2)	Elastyczny czas pracy (12)
Płaca podstawowa (8)	Karnety sportowe (1)	Możliwość wykonywania pracy zdalnej (2)
Dodatki stażowe (0)	Samochód do użytku prywatnego (1)	Pochwały (1)
Dodatki frekwencyjne (0)	Prywatna opieka medyczna (0)	Perspektywa zmiany stanowiska (1)
„trzynastka” (0)	Bilety do kin, teatrów, na koncerty (0)	Pokoje relaksu (pokoje gier) w organizacjach (1)
Dodatek do nadgodzin (0)	Udział w szkoleniach (0)	Możliwość uzyskania dodatkowego dnia wolnego (0)
	Udział w kursach, możliwość zdobywania uprawnień (0)	Przełożony dba o atmosferę w miejscu pracy (0)
	Wyjścia integracyjne (0)	Środowisko pracy, możliwość zmieniania miejsca pracy (0)
	Przedszkola, szkoły prywatne dla dzieci pracowników (0)	Siłownie, masaże w miejscu pracy (0)
	Paczki świąteczne (0)	Jasne, formalne ścieżki kariery w organizacji (0)
	Bony żywieniowe (0)	

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci przywołali także sposób motywowania nazwany przez nich „spełnianiem marzeń”. Sposób ten znany z praktyki zawodowej zakłada, że każdy z pracowników, który spełni wymagania pracodawcy, sam może zaproponować, jak chciałby być premiiowany.

Można zauważyć, że studenci pominęli całkowicie obszary związane z bezpieczeństwem zatrudnienia, takie jak forma umowy (umowa o pracę) czy zatrudnienie na czas nieokreślony.

Tabela 4. Najważniejsze motywy dla studentów, przedstawicieli pokolenia Z, gr. 2

Najważniejsze motywy dla studentów, przedstawicieli pokolenia Z – próba 2		
MOTYWATORY		
FINANSOWE	MATERIALNE POZAFINANSOWE	NIEMATERIALNE
Płaca podstawowa z możliwością uzyskania podwyżki w przyszłości (10)	Nagrody – spełnianie marzeń (3)	Elastyczny czas pracy (5)
Premia (1)	Samochód służbowy do użytku prywatnego (1)	Jasne, formalne ścieżki kariery w organizacji (2)
Udział w zysku (0)	Karnety sportowe (0)	Zwiększanie odpowiedzialności (1)
	Prywatna opieka medyczna (0)	Siłownie, masaże w miejscu pracy (1)
	Produkty, gadżety, rabaty na produkty firmy (0)	Pochwały (0)
	Bony żywieniowe (0)	Tytuły, wyróżnienia (0)
		Wyjścia integracyjne (0)
		Delegacje połączone z możliwością zwiedzania innych krajów (0)

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwaniem dla współczesnego kierownika jest zarządzania jednocześnie bardzo różnicowanymi ze względu na wiek grupami pracowników, często kilkoma jednocześnie.

Motywowanie pracowników różnych ze względu na pochodzenie kulturowe

Kierownicy motywują do pracy zespoły zróżnicowane kulturowo. Według badań Global Firms 2020 prawie 60% respondentów wskazało, że w kolejnej dekadzie pracownicy korporacji międzynarodowych będą zdobywali doświadczenia międzynarodowe i międzykulturowe. Dodatkowo sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw, jak również mobilność pracowników sprawia, że kontrakty zagraniczne trwające 3–5 lat są zastępowane krótszymi, zorientowanymi na realizację konkretnych projektów [Przytuła 2012, ss. 402–403]. Ekspatrianci zajmują przede wszystkim stanowiska kierownicze. We współczesnym, mobilnym świecie coraz częściej można zauważyć, że pracownicy

z różnych stron świata indywidualnie poszukują możliwości zawodowych w organizacjach w Polsce. Urząd do Spraw Cudzoziemców podaje, że obecnie w Polsce przebywa ponad 234 tys. osób z prawem pobytu, mogących ubiegać się o legalne zatrudnienie. Najliczniejszą grupą są obywatele Ukrainy [<https://udsc.gov.pl/ponad-234-tys-cudzoziemcow-z-prawem-pobytu-w-polsce/>]. Szacuje się, że w samym Wrocławiu przebywa ich ok. 60 tys. To wszystko sprawia, że niemal na porządku dziennym są zespoły złożone z przedstawicieli różnych narodowości, różnych wyznań, wyznających odmienne wartości. Tacy pracownicy mają bardzo różnorodne potrzeby i oczekiwania. Dbając o wysoki poziom motywacji, menedżer jest zobligowany nie tylko do identyfikowania i spełniania tych potrzeb. Musi być również mediatorem podczas często pojawiających się konfliktów na tle kulturowym. Przykładowo, nie każdy z pracowników będzie chciał respektować polecenia wydawane przez kierownika kobietę czy kierownika, który będzie młodszy wiekiem i stażem od podwładnego. Pracowników, w zależności od pochodzenia, długości pobytu (w zależności od tego, czy przyjechali na krótki kontrakt, czy szukają miejsca na stałe dla siebie i rodziny), mogą motywować bardzo różne kwestie. Mogą to być pieniądze, wsparcie w integracji z nowym środowiskiem, wsparcie w znalezieniu pracy dla rodziny, szkół dla dzieci czy kursy językowe.

Kierowanie pracownikami zdalnymi

Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej, gdy weźmiemy pod uwagę, że część osób wykonuje pracę zdalną. Może pracować zarówno w swoim domu i regularnie odwiedzać siedzibę oddziału, w którym pracuje zespół, jak i realizować część zadań dla zespołu kierowanego z biura we Wrocławiu, w siedzibie firmy w Krakowie czy w Indiach. Takie osoby mają kontakt z częścią zespołu oraz z przełożonym wyłącznie przez Internet i telefon. Wykorzystanie znacznej części sposobów motywowania, które można zastosować w przypadku pracownika pracującego na miejscu, jest utrudnione, a niektórych wręcz niemożliwe. Kierownicy starają się eliminować te problemy poprzez czasową relokację pracowników lub podróże służbowe członków zespołu. Z pomocą przychodzą również technologie, które umożliwiają rozmowy w czasie rzeczywistym, choć trzeba wziąć pod uwagę również utrudnienia, np. gdy dany pracownik pracuje w innej strefie czasowej niż jego przełożony. Według badań The Society for Human Resource Management 66% międzynarodowych organizacji korzysta z pracy wirtualnej, jako korzyści takiego rozwiązania podając oszczędność czasu oraz zmniejszenie kosztów podróży [Lepsinger i DeRosa 2015]. Według A. Kingla problemy koordynowania, budowania zaangażowania i motywowania pracowników ponad strefami czasowymi powinny być tematem priorytetowym we współczesnych organizacjach międzynarodowych [Kingl 2010, ss. 54–55].

Zwiększanie elastyczności zatrudnienia

Innym problemem, z jakim zmagają się współczesny kierownik, jest zwiększenie elastyczności zatrudnienia. Jest ono uzasadnione z punktu widzenia organizacji. Korzystanie z outsourcingu kadr – zatrudnianie zewnętrznych specjalistów, korzystanie z pracowników tymczasowych oraz wsparcia freelancerów – pozwala szybko zaspokoić potrzeby związane z zatrudnieniem w organizacji oraz daje dostęp do dodatkowych wyspecjalizowanych kompetencji osób współpracujących z organizacją. Jednakże taka sytuacja sprawia, że obok pracowników organizacji, zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę, posiadających podobny system motywowania i podobny zestaw oferowanych benefitów, pracują pracownicy zatrudniani przez agencje tymczasowe, uzyskujący całkowicie inne wynagrodzenie i nie otrzymujący pakietu benefitów. Kierownicy mogą mieć problem z pełnym zaangażowaniem ich w pracę organizacji czy jakiegokolwiek budowanie identyfikacji z zespołem, wiedząc, że współpraca będzie trwała pół roku lub zaledwie dwa miesiące. Ciekawym zjawiskiem jest angażowanie wolnych strzelców, gdy wymaga tego konkretne zadanie. Niekiedy taka współpraca trwa latami, jednak współpracownik nie jest de facto w żaden sposób związany z firmą. Powstaje pytanie, czy takie osoby również powinny być motywowane do działania, czy kierownik powinien stosować wobec nich takie same narzędzia motywacyjne jak w stosunku do swojego stałego zespołu.

Podsumowanie

W efekcie zmian związanych ze zwiększeniem różnorodności w zespołach pracowniczych szczególnie ważną rolę zyskują kierownicy niższego i średniego szczebla zarządzania, którzy na co dzień współpracują ze swoimi podwładnymi, rozpoznają ich potrzeby i na bieżąco są w stanie na nie reagować. Na bazie wywiadów ustrukturyzowanych prowadzonych z kierownikami, zarządzającymi zespołami zróżnicowanymi, wypracowano następujące wnioski. Aby skutecznie motywować do pracy zróżnicowane zespoły pracownicze, należałoby zwrócić szczególną uwagę na:

- danie dużej swobody kierownikom niższego i średniego szczebla zarządzania w kwestii wyboru właściwych narzędzi motywowania pracowników;
- danie kierownikom średniego i niższego szczebla zarządzania wsparcia w tematyce motywowania personelu – dokładnego szkolenia w zakresie występujących w organizacji systemów motywowania, szkolenia w zakresie tego, w jaki sposób system motywowania może wspierać ich pracę,
- zwiększenie elastyczności rozwiązań motywacyjnych – dawanie pracownikom możliwości kształtowania i wyboru benefitów, tworzenia systemów kafeteryjnych;

- tworzenie nowych rozwiązań motywacyjnych typu „benefity marzeń”, w których pracownicy sami będą w stanie kreować najlepsze dla siebie rozwiązania;
- położenie dużego nacisku na niematerialne narzędzia motywowania pracowników, zwiększenie działań, które mają na celu polepszenie atmosfery, zwiększenie zaangażowania pracownika i jego identyfikacji z organizacją, a jednocześnie zmniejszenie liczby konfliktów związanych z dużą różnorodnością w zespołach;
- potraktowanie funkcji motywowania jako jednej z kluczowych funkcji zarządzania w organizacji, zaakcentowanie współpracy na różnych szczeblach organizacyjnych w celu tworzenia jak najlepszych rozwiązań, dopasowanych do potrzeb pracowników, jednocześnie wspierających wizerunek organizacji na rynku pracy.

Kierownicy powinni stale obserwować swoje zespoły i przy wsparciu całej organizacji (właściciele, zarząd, dział personalny, przedstawiciele wszystkich działów) tworzyć rozwiązania motywacyjne, które będą w stanie sprostać zróżnicowanym potrzebom pracowniczym.

Badania literaturowe oraz wstępne badania empiryczne pokazują, że motywowanie współczesnych zespołów pracowniczych wymaga stałego dialogu z pracownikiem, wysokiego poziomu indywidualizacji, nastawienia na poszanowanie pracownika, jego potrzeby, ale i pomysły i oczekiwania. Badani kierownicy zwracają dużą uwagę na trudności w zarządzaniu zróżnicowanymi zespołami i podkreślają, że warto prowadzić badania w tym kierunku.

Bibliografia

- Adair J. (2000), *Anatomia biznesu. Motywacja*, Studio Emka, Warszawa.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bednarska-Wnuk I. (2012), *Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y*, [w:] Witkowski S., Stor M., *Sukces w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 249, t. 2.
- Bieniok H. i zespół (2011), *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, motywowanie, organizowanie, kontrola*, Placet, Warszawa.
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Chorągwicka-Majstrowicz B. (2016), *Szef wszystkich pokoleń*, „Pracownik Fizyczny Motywowanie Dyscyplinowanie Nadzór”, nr 31.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Grudzewski M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości, zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.

- Haber L. (1995), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków.
- Kawka T. (2012), *Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji*, [w:] T. Listwan, M. Stor, *Sukces w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 248.
- Kingl A. (2010), *Don't Ignore Virtual Teamwork*, „BizEd”, Nov/Dec, Vol. 9, iss. 6.
- Kopertyńska M. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kowalewski T. (2014), *Teoria i rzeczywistość zarządzania różnorodnością*, „Przedsiębiorstwo przyszłości”, nr 2 (19).
- Kozłowski W. (2017), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa.
- Lepsinger R., DeRosa D. (2015), *How to Lead an Effective Virtual Team*, „Ivey Business Journal”, nr May/Jun.
- Oleksyn T. (1997), *Sztuka kierowania*, Placet, Warszawa.
- Pietroń-Pyszczek A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
- Przybyła M. (2003), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Przytuła S. (2012), *Expatriant – elastyczny pracownik międzynarodow*, [w:] T. Listwan, M. Stor, *Sukces w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 248.
- Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Sołtys A. (2016), *Koncepcje, modele i metody zarządzania różnorodnością*, [w:] T. Listwan, Ł. Sułkowski, *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Sudoł S. (2006), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Urząd do spraw cudzoziemców, [online] <https://udsc.gov.pl/ponad-234-tys-cudzoziemcow-z-prawem-pobytu-w-polsce/> dostęp: 15.08.2015.
- Wiśniewski J., Luty E. (2016), *Proces motywowania w organizacji*, [w:] *Administracja i zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
- Zajac S. (2014), *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. S. Pigonia w Krośnie.

Anna Lubrańska¹

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji, Instytut Psychologii
Wydział Nauk o Wychowaniu, Uniwersytet Łódzki

Intergenerational Differences in Organizational Commitment

Abstract: Organizational commitment is the construct to describe an employee's relations with a workplace, diversified motives and attitudes of an individual toward an organization. In the study, the theoretical proposal by J. Meyer and N. Allen – the 3-factor model of organizational commitment, was applied. Analyses were conducted so as to recognize organizational commitment (affective, normative, and a continuance one) in varied age groups. Participants included professionally active persons, representatives of both genders and different age groups. In the study, the Organizational Commitment Scale was used. A practical significance of the obtained results is displayed, among others, in realization of the age management idea, especially on account of aging population of employees.

Key-words: organizational commitment, age, work, organization.

Introduction

Contemporary organizations keep on investing in activities that would allow for improving their functioning. They search for some possible solutions in the sphere of organizational processes, utilized technologies, material and personal resources. Organizational commitment is one of the factors that – according to research results and organizational practice – appear to determine significantly employees' efficiency, their loyalty, and involvement. This view has been elaborated on in the current study. It is aimed at characterizing the phenomenon of organizational commitment in the

¹ annalubr@wp.pl

light of belonging to a particular generation. Therefore, theoretical reflections and research analyses were conducted so as to recognize organizational commitment (affective, normative, and a continuance one) in varied age groups, which represented three generations of adult employees.

Organizational commitment is referred to as a relatively stable state of an employee which leads to undertaking activities that are beneficial for an employee and allows for achieving higher results with the same resources. Many managers are aware of this phenomenon. It is indicated in research results that workers' commitment is treated as a priority by company managers. The issue named by researchers as 'maintaining employees' commitment' has been estimated as one of three most important problems in the area of human resources in all regions of the world. For instance, there was 42% of choices of the above statement in the countries of North and South America, and 34% in the countries of Asia and the Pacific [Moczydłowska 2013b, p. 165]. It is proved in the studies by J. Moczydłowska [2013b] that also Polish managers acknowledge building and maintaining commitment in their subordinates. The examined managers recognized employees' commitment as the key source of success in contemporary organizations. The respondents perceived also a marked positive relation between commitment and innovation, enterprise, initiative, or creativity. Obstacles to developing and strengthening employees' commitment that were indicated by the examined managers included uncertainty, lack of task adaptation to professional and personal competencies of workers, low flexibility within possibilities of improving workers' motivation [Moczydłowska 2013a, pp. 34–38].

Organizational commitment – the theoretical perspective

Organizational commitment as a theoretical construct has gained marked popularity due to J. Meyer and N. Allen's [1991] proposal of the 3-factor organizational commitment model. The authors described diversified aspects of a worker's relation with a workplace that defined his/her intention to leave a given organization or to stay there. Meyer and Allen [1991, p. 67] distinguish three components of organizational commitment: affective commitment, continuance commitment, and normative commitment.

Affective commitment describes an employee's emotional link with an organization and his/her tendency to identify with it. A worker with strong affective commitment continues the job not because of a necessity but due to the will to do so [Meyer, Allen 1991, p. 67]. Affective commitment is combined with positive feelings, like for example satisfaction, being aware that work allows for realization of one's needs,

expectations, and goals, and the experience of being supported and acknowledged by an organization [Łaguna Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska 2015, p. 278]. The development of affective commitment is based upon satisfaction, satisfying interpersonal relations, a sense of clarity of a professional role, a sense of significance of a workplace and one's own contribution to functioning of an organization [Bańka, Wołowska 2006, p. 125]. Affective commitment correlates in a negative way with employees' fluctuation and absence, and it exerts a positive influence upon quality of tasks performance [Moczydłowska 2013b, p. 164].

Continuance commitment is related to an awareness of costs in case of leaving an organization. An employee with strong commitment in this area stays in an organization and treats it as a sort of compulsion [Meyer, Allen 1991, p. 67]. This type of commitment is of instrumental character and it consists in the conviction that resignation from a post in a given organization is too costly [Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska 2015, p. 278]. A person continues working because abandoning the job would lead to too high losses (e.g. retirement and social provisions). Moreover, a worker cannot find any interesting offers at the labour market. Behaviour of such an employee may be characterized by the attitude: 'I work here because I have no other way out' [Moczydłowska 2013b, p. 164]. A worker with strong continuance commitment to organization usually performs his/her duties worse and displays weaker relations with co-workers. If he/she gets an attractive offer of another job, leaving the organization will be probable [Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska 2015, p. 278].

Normative commitment is related to a sense of moral obligation to continue one's job. An employee with high normative commitment stays in an organization because he/she thinks this is what should be done [Meyer, Allen 1991, p. 67], this activity is perceived as the most proper one, morally justified, and referred to as a sort of duty and obligation [Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska 2015, p. 279], and the person feels gratitude and acceptance of values and norms that are obligatory there [Moczydłowska 2013b, p. 164]. Normative commitment develops on the basis of early socialization experiences, pressures from family and culture, socialization activities performed by an organization, which – especially when used toward new workers – make them think that the proper attitude lies in loyalty to one organization [Bańka, Wołowska 2006, pp. 126–127].

Organizational commitment – the empirical perspective

On the basis of researches made for the Institute for Employment Studies, a profile of the committed employee has been defined. Such a person has a positive attitude toward work, tries to improve work outcomes continually, develops his/her skills, feels identified with an organization, believes in its future, treats others with respect, shares his/her knowledge, is trustworthy, and does more than is required by his/her function and formal range of duties [Moczyłowska 2013b, p. 165].

Factors that influence the development of organizational commitment include individual and situational variables [Bańka, Wołowska 2006, p. 125]. The examined correlations included, among others, mutual relations between personality traits from the Five-Factor Model and affective, normative and continuance commitment. It is indicated in meta-analysis results (n=18262) that all the analysed personality traits display positive relations with affective and normative commitments, whereas emotional stability, extraversion and openness to experiences present negative relations with continuance commitment [Choi, Oh, Colbert 2015, pp. 1550–1551]. Organizational commitment was significantly determined by a level of emotional intelligence [Shafiq, Rana 2016, pp. 10–11]. Positive psychological capital (the sense of self-efficacy, hope, and optimism) was a significant mediator between authentic leadership and organizational commitment. Whereas resilience, also considered in the model, had a negative impact upon organizational commitment [Rego, Lopes, Nascimento 2016, pp. 141–143]. There were also differences in organizational commitment dependent on one's work ethics and values [Grabowski, Rachwaniec-Szczecińska 2016, pp. 86–88].

In studies on organizational commitment, there is a marked contribution of socio-demographic variables, mainly age, work experience, post, and gender. Age differentiated significantly persons employed in non-traditional forms of work – the oldest workers (aged 41–65) were characterized by stronger general commitment to an organization [Dobrowolska 2014, p. 131]. In another study, also the oldest respondents (aged over 50) displayed the highest level of commitment [Kmiotek 2016, pp. 87–88]. Analysis of variance made for employees from three age groups (below 35, between 35 and 46, and over 47) indicated that the highest level of organizational commitment was characteristic of the oldest workers. The youngest ones were characterized by the lowest commitment to an organization [Marzec 2011, pp. 284–289]. A clearly significant age effect on organizational commitment was observed by other researchers as well [Alshetri 2013, Jena 2015, Marzec, Frączkiewicz-Wronka, Strużyna 2014, Rana, Agrawal, 2016, Salami 2008, Viet 2015]. It is also empirically proved

[Altinoz, Cakiroglu, Cop 2012, Bartkowiak, Krugielka 2015, Rahati, Sotudeh-Arani, Adib-Hajbaghery 2015, Rana, Agrawal] that organizational commitment grows with work experience.

It is indicated in research results that organizational commitment is significantly influenced by a workplace. Job security, pay satisfaction, and participation in decision-making were strong predictors of organizational commitment [Ramay, Ramay 2012, pp. 94–95]. A significant dependence of organizational commitment on work security was found by other researchers as well [Mosaybian, Jafari 2014, p. 188]. Commitment to an organization is significantly dependent on a structure of pay system. A level of pay was correlated in a significant way with organizational commitment, especially with the affective dimension [Kawka 2014, pp. 91–92].

Some significant positive relations were observed between organizational commitment and organizational climate [Huang, Hsia 2007] and organizational culture [Guzley 1992, Hakim 2015, Talib, Don, Daud, Raman 2015]. It has been evidenced that transactional and transformative leadership displays positive correlations with organizational commitment [Macko, Susajn, Jakopec 2014, pp. 88–89, Thamrin, 2012, p. 569]. Some positive relations were found between perceived organizational support and affective organizational commitment [Bilgina, Demirerb, 2012, p. 427-423, Shore, Wayne, 1993, p. 777]. Moreover, the factor of organizational justice determined organizational commitment in a significant way [Hassan, 2002, p. 62-63, Macko, Susajn, Jakopec, 2014, pp. 88–89].

Organizational commitment displays positive relations with trust to organization [Mohamed, Abdul Kader, Anisa 2012] and job satisfaction [Bilgina, Demirerb 2012, De Cupyer, Notelaers, de Witte 2009, Huang, Hsiao 2007, Marzec, Frączkiewicz-Wronka, Strużyna 2014, Thamrin 2012]. Also a job sector was an important criterion used in the studies on commitment to an organization [Markowski, Rożnowski, Bryk, Konefał 2010, Stankiewicz, Moczulska 2013, Wołowska 2014].

Generational differences – a significant aspect of contemporary organizational reality

It presents an obvious observation that the contemporary labour market is characterized by a strong generational differentiation. Generations that are active at the labour market include traditionalists (the so called veterans), baby boomers, generations X, Y, and C. Each of them is different in their attitudes and expectations toward job and employers, their professional ethics, and images of their own career and personal development. This specificity of functioning is confirmed by both employers and

research results [Kołodziejczyk-Olczak 2014a, 2014b, 2014c, Rogozińska-Pawełczyk 2014, Woszczyk 2013, Woszczyk, Gawron 2014].

This clear generational diversity remains a phenomenon that demands some practical decisions and elaborating some rules of effective cooperation among different age groups in professional area, with marked benefits for individuals and organizations. It is noted [Rogozińska-Pawełczyk 2014, p. 23] that generational diversity presents a source of important advantages. Age-diversified labour resources favour competitiveness, flexibility of a company, adaptation to environmental changes, greater openness to market needs. In order to achieve competitive dominance it is suggested [Kołodziejczyk-Olczak 2014b] to apply adequate organisational instruments and varied ways of influencing representatives of different generations, and to realize the process of management with consideration given to generational differences. Thus, it is a right principle, which has been elaborated and realized in the aspect of intergenerational cooperation, possibilities of agreement and coexistence of different generations, to realize skilfully the idea of diversity management. In the light of the existing generational differences, age management presents a marked area of realizing the idea of diversity management in organizational practice [Litwiński, Sztanderska 2010].

Material and method

In the present study, there was undertaken the issue of organizational commitment with consideration given to the criterion of intergenerational differences. The analyses were made according to the research hypotheses that had been formed using the empirical data presented earlier.

H1: Age is correlated with organizational commitment (in affective, continuance, and normative dimensions) in a significant positive way.

H2: Employees who represent the stage of late adulthood will present a stronger organizational commitment (in affective, continuance, and normative dimensions) as compared to younger examinees.

The study was carried out in 2015–2016. The selection of people for the research sample was guided by generational affiliation (subjects represented three periods of adulthood: early, middle and late adulthood). The population size, after formal and substantive control of the source material, was 373 persons, aged between 20 and 67 ($M=43.43$, $SD=12.85$), with work experience between 1 and 45 years ($M=19.83$, $SD=12.74$). The examined population included 257 women (68.9%) and 116 men (31.1%), 8.8% holding a managerial position, 59% employed at a labour post, and

32.2% employed as specialists. The study participants had diversified education level: primary n=1, vocational n=26, secondary n=87, undergraduate studies n=40, graduate studies n=153, postgraduate studies n=66. They characterized their work as: rather an intellectual one – 76.7%, or rather a physical one – 23.3%. The number of working hours equalled from 3 to 15 (M=7.82, SD=1.69).

The participants represented 3 stages of adulthood: early adulthood: n=130, aged 20-35 (M=28.78, SD=4.41), work experience 1–15 years, 93 women (71%), 37 men (29%); middle adulthood: n=127, aged 36-55 (M=44.89, SD=5.82), work experience 2–39 years, 87 women (67%), 40 men (33%); late adulthood: n=116, aged 56-67 (M=58.29, SD=2.46), work experience 15-45 years, 77 women (66%), 39 men (34%).

In the study, there was used the Organizational Commitment Scale (OCS) by Meyer and Allen [1991], adapted by Bańka, Wołowska, & Bazińska [2002]. The Organizational Commitment Scale is an indicator of affective, continuance and normative commitment to the organization. The scale structure is based upon the three-dimensional model of organizational commitment: affective, normative, and continuance commitment. The tool comprises 18 items, with 6 items in each of the three dimensions. Examinees present their attitude to the statements using a seven-point scale from 1 to 7 (1 – I strongly disagree, 7 – I strongly agree). The original and the Polish versions of the scale are characterized by satisfying psychometric parameters [Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002]. In research on the reliability of the Polish version of the scale, internal consistency measured by the Cronbach's Alpha coefficient was respectively: for the affective commitment scale 0.84, for the normative commitment scale 0.77, for the normative commitment scale 0.78. The obtained results are close to the original version. Moreover, a survey was used in the study (the obtained data rendered it possible to make sociodemographic characteristics of the examined population).

Descriptive statistics for the organizational commitment variable were presented first (table 1).

Table 1. Organizational commitment – descriptive statistics

	Minimum	Maximum	M	SD
Affective commitment	6.00	42.00	23.536	8.3229
Continuance commitment	6.00	42.00	25.914	8.1069
Normative commitment	6.00	42.00	22.147	8.7644

Source: author's study.

Next, there was defined the strength and direction of the relation (by means of the r-Pearson correlation analysis) between organizational commitment and age of the participants (table 2).

Table 2. Relations between organizational commitment and age in the whole group, in women, and in men

		THE WHOLE GROUP	WOMEN	MEN
Affective commitment	r	.274**	.271**	.297**
	p	.000	.000	.001
Continuance commitment	r	.361**	.350**	.402**
	p	.000	.000	.000
Normative commitment	r	.230**	.236**	.242**
	p	.000	.000	.009

Source: the author's study.

It is evidenced in the obtained results that organizational commitment (in all its aspects) is positively correlated with age of the examinees. The dependence is valid for the whole population, and it is also visible among women and among men. Moreover, it should be underlined that the obtained values of the correlation coefficients are at a high level of statistical significance.

The major research problem regarded organizational commitment at different stages of adulthood. Therefore, there were made statistical analyses (ANOVA), the results of which allowed for defining intergroup differences (tables 3 and 4).

Table 3. Results of analysis of variance for organizational commitment – intergenerational differences

	df	F	p
Affective commitment	2	11.619	.000
Continuance commitment	2	17.672	.000
Normative commitment	2	7.856	.000

Source: author's study.

Table 4. Organizational commitment – descriptive statistics in the three age groups

		M	SD
Affective commitment	Early adulthood	21.038	7.509
	Middle adulthood	23.850	8.366
	Late adulthood	25.991	8.418
Continuance commitment	Early adulthood	22.900	7.191
	Middle adulthood	26.436	7.642
	Late adulthood	28.724	8.484
Normative commitment	Early adulthood	20.146	7.800
	Middle adulthood	22.047	9.354
	Late adulthood	24.500	8.621

The NIR test: Group differences are statistically significant

Source: the author’s study.

It ought to be noted that the obtained results show that the applied criterion – stage of adulthood – differentiates significantly the examined population in the area of organizational commitment. In each of the analysed categories of organizational commitment (affective, continuance, and normative commitment) the highest average scores are characteristic of the oldest participants. The youngest respondents present the lowest level of organizational commitment.

Discussion

It is evidenced in the analyses outcomes presented above that age is significantly related to organizational commitment. The highest commitment to an organization was found among the oldest examinees. This result has been expected and it is consistent with studies to date [Alshetri 2013, Dobrowolska 2014, 2014, Jena 2015, Kmio-tek 2016, Marzec, Frączkiewicz-Wronka, Strużyna 2014, Rana, Agrawal 2016, Salami 2008, Viet 2015] and also with developmental regularities that are typical of the oldest stage of development. Employees in their mature years are characterized by strong responsibility, involvement, loyalty to an organization [Kołodziejczyk-Olczak 2014a, Woszczyk, Gawron 2014]. It is also noted that the youngest study participants display the weakest links with their organizations. Considering attitudes toward job and profiles of professional functioning in different generations, one cannot be surprised by this result either. A strong independence, unwillingness to be devoted to a job, building one’s personal and professional life without loyalty to an organization, are enu-

merated as characteristic of employees who belong to the youngest generation [Kołodziejczyk-Olczak 2014a, Woszczyk, Gawron 2014]. Therefore, the obtained results have rendered it possible to confirm the adopted research assumptions.

A more casual relation of younger employees toward organizations is visible in the latest 'Labour Market Barometer', which was carried out by the Work Service [2017]. The question: 'Do you plan to change your current workplace?' led to the most frequent declarations regarding a possibility of another workplace among young employees (28.2% of persons aged 18–34). Among participants aged 55–67 such answers constituted 5.9%. It may be supposed that unwillingness to leave a firm remains a specific measure of organizational commitment (which should be particularly important for contemporary organizations which care about structure of employment). This dependence is observable in research results – organizational commitment presents negative relations with the tendency to leave an organization [Islam, Khan, Ahmad, Ali, Ahmed, Bowra 2013; O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski, Crouter 2009]. This empirical aspect is significant for the practice of managing contemporary organizations.

The study outcomes also allow for forming some comments on contemporary organizational reality and personal activities. While analysing aspects of human resources management (work organization, development, organizational climate, systems of evaluation, communication, motivating, and employment and dismissal policy), some positive relations with organizational commitment have been observed [Kmiotek 2016, pp. 87–88]. Studies indicate [Islam, Khan, Ahmad, Ali, Ahmed, Bowra 2013, pp. 1240–1241] that affective and normative commitments to an organization are related to a tendency to leave it in a negative way. Managers who presented a higher organizational commitment considered an intention to leave an organization less frequently [O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski, Crouter 2009, p. 23].

It is worth looking at the obtained results from the perspective of aging society and human resources mature in years. The presented data support the idea of age management, which is defined as 'a dynamic set of rules, methods, instruments, etc. that regard workability and employability and contribute to economic and social productivity in the life-cycle, and allow employees at each age, including the retirement period, for leading a healthy life' [Woszczyk 2013, p. 34]. In age management practice, consideration is given to care of work conditions, chances for education in the whole life-cycle [Czernecka, Woszczyk 2012, p. 16], and improving age-friendly work environment [Kołodziejczyk-Olczak 2014b, p. 42]. The mutual character of this relation is well visible – a concern for maintaining appropriate work conditions and forming them according to employees' individual needs will result in higher involve-

ment, loyalty, and organizational commitment. This effect ought to be noticed not only among the older workers but also in the younger ones, who would acknowledge their employer's efforts and – according to the mutuality rule – should present an attitude of stronger involvement and commitment. An activity that strongly supports forming these positive behaviours in workers consists in 'management by involvement' [Juchnowicz, 2010]. Its use requires providing employees with greater freedom and self-dependence, making them responsible for quality of their work more than for its quantity. Such an approach results in going beyond standards, starting employees' activity higher than average, which is due to their high internal motivation. Efficiency of 'management by involvement' is determined by the following factors: a systematic diagnosis of competence potential, assigning tasks that allow for maximum use of employees' competencies and aspirations, creating job environment which favours development, leadership based upon considerable standing, a good atmosphere of work, a transparent pay system, an attractive career path [Moczyłowska 2013b, p. 166].

To sum it up, the present study aimed at analysing the problem of organizational commitment among representatives of varied age groups, on the basis of the author's own research results and with consideration given to empirical findings to date. The presented data suggest that organizational commitment is a significant component of an employee's attitude toward his/her job, and it determines starting desirable behaviours in the area of job duties. The fact that a stronger organizational commitment is characteristic of older employees proves the necessity of concern for human resources at mature years. At the same time, in order to develop a stable, long-lasting attitude of favour and links with an organization, it is suggested to strengthen interest in younger generations of workers and build a specific intergenerational transmission regarding organizational commitment.

References

- Alshetri K.I. (2013), *The Effects of the Personal Variables on Organizational Commitment in Public Organizations in Saudi Arabia*, „IBIMA Business Review”, Article ID 725189. doi: 10.5171/2013.725189.
- Altinoz M., Cakiroglu D., Cop S. (2012), *The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, No. 58.
- Bańka A., Wołowska A. (2006), *Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę*, [w:] B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.

- Bańka A., Wołowska A., Bazińska R. (2002), *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 8.
- Barometr Rynku Pracy Work Service – VIII edycja [online], <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Barometr-Rynku-Pracy>, dostęp: 22.09.2017.
- Bartkowiak G., Krugielka A. (2015), *Przywiązanie organizacyjne pracowników wiedzy i ich postawy wobec pozostawania aktywnym zawodowo w wieku 65 plus*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 44.
- Bilgina N., Demirerb H. (2012), *The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, No. 51.
- Choi D., Oh I.-S., Colbert A. E. (2015), *Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture*, „Journal of Applied Psychology”, No. 100.
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D. (2016), *Etyka pracy, przywiązanie organizacyjne a gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych – raport z badań*, „Psychologia Społeczna”, nr 36.
- Czernecka M., Woszczyk P. (2012), *Zatrudnianie różnych pokoleń oplaca się firmom*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- De Cuyper N., Notelaers G., De Witte H. (2009), *Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment*, „Journal of Occupational Health Psychology”, No. 14.
- Dobrowolska M. (2014), *Przywiązanie organizacyjne u pracowników zatrudnionych w nietradycyjnych formach – fikcja czy rzeczywistość? „Prosopon, Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne”*, nr 9.
- Grabowski D., Rachwaniec-Szczecińska Ż. (2016), *Etyka pracy i wartości realizowane w pracy a zaangażowanie pracowników*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 22.
- Guzley R.M. (1992), *Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization*, „Management Communication Quarterly”, No. 5.
- Hakim A.H. (2015), *Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi*, „The International Journal of Engineering and Science”, No. 4.
- Hassan A. (2002), *Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave*, „Asian Academy of Management Journal”, No. 7.
- Huang T.-C., Hsiao W.-J. (2007), *The Causal Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment*, „Social Behavior and Personality”, No. 35.
- Islam T., Khan S.R., Ahmad U.N.U., Ali G., Ahmed I., Bowra Z.A. (2013), *Turnover intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, No. 103.
- Jena R.K. (2015), *An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India*, „Management”, No. 20.

- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Kawka T. (2014), *The Relationship between How Compensation Is Configured and the Level and Components of Commitment to Work – Findings Based on Allen and Meyer's Organisational Commitment Scale*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 933.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014a), *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 100.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014b), *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014c), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa [online], <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf>, dostęp: 12.07.2017.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015), *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, nr 66.
- Macko M., Susajn Z., Jakopec A. (2014), *Konstruktywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 34.
- Markowski K., Rożnowski B., Bryk D., Konefał K. (2010), *Raport z badań realizowanych w ramach projektu: „Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i popyt na pracę w województwie lubelskim w kontekście organizacji przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 – diagnoza i prognoza”*, Europejski Dom Spotkań, Instytut Rynku Pracy, Lublin.
- Marzec I. (2011), *Zaangażowanie organizacyjne polskich pracowników – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Marzec I., Frączkiewicz-Wronka A., Strużyna J. (2014), *The Learning Value of the Job as a Driver of Employee Commitment and Job Satisfaction in Public Organisations*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 933.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, No. 1.
- Moczydłowska J.M. (2013a), *Employees' commitment management in the assessment of managers (based on the results of quality research)*, [in:] S. Borkowski, R. Stasiak-Betlejewska (ed.), *Toyotarity. People, processes, quality improvement*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia.
- Moczydłowska J.M. (2013b), *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, nr 43.
- Mohamed M.S., Abdul Kader M.M., Anisa H. (2012), *Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry*, „Research Journal of Management Sciences”, No. 2.
- Mosaybian N., Jafari M. (2014), *The study of relationship between job security and organizational commitment*, „Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review”, No. 6.

- O'Neill J.W., Harrison M.M., Cleveland J., Almeida D., Stawski R., Crouter A. C. (2009), *Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders*, „Journal of Vocational Behavior”, No. 74.
- Rahati A., Sotudeh-Arani, H., Adib-Hajbaghery M., Rostami M. (2015), *Job Involvement and Organizational Commitment of Employees of Prehospital Emergency Medical System*, „Nursing and Midwifery Studies”, No. 24.
- Ramay A., Ramay M. (2012), *Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan*, „Serbian Journal of Management”, No. 7.
- Rana S., Agrawal P. (2016), *Influence of Demographical Variables on Teachers' Affective Commitment: A Study of Management Institutions*, „European Academic Research”, No. 6.
- Rego P., Lopes M.P., Nascimento J.L. (2016), *Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital*, „Journal of Industrial Engineering and Management”, No. 9.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Salami S.O. (2008), *Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers*, „Anthropologist”, vol. 10.
- Shafiq M., Rana R.A. (2016), *Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan*, „Eurasian Journal of Educational Research”, No. 62.
- Shore L., Wayne S.J. (1993), *Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, No. 78.
- Stankiewicz J., Moczulska M. (2013), *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4.
- Talib Z.A., Don Y., Daud, Y., Raman A. (2015), *Organizational Culture and Organizational Commitment of Kedah District Education Officers*, „International Journal of Management Sciences”, No. 5.
- Thamrin H.M. (2012), *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*, „International Journal of Innovation, Management and Technology”, No. 3.
- Viet V.V. (2015), *Demographic Factors Affecting Organizational Commitment of Lecturers*, „Journal of Science: Education Research”, No. 31.
- Wołowska A. (2014), *Determinants of organizational commitment*, „Human Resources Management & Ergonomics”, No. 7.
- Woszczyk P. (2013), *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.
- Woszczyk P., Gawron M. (2014), *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 100.

Katarzyna Stankiewicz¹

Paweł Ziemiański²

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

Sprawczość vs wspólnotowość w postrzeganiu zespołów zróżnicowanych kulturowo

Agency Versus Communion in the Perception of Culturally Diverse Teams

Abstract: The article covers the issue of perception and assessment of advantages and disadvantages of working in culturally diverse teams.

Previous results indicate that a decision regarding the possibility of collaborating with others is preceded by the assessment of two basic evaluative dimensions: agency and communion. Concentration on the effectiveness of goal-oriented actions is related with the dominance of agency dimension whereas concentration on others and on relationships is related with the dominance of communal dimension.

The aim of the current research was to determine which of these dimensions dominate the process of the perception and evaluation of advantages and disadvantages of working in culturally diverse teams. Additionally, it was verified what specific aspects of communion and agency are related with advantages and disadvantages identified by study participants.

Obtained results indicate that the perception of advantages of working in culturally diverse teams is mainly related with agency whereas the perception of its disadvantages with communion or both agency and communion.

Conclusions involve the significance of these two dimension in the perception of multicultural teams by people who are being prepared to the managerial roles in organizations operating in global economy. Apart from expanding current understanding of the examined issue study

¹ katarzyna.stankiewicz@zie.pg.gda.pl

² pawel.ziemianski@zie.pg.gda.pl

results have also implications for practice in the area of building, managing and improving the performance of culturally diverse teams.

Key words: diverse teams, cultural differences, agency, communion, team management.

Wstęp

Tematyka zespołów zróżnicowanych kulturowo (ZZK) poruszana jest w wielu publikacjach i opracowaniach naukowych. Współczesne badania w tym zakresie pełnią ważną rolę z uwagi na fakt, że podstawą działań większości organizacji w zglobalizowanym świecie jest umiejętność współpracy w zróżnicowanych uwarunkowaniach kulturowych. Zarządzanie organizacjami czy zespołami zróżnicowanymi kulturowo (ZZK) powinno opierać się nie tylko na akceptowaniu występującej różnorodności, ale przede wszystkim na zrozumieniu mechanizmów i procesów jej towarzyszących. Zrozumienie tego może przyczynić się do aktywnego i świadomego wykorzystania potencjału takiego zróżnicowania oraz do uniknięcia trudności i zagrożeń występujących w takich sytuacjach.

Niniejsze opracowanie odnosi się do problematyki postrzegania i oceniania pracy w ZZK, a w szczególności koncentruje się na kwestii identyfikacji podstawowych wymiarów, sprawczości i wspólnotowości, na podstawie których taka ocena jest przez ludzi dokonywana. Celem prezentowanego opracowania było zbadanie, który z tych dwóch wymiarów dominuje w postrzeganiu zalet i wad pracy w ZZK przez osoby przygotowywane w procesie edukacji do pełnienia funkcji menadżerskich w organizacjach działających w zglobalizowanej gospodarce.

Sprawczość i wspólnotowość jako podstawowe wymiary postrzegania i oceny jednostek i zespołów

Wyniki badań prowadzonych w naukach społecznych dowodzą, że postrzeganie i ocenianie jest podstawowym procesem, w jaki ludzie angażują się w kontakty z innymi [Moskowitz 2009]. Rezultaty tego procesu są istotne dlatego, że decydują o tym jakie intencje, działania czy emocje będą wykazywane w stosunku do obiektów owej oceny. Może to być z jednej strony chęć nawiązania współpracy z daną osobą czy osobami, gotowość do dzielenia się posiadanymi informacjami i udzielania pomocy czy szacunek, z drugiej natomiast skłonność do dystansowania się czy odczuwanie obojętności, a nawet wrogości. Badacze eksplorujący reguły rządzące procesami postrzegania i oceniania doszli do wniosku, że istnieją dwa podstawowe wymiary, które są wykorzystywane do oceny innych (dotyczy to zarówno jednostek, jak i grup i ze-

społów). Pierwszy z tych wymiarów opisuje skuteczność w działaniu, zdolności do realizowania obranych celów i nastawienie na efektywne wykonanie przedsięwziętych działań. Wymiar ten, w zależności od koncepcji, nazywany jest sprawczością [Wojciszke 2010] lub kompetencją [Fiske, Cuddy, Glick 2007]. Drugi wymiar dotyczy nastawienia na innych ludzi, tego w jaki stopniu dana osoba koncentruje się na kontaktach z nimi na budowaniu relacji i stawianiu się częścią wspólnoty. Ten wymiar nazywany jest wspólnotowością [Wojciszke 2010] lub ciepłem [Fiske, Cuddy, Glick 2007].

Ludzie decydując o tym, w jakim stopniu zaangażują się w interakcję z innymi, w sposób automatyczny posługują się tymi dwoma wymiarami. Z jednej strony starają się określić na ile napotkane osoby są wobec nich pozytywnie nastawione, co związane jest z wymiarem wspólnotowości, z drugiej natomiast starają się oszacować na ile są one skuteczne w realizowaniu własnych zamierzeń, co związane jest z wymiarem sprawczości. Jak podaje Wojciszke [2010] wszystkie określenia mogące być wykorzystane do opisu człowieka, które są jednocześnie wartościujące (zarówno pozytywnie jak i negatywnie) są powiązane z jednym z tych dwóch wymiarów. Warto zwrócić uwagę na to, że podstawowość tych określeń potwierdza fakt, że pod różnymi postaciami przejawiają się w sposobach klasyfikowania postaw czy zachowań w różnych kontekstach funkcjonowania jednostek, grup, a także całych społeczności. Na przykład analizując je na poziomie całych społeczeństw można przywołać modele różnic międzykulturowych. Najpowszechniej występujący w różnych klasyfikacjach i najlepiej do tej pory zweryfikowany wymiar indywidualizmu – kolektywizmu dotyczy z jednej strony nastawienia na realizację własnych celów i indywidualną sprawczość, z drugiej natomiast dbania o dobro innych osób i gotowości przedkładania dobra grupy nad własne [Markus, Kitayama 1991, Chhokar, Brodbeck, House 2013]. Pomimo tego, że w modelach tworzonych i rozwijanych przez badaczy różnic międzykulturowych występują różnice w sposobie definiowania wymiarów kultury czy też w identyfikowaniu zachowań będących ich przejawem można stwierdzić, że w dużej mierze ich sednem jest właśnie to podstawowe rozróżnienie. I choć do modeli tych włączane są także wymiary opisujące na przykład podejście do czasu, władzy i statusu czy też do wyrażania emocji, prawdopodobnie trudno byłoby się doszukać zestawienia różnic kulturowych, w którym duża waga nie byłaby przypisana rozróżnieniu związanemu z opisywanymi tutaj podstawowymi wymiarami sprawczości i wspólnotowości.

Innym przykładem tego, jak wspomniane wyżej wymiary są obecne w próbach skategoryzowania ludzkich zachowań, są modele stylów przywódczych. Począwszy od klasycznych studiów prowadzonych w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku wyróżniano u liderów zachowania nakierowane na realizację celów i zadań oraz te,

które nastawione są na budowanie relacji z podwładnymi oraz dbanie o ich komfort czy motywację [Schultz, Schultz 2011]. Warto zauważyć, że te dwie grupy różnych zachowań były czasem widziane jako przeciwstawne sobie elementy jednego wymiaru (np. w wynikach pionierskich badań na uniwersytecie Michigan). Czasem natomiast były postrzegane jako niezależne od siebie w tym sensie, że jednostka może jednocześnie wykazywać dowolnie wysokie natężenie zachowań związanych z każdym z nich. Tak jest chociażby w klasycznym modelu siatki managerskiej Blake i Mouton [Chmiel 2006]. Sposób postrzegania tych dwóch wymiarów jako stanowiących jedno lub dwa kontinua ma fundamentalne znaczenie dla oceny konsekwencji kierowania się określonym stylem przywódczym. Na przykład opisy skutecznych liderów osiągających ponad przeciętne wyniki, wydają się w większym stopniu koncentrować na ich sprawczości i skuteczności, której często towarzyszyć miała raczej niewielka dbałość o budowanie harmonijnej relacji z innymi. Zgodnie z tymi opisami zachowania te są zatem ze sobą negatywnie skorelowane. Z kolei we wspomnianym modelu opisanym za pomocą siatki managerskiej przyjmuje się na przykład, że najskuteczniejszymi liderami są osoby, które wykazują duże nasilenie zachowań z pierwszej i drugiej kategorii.

Badacze koncentrujący się na psychologicznych aspektach postrzegania i oceniających innych stoją na stanowisku, że wymiary sprawczości i wspólnotowości są wymiarami niezależnymi od siebie treściowo. Oznacza to, że określenia używane do opisu czyjegoś poziomu sprawczości są najczęściej inne niż te, których używa się do opisu poziomu wspólnotowości [Wojciszke 2010]. Istotne pytanie dotyczy tego, które z tych kategorii zostaną w danym momencie wykorzystane i czy można mówić o dominującej roli jednej z nich. Uzyskane do tej pory rezultaty badań wskazują na prymat wymiaru wspólnotowości nad wymiarem sprawczości w ocenie innych [Fiske, Cuddy, Glick 2007, Ames, Bianchi 2008]. Wydaje się, że wymiar wspólnotowości stanowi w większości sytuacji kategorię wyjściową przy interpretacji zachowań innych osób. Zdaniem badaczy wynika to z faktu, że ludzie przede wszystkim starają się odpowiedzieć na pytanie czy dana osoba, z którą potencjalnie będą mogli lub będą musieli wejść w interakcję, będzie miała wobec nich dobre czy złe zamiary. Pomimo tego, że użycie wspólnotowej kategorii do interpretacji zachowań czy intencji innych osób można opisać w kategoriach działania w dużej mierze intuicyjnego czy stanowiącego działanie domyślne, może ono podlegać modyfikacjom w zależności od kontekstu i celów oceniającego. Na przykład w badaniu, którego uczestnicy otrzymali listę cech z prośbą o wybranie spośród nich tych, które chcieliby zweryfikować w danego rodzaju interakcji z określoną osobą, uzyskano rezultat jednoznacznie wskazujący na silne znaczenie charakteru owej interakcji [Wojciszke, Bazińska, Jaworski 1998]. Gdy badani mieli wyrobić sobie ogólne zdanie na temat danej osoby, wybierali zgodnie z cechami

związanymi z opisanym powyżej pierwotnym charakterem wspólnotowości. Podobnego wyboru dokonywali, gdy mieli sprawdzić czy osobie tej można zaufać. Z kolei w sytuacji, gdy mieli sprawdzić czy dana osoba potrafi być sprawnym negocjatorem, wybierali cechy związane ze sprawczością.

Tożsamy wynik uzyskano w badaniach, które były osadzone w kontekście kultury różnych organizacji, których członkowie oceniali swojego przełożonego [Wojciszke, Abele 2008]. W organizacji, w której sukces pracowników w dużej mierze był zależny od tego jak efektywnie działali ich przełożeni, ogólna postawa zatrudnionych wobec kierownictwa była w większej mierze zdeterminowana postrzeganiem ich poziomu sprawności. Z kolei w organizacji publicznej, która była bardziej biurokratyczna i w której wymierne korzyści osiągane przez pracowników nie zależały w tak dużej mierze od efektywności przełożonych, postawa wobec nich była silniej związana z ich postrzeganą wspólnotowością. Rezultaty te dowodzą, że w zależności od interesów jednostki może ona zmieniać to, którym wymiarem posłuży się w ocenie innych oraz że wynik tej oceny (pozytywna lub negatywna ewaluacja wspólnotowości oraz pozytywna lub negatywna ewaluacja sprawczości) może być wykorzystany jako wskazówka do tego czy z daną osobą lub grupą osób warto wchodzić w interakcję w określonym kontekście [Cuddy, Fiske, Glick 2008].

Co ciekawe, a jednocześnie w kontekście prezentowanych poniżej badań bardzo ważne, wymiary wspólnotowości i sprawczości są stosunkowo często wykorzystywane do badań dotyczących oceny i postaw wobec mniejszości społecznych [Kervyn, Yzerbyt, Demoulin i in. 2008] czy funkcjonowania jednostek w społeczeństwie [Radkiewicz, Skarżyńska, Hamer 2013, Wojciszke, Cieślak 2014], a rzadziej w badaniach dotyczących współpracy w zespole, w szczególności w ZZK. Dzieje się tak pomimo tego, że konsekwencje dla funkcjonowania zarówno zespołów jak i całych organizacji wydają się być oczywiste [Cuddy, Glick, Beninger 2011]. Poszerzenie obecnej wiedzy na ten temat wydaje się być o tyle istotne, że w pracy zespołowej aspekt sprawczości i aspekt wspólnotowości są ze sobą bardzo silnie powiązane. Z samej definicji zespół tym różni się od dowolnej grupy, że jest on zorientowany na osiągnięcie celu czy realizację zadania [Fisher, Hunter 1997]. W sposób naturalny będzie on zatem oceniany pod tym kątem przez swoich potencjalnych członków. Z drugiej strony nieodłącznym elementem budowania i funkcjonowania zespołu są tworzące się w nim relacje, które są nieodzowne chociażby dla wytworzenia się zaufania wśród jego członków [Gellert, Nowak 2008]. W ZZK oba te aspekty mogą stanowić szczególne wyzwanie ze względu na specyfikę funkcjonowania takich zespołów [Stankiewicz, Ziemiański 2015]. Wydaje się zatem, że wymiar sprawczości i wspólnotowości może stanowić ważną kategorię interpretacyjną dla sprawdzenia tego jak zalety i wady zespołów tego rodzaju są po-

strzegane przez osoby, które są zaangażowane w ich działanie, a także może mieć znaczenie praktyczne w kontekście ich tworzenia, zarządzania nimi oraz usprawniania ich działania.

Metoda, zakres i organizacja badań

Celem przeprowadzonych badań było:

- Na poziomie ogólnym: stwierdzenie, który z dwóch podstawowych wymiarów oceny, (sprawczość czy wspólnotowość) dominuje w postrzeganiu zalet i wad pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo (ZZK).
- Na poziomie szczegółowym: weryfikacja tego, jakie specyficzne aspekty sprawczości i wspólnotowości postrzegane są jako powiązane z wadami i zaletami zespołów zróżnicowanych kulturowo (ZZK).

Uczestnikami badań byli studenci kierunku International Management Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. W ramach studiów na tym kierunku słuchacze, pochodzący zarówno z Polski, jak i zagranicy, współpracują w międzynarodowych zespołach przy projektach realizowanych w ramach programu nauczania. Badanie przeprowadzono pod koniec roku akademickiego, co pozwala przyjąć założenie o posiadaniu pewnego poziomu doświadczenia we wspólnej pracy. Średni wiek badanych wynosił 22 lata ($Me = 23$, $SD = 2$). W tabeli 1 przedstawiono liczbę uczestników badania wraz ze wskazaniem kraju pochodzenia. Oczywiście liczebności osób pochodzących z poszczególnych krajów są zbyt małe, aby uprawniały one do porównań pomiędzy nimi, nie było to też celem niniejszego badania.

Tabela 1. Liczba uczestników badania z uwzględnieniem płci i kraju pochodzenia

	Polska	Chiny	Francja	Hiszpania	Włochy	Ukraina	Rosja	Finlandia	Suma
Kobiety	41	25	3	1	0	1	1	0	72
Mężczyźni	22	8	5	3	3	0	0	1	42
Suma	63	33	8	4	3	1	1	1	114

Źródło: Opracowanie własne.

Autorzy artykułu skupili się na badaniu młodych ludzi, którzy w przyszłości mogą kierować i współpracować w ramach ZZK. Wydaje się więc, że sposób w jaki postrzegają i wartościują możliwości współpracy w takich zespołach może mieć kluczowe znaczenie dla podejmowania dalszych decyzji zawodowych w tym obszarze.

Metoda i wyniki badania

W celu odpowiedzi na postawione pytania badawcze respondentów poproszono o wymienienie trzech najważniejszych ich zdaniem zalet i wad pracy w ZZK³. Analiza wszystkich otrzymanych odpowiedzi pozwoliła na zidentyfikowanie ich głównych kategorii wraz z częstotliwością wskazań. Dodatkowo przeprowadzono analizę dotyczącą odpowiedzi podawanych przez respondentów jako pierwsze (odpowiedzi pierwszej rangi). Następnie na podstawie opisanego przez Wojciszke [2010, ss. 344–353] stopnia, w jakim różne cechy są postrzegane i wartościowane przez ludzi jako wiążące się z wymiarem sprawczości i/lub wspólnotowości, dokonano klasyfikacji odpowiedzi uzyskanych w ramach niniejszego badania. W tabeli 2. przedstawiono kategorie odpowiedzi dotyczących najważniejszych zalet pracy w ZZK z uwzględnieniem sumy wszystkich wskazań oraz wskazań pierwszej rangi. Ostatnia kolumna tabeli 2 zawiera z kolei informację o tym, do którego z wymiarów każda z wymienionych przez badanych zalet została zaklasyfikowana.

Biorąc pod uwagę sumę wszystkich odpowiedzi dotyczących zalet pracy w ZZK przeważająca większość, bo aż 90%, dotyczyła wymiaru sprawczości. Zdecydowanie najczęściej (29%) respondenci wskazywali na możliwość powstawania w tego rodzaju zespołach „kreatywnych i innowacyjnych pomysłów” oraz na „różnicowanie perspektyw poznawczych” (26%), które mogą przyczynić się do rozwiązywania złożonych zadań. Kolejne najczęściej wymieniane zalety (15%) dotyczyły „różnicowania kompetencji”, w tym wiedzy, umiejętności i doświadczenia członków zespołu, oraz „zwiększonej efektywności pracy” (10%), określanej np.: krótszym czasem czy lepszą jakością lub wydajnością działania zespołu, a także „możliwością uczenia się od innych” (10%), w tym nowych umiejętności, sposobów działania, a także języka. Najrzadziej wymieniane były zalety związane z wymiarem wspólnotowości, to jest „różnicowaniem kulturowym”, w którym wskazywano przede wszystkim na możliwość spotkania, po-

³ Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu składał się z kilku części dotyczących między innymi preferencji do pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo w zależności od wymagań stawianych przed zespołem, a także etapów projektu biznesowego podejmowanego przez zespół. W prezentowanym opracowaniu skupiono się na analizie tych wyników, które bezpośrednio wiązały się z celem opracowania.

znania, współpracy z ludźmi z innych kultur (7%) oraz „atmosferę pracy”(3%) w tym otwartość, tolerancję, wspólne zaufanie.

Tabela 2. Kategorie zalet pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo z uwzględnieniem sumy wskazań, wskazań pierwszej rangi oraz wymiarów sprawczości/wspólnotowości

Kategorie główne	Suma wskazań		Wskazania pierwszej rangi		Wymiar sprawczości/ wspólnotowości
	N	%	N	%	
Kreatywność/Innowacyjność pomysłów	84	29	39	33	Sprawczość
Zróżnicowania perspektyw poznawczych	77	26	38	32	Sprawczość
Zróżnicowania kompetencji	45	15	8	7	Sprawczość
Możliwość uczenia się od innych	30	10	3	3	Sprawczość
Efektywność pracy	29	10	10	8	Sprawczość
Zróżnicowanie kulturowe	20	7	17	14	Wspólnotowość
Atmosfera pracy	8	3	4	3	Wspólnotowość

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując wyniki wszystkich odpowiedzi dotyczących zalet pracy w ZZK ze wskazaniami pierwszej rangi, czyli odpowiedziami podawanymi przez respondentów jako pierwsze, wyraźnie widoczne są różnice w częstotliwości podawania przez respondentów określonych kategorii zalet. Nadal najczęściej wskazywanymi, a nawet proporcjonalnie częściej niż to miało miejsce w analizie wszystkich otrzymanych odpowiedzi, są zalety należące do kategorii „kreatywnych i innowacyjnych pomysłów” (33%) oraz „zróżnicowania perspektyw poznawczych”(32%) czyli dotyczące wymiaru sprawczości. Ale trzecia co do częstotliwości wskazań jest kategoria „zróżnicowania kulturowego” (14%) dotycząca wymiaru wspólnotowości. Dopiero po niej, z różnicą 6 punktów procentowych, podawane są zalety związane z „efektywnością pracy” (8%), a następnie „zróżnicowaniem kompetencji” (7%)

Analiza odpowiedzi uzyskanych na pytanie dotyczące wad pracy w zespole zróżnicowanym kulturowo pozwoliła na zidentyfikowanie pięciu kategorii głównych. Wskazano w nich cztery kategorie tożsame z kategoriami zidentyfikowanymi w odniesieniu do zalet, to jest: „atmosferę pracy”, „zróżnicowanie kulturowe”, „efektywność pracy”, „zróżnicowanie perspektyw poznawczych” oraz jednej nowej kategorii wad odnoszących się do „trudności w komunikacji”. Wszystkie zidentyfikowane kategorie wad pracy w ZZK przedstawiono w tabeli 3 wraz z uwzględnieniem sumy wszystkich wska-

zań w danej kategorii, wskazań pierwszej rangi oraz informacją o tym, do którego z wymiarów każda z kategorii wad została zaklasyfikowana.

Tabela 3. Kategorie wad pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo z uwzględnieniem sumy wskazań, wskazań pierwszej rangi oraz wymiarów sprawczość/wspólnotowość

Kategorie główne	Suma wskazań		Wskazania pierwszej rangi		Wymiary sprawczość/wspólnotowość
	N	%	N	%	
Atmosfera pracy	76	26	32	27	wspólnotowość
Trudności w komunikacji	70	23	47	40	wspólnotowość i sprawczość
Zróżnicowanie kulturowe	70	23	16	15	wspólnotowość
Efektywność pracy	63	21	13	11	sprawczość
Zróżnicowania perspektyw poznawczych	19	7	8	7	sprawczość

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę sumę wszystkich odpowiedzi dotyczących wad pracy w ZZK najczęściej wskazywano kategorie odnoszące się do wymiarów wspólnotowości. Były to: „atmosfera pracy” (26%) obejmująca np.: brak zaufania, brak tolerancji, wykorzystywanie stereotypów i uprzedzeń oraz wynikające z tego konflikty. Kolejna kategoria odnosząca się do wymiaru wspólnotowości dotyczyła „zróżnicowania i barier kulturowych” (23%) i obejmowała różnice w zachowaniu pracowników pochodzących z różnych kultur, brak znajomości zasad takich zachowań, w tym także w odniesieniu do nawiązywania i budowaniu relacji. Tak samo często wskazywane były wady należące do kategorii „trudności w komunikacji” (23%), obejmujące zarówno wymagania i trudności związane z koniecznością używania języka obcego oraz barierami w procesach przekazywania informacji. Warto w tym miejscu podkreślić, że „komunikowanie się” jest definiowane w takim samym stopniu jako wymiar wspólnotowy, jak i sprawczy [Abele, Wojciszke 2007]. Wynika to z faktu, że proces komunikacji może jednocześnie służyć przekazywaniu informacji związanych z wykonywanymi zadaniami, jak i budowaniu relacji międzyludzkich. Kolejne dwie zidentyfikowane kategorie wad to „niższa efektywność pracy” (21%) obejmująca między innymi dłuższy czas niezbędny do wykonania zadania, niższą wydajność itp. oraz najrzadziej wskazywane (7%) „zróżnicowanie perspektyw poznawczych” dotyczące wymiaru sprawczości.

Opierając się na powyższych wynikach można stwierdzić, że badani respondenci wskazują najczęściej, bo w 49% wszystkich odpowiedzi, na te wady pracy w ZZK, które dotyczą wymiaru wspólnotowości. Wymiaru „sprawczość” dotyczy 28% wszystkich odpowiedzi.

Porównanie wyników wszystkich uzyskanych odpowiedzi dotyczących wad pracy ZZK z odpowiedziami pierwszej rangi wskazuje na wyraźne różnice w częstotliwości podawania przez respondentów odpowiedzi należących do poszczególnych kategorii. W odpowiedziach pierwszej rangi zdecydowanie wzrasta znaczenie kategorii „trudności w procesie komunikacji” (40%), co oznacza, że wady identyfikowane z tą kategorią są najczęściej wymieniane przez respondentów jako pierwsze. Znaczenie kolejnej kategorii odpowiedzi jaką jest „atmosfera pracy” dotyczącej wymiaru wspólnotowości, oscyluje na podobnym (w porównaniu z sumą wszystkich wskazań) poziomie 27%, co plasuje ją w hierarchii jako drugą kategorię. Trzecią kategorią odnoszącą się do wymiaru wspólnotowości jest „różnicowanie kulturowe”.

Zaprezentowane wyniki pozwalają stwierdzić, że biorąc pod uwagę odpowiedzi pierwszej rangi dotyczące wad pracy w ZZK respondenci najczęściej wskazują na kategorie odnoszące się do wymiaru wspólnotowości lub wspólnotowości – sprawczość. Natomiast najrzadziej wskazywali na kategorie odnoszące się do wymiaru sprawczość.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzona analiza wyników pozwoliła odpowiedzieć na pytania wynikające z ogólnego i szczegółowego celu badania w następujący sposób:

- 1) w postrzeganiu i ocenie zalet i wad pracy w ZZK dominują odmienne wymiary oceny:
 - w sytuacji postrzegania i oceny zalet pracy w tego rodzaju zespołach dominuje wymiar sprawczości opisujący skuteczność w działaniu, zdolności do realizowania obranych celów i nastawienie na efektywne wykonanie zadań;
 - w przypadku postrzegania i oceny wad, dominującym jest wymiar wspólnotowości, rozumiany jako nastawienie na innych ludzi, budowanie relacji i stawianie się częścią zespołu;
- 2) zalety, związane najczęściej z wymiarem sprawczości, dotyczyły głównie możliwość powstawania w tego rodzaju zespołach „kreatywnych i innowacyjnych pomysłów” oraz „różnicowania perspektyw poznawczych”, a także „różnicowania kompetencji”, „zwiększonej efektywności pracy” i „możliwości uczenia się od innych”;

3) wady, związane najczęściej z wymiarem wspólnotowości, dotyczyły głównie „atmosfery pracy” oraz „różnicowania i barier kulturowych”. Należy jednocześnie podkreślić, że kategoria wad określana mianem „trudności w komunikacji” klasyfikowana jest zarówno na wymiarze sprawczości jak i wspólnotowości.

Warto dodatkowo podkreślić, że w przypadku analizy biorącej pod uwagę tylko wskazania pierwszej rangi:

- w postrzeganiu i ocenie zalet pracy w ZZK zauważalne jest zwiększenie znaczenia wymiaru wspólnotowości. Trzecia co do częstotliwości wskazań jest kategoria „różnicowanie kulturowe”;
- w postrzeganiu i ocenie wad pracy w takich zespołach absolutnie dominująca staje się kategoria „trudności w komunikacji” klasyfikowana w obu wymiarach.

Uzyskane w badaniu wyniki prowadzą także do konkluzji o znaczeniu praktycznym. Wiedza o tym, w jaki sposób ludzie postrzegają i oceniają ewentualną możliwość pracy w ZZK można wykorzystać zarówno w procesie edukacji przyszłych pracowników i managerów, jak i w trakcie całego procesu tworzenia i zarządzania zespołem.

Jednym z istotnych aspektów, który warto poruszyć w procesie edukacji młodych ludzi przygotowywanych do funkcjonowania we współczesnych wielokulturowych organizacjach jest kwestia ryzyk, jakie powiązane są z pracą zespołów zróżnicowanych kulturowo. W świetle uzyskanych i opisanych w niniejszych artykule rezultatów można pokusić się o twierdzenie, że kluczowe jest położenie nacisku na nabywanie przez ludzi kompetencji związanych z budowaniem w zespole odpowiedniej atmosfery pozwalającej tworzyć wysoki poziom zaufania. Kategoria wspólnotowości powinna być bowiem uważana za podstawową w procesie postrzegania innych oraz radzenia sobie z wyzwaniem związanym z komunikacją w zespole, która okazała się w oczach uczestników badania najczęstszą potencjalną wadą pracy w ZKK, a także może w znaczącym stopniu przełożyć się na ich sprawne działania, a w efekcie na końcowy sukces. Może być to związane z tym, że budowanie dobrej atmosfery w zespole jest tak zwaną kompetencją miękką, która to umiejętność może być uważana za mniej istotną w procesie edukacji wyższej niż na przykład rozwój kompetencji technicznych. Uzyskane rezultaty badań wskazują na to, że czas poświęcony na uczenie tego, jak tworzyć zaufanie w zespole może być istotnym przyczynkiem do przygotowania przyszłych liderów i specjalistów sprawnie funkcjonujących w zglobalizowanym świecie. Wydaje się bowiem, że przez to, że wymiar wspólnotowości jest podstawowy, zalety sprawcze ZZK mogą nie mieć możliwości ujawnienia się w pełni, jeśli najpierw nie wytworzą się odpowiednie relacje czy atmosfera pracy.

Praktyczna implikacja uzyskanych wyników skierowana powinna być także do osób, które zarządzają ZKK. Jak wspomniano w części teoretycznej artykułu, ocena

innych ludzi przez pryzmat wspólnotowości i sprawczości może być do pewnego stopnia zależna od kontekstu. Nawet podobne czy tożsame działania mogą być różnie postrzegane w zależności od sposobu ich interpretacji. W sytuacji, gdy na przykład w zespole pojawiają się silne rozbieżności w patrzeniu na określony problem, mogą one być przez jego członków widziane jako dowód na niezgodę (związaną ze złą atmosferą i wspólnotowością) albo jako naturalna konsekwencja różnych perspektyw (pozwalających znaleźć kreatywne rozwiązanie). Osoba zarządzająca zespołem zarówno na etapie jego formowania i ustalania zasad współpracy, jak i potem w czasie koordynowania pracy może wpływać na to, jak takie sytuacje będą interpretowane. W sposób oczywisty normy, które do pewnego stopnia wprowadza i modeluje zarządzający zespołem powinny wspierać interpretacje pozwalające na możliwie najbardziej sprawne działania zespołu [Gellert, Nowak 2008].

Bibliografia

- Abele A.E., Wojciszke B. (2007), *Agency and communion from the perspective of self versus others*, „Journal of personality and social psychology”, 93(5), ss. 751–763.
- Ames D.R., Bianchi E.C. (2008), *The agreeableness asymmetry in first impressions: perceivers' impulse to (mis)judge agreeableness and how it is moderated by power*, „Society for Personality and Social Psychology”, 34(12), ss. 1719–1736.
- Chhokar J.S., Brodbeck F.C., House R.J. (red.) (2013), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, Routledge, Londyn.
- Chmiel N. (2006), *Psychologia Pracy i Organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Cuddy A.J., Glick P., Beninger A. (2011), *The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations*, „Research in Organizational Behavior”, 31, ss. 73–98.
- Cuddy A.J., Fiske S.T., Glick P. (2008), *Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map*, „Advances in experimental social psychology”, 40, ss. 61–149.
- Fisher S.G., Hunter T.A. (1997), *Team or group? Managers' perceptions of the differences*, „Journal of Managerial Psychology”, 12(4), ss. 232–242.
- Fiske S.T., Cuddy A.J., Glick P. (2007), *Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence*, „Trends in cognitive sciences”, 11(2), ss. 77–83.
- Gellert M., Nowak C. (2008), *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kervyn N., Yzerbyt V., Demoulin S. i in. (2008), *Competence and warmth in context: The compensatory nature of stereotypic views of national groups*. „European Journal of Social Psychology”, 38(7), ss. 1175–1183.

- Markus H.R., Kitayama S. (1991), *Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation*, „Psychological review”, 98(2), ss. 224–253.
- Moskowitz G.B. (2009), *Zrozumieć siebie i innych: Psychologia poznania społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Radkiewicz P., Skarżyńska K., Hamer K. (2013), *The Influence of the Big Two. The Perception of People in Relation to Negativistic Beliefs About the Social World*, „Social Psychology”, 44(2), ss. 75–83.
- Schultz D.P., Schultz S.E. (2011), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stankiewicz K., Ziemiański P. (2015), *To Work or Not to Work... in a Multicultural Team?*, „Journal of Intercultural Management”, 7(4), ss. 101–112.
- Wojciszke B. (2010), *Sprawczość i wspólnotowość: podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Wojciszke B., Abele A.E. (2008), *The primacy of communion over agency and its reversals in evaluations*, „European Journal of Social Psychology”, 38(7), ss. 1139–1147.
- Wojciszke B., Bazinska R., Jaworski M. (1998). *On the dominance of moral categories in impression formation*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, 24(12), ss. 1251–1263.

Sylwia Wiśniewska¹, Anna Dolot²

Cracow University of Economics, Faculty of Management

Diversity and Parenthood – Diversity Activities Aimed at Parents Employed in the BPO and SSC Sector

Abstract: The Polish BPO and SSC sector is characterised by a fact that many enterprises from this sector come from countries representing North America or Western Europe. In practice, it means the inflow of new knowledge, capabilities, know-how, procedures, innovative ways of acting and attitude towards challenges offered by the market. Thus, the transnational character of knowledge and practices is noticeable here. Meanwhile, it should be emphasised that many people employed in the BPO and SSC sector do not only play the role of an employee but also of a parent, and they try to combine both of them. The aim of this article is an attempt to answer the following research questions: what is the employment structure in the Polish BPO and SSC sector in the context of parenthood, and what activities concerning diversity management are targeted at employed parents so as to make it easier for them to play the role of a parent and an employee. The results presented in this article are based on secondary sources of information as well as primary ones.

Key words: diversity, diversity management, parenthood, BPO and SSC sector.

Introduction

The growth and development of the Business Process Outsourcing (BPO) and Shared Services Centre (SSC) sector is a result of different factors like: economies of scale [Kornet, 2011, p. 27; Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie 2012, p. 16], cost cutting [Kornet 2011, p. 26; Budzyńska 2016, p. 637], globalisation and digitalisation [Ziółkiewicz, 2010, p. 64; Oczkowska 2012, p. 186, Grześ 2011, p. 122], increase in mi-

¹ sylwia.wisniewska@uek.krakow.pl

² anna.dolot@uek.krakow.pl

gration process. An important motivating factor may also be the lack of technical capability or competence to perform certain activities within the company [King, Malhotra 2000, pp. 323–334]. Taking into account the number of BPO and SSC centres, Poland is an important player on the international market. Employees play a crucial role in providing services within the BPO and SSC sector. Here not only their knowledge and skills (specially language skills) constitute important factors, but also their attitude towards a wide variety of challenging situations like working in a multi-national environment, repetitive tasks, working under time pressure. Although the BPO and SSC sector is a potential workplace mostly young people [Łada, Konieczny 2015, p. 103], those people may also become parents.

Continuous demographic changes result in transformations of labour. Nowadays, we see a significant increase in women's activity and participation in the labour market and a parallel and corresponding decrease in fertility rate. Moreover, research results indicate that the women who decided to become mothers find returning to work difficult [Rękas 2013, p. 122; Polkowska 2014, p. 365]. In the context of these phenomena, the problem of balancing family life and careers seems even more important. The main goal of the paper is an attempt to answer the following research questions: what is the employment structure in the Polish BPO and SSC sector in the context of parenthood, and what activities concerning diversity management are targeted at employed parents so as to make it easier for them to play the role of a parent and an employee. To achieve above-mentioned goal there was an inquiry into the professional literature which served as a theoretical basis for an empirical analysis. To obtain information from primary sources, a new empirical research was conducted. The research was conducted on the basis of the survey method with the use of the questionnaire technique.

Character and development of the BPO and SSC sector

The field of the BPO and SSC sector is one of the fastest growing industries in the world [Budzyńska 2016, p. 641], where the revenues are increasing [Grześ 2011, pp. 124–125]. While BPO is defined as unrelated companies service offices which are independent entities, supporting external firms, SSC is described as capital groups, providing internal services to a group of companies (business groups) [Auksztol, Chomuszko 2013, p. 133].

BPO are centres established at the request of an external client, providing services for business processes which are traditionally realised by means of internal resources [Budzyńska 2016, p. 641]. These processes are strategic for the company, although

they do not belong to its key competencies and are not the subject of its main business activity. The main categories of BPOs are [Halvey, Murphy Melby 2007, p. 4]: finance and accounting (accounts payable, accounts receivable, finance management, budgeting), investments and assets management, human resources management (recruitment and selection process, employee benefits), supply (strategic suppliers research, order, delivery and stock management, invoicing), logistics (delivery, inventorying, packaging, stocking), property management, research and development [Palmer 2016, p. 2; Gerbl, McIvor, Humphreys 2016, p. 1039], IT [Sen, Shiel 2016, pp. 145–55] and others like customer service. Although the cradle of the BPO sector was Great Britain [Piwowarczyk, online], nowadays the BPO worldwide leader is India [Ziółkiewicz 2010, p. 65].

The idea of SSCs appeared in the United States. At the very beginning, they were created for accounting and finance processes, but later on the range of their specialisation broadened [Oczkowska 2012, p. 186]. Currently, apart from accounting and finance, it mainly concerns purchase, human resource management, customer service and IT. SSC are created within organisations with many locations, a high number of subsidiaries, agencies which independently fulfil support functions (invoices, orders, payments, personnel matters) [Szukalski 2012, p. 110]. One can see especially good results when particular companies have non-standardised processes, facing the lack of best business practices and experience exchange, are routine processes, carried out in all units of a given organisation. Additional benefits for an organisation deriving from the use of the business services sector are: cost reduction of secondary organisational functions and capitalisation of knowledge and information within a given function [Wang, Wang, 2007 after: Dąbrowski 2016, p. 11].

Both BPO and SSC centres can help organisations improve their profitability and bring competitive advantage. They may also influence the creation of new jobs in the countries where the BPO and SSC companies are located. That is what is happening in Poland – a country where a rapid increase in a number of BPO and SSC companies can be observed.

BPO and SSC sector in Poland

Although the BPO and SSC sector is largely dominated by countries like India, Philippines or China, since about mid-90s. Poland has become more and more important [cf. Ziółkiewicz 2010, p. 65]. Specialists highlight different BPO/SSC location factors: labour costs, resources availability, cultural proximity, business environment and local networks [Budzyńska 2016, p. 640]. Development of the BPO and SSC sector in Poland

is related to a few factors. Among the most important ones it still can be mentioned service cost in comparison to other western countries of the European Union, access to well-educated and highly qualified staff knowing foreign languages, legal facilities, good infrastructure or IT support [Ziólkiewicz 2010, p. 65]. Convenient geographical situation should be also highlighted. Poland is also distinguished from among other countries of the region by a high number of academic centres [Oczkowska 2016, p. 109].

In the worldwide report written by Tholons in 2016, *Top 100 Outsourcing Destinations*, Poland is the only country from Europe in the top ten [http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons_Top_100_2016_Executive_Summary_and_Rankings.pdf, access date: 10.08.2017]. Cracow is ranked first in Europe as the best localisation for an outsourcing project (the 9th place in the world). The ranking includes also Warsaw (the 25th place in the world), and Wroclaw (the 58th place in the world). According to a 2016 ranking prepared by the global strategic consulting company, A. T. Kearney – Global Services Location Index 2016 – Poland takes the 10th place worldwide.

The studies of the ABSL (Association of Business Services Leaders) refer to the characteristics and trends of the modern business services sector including the activities of the SSC, BPO, ITO (IT outsourcing), and R&D (research and development centres). According to *Business Services Sector in Poland 2017* prepared by the ABSL, the total number of business services centres in Poland is 1078, out of which 748 are foreign centres³. Warsaw has the largest number of business services centres in Poland (167). Locations with at least 120 centres also include Cracow (157), Wroclaw (140) and the Tri-City (120). In the period from Q1 2016 to Q1 2017, the largest number of new entities were established in Cracow (17), Wroclaw (15), Poznan (12) and the Tri-City (10). 47 business services centres employ at least 1.000 employees. Meanwhile, the total number of jobs at business services centres is 244.000, of which 198.000 are at foreign centres and 46.000 are at Polish centres. Cracow, whose business services centres now have as many as 55.800 employees, remains an unbeatable leader in the number of jobs in the sector. The structure of number of employees in selected Polish cities is presented in table 1.

Specialists underline that a challenge for this sector is hunting for talents [Piwowarczyk, online]. Taking into consideration a steadily falling, especially in big Polish cities, rate of unemployment, this „hunt” may be even more fierce. It should be highlighted that this sector does not only look for specialists with a specific set of competencies but also for employees with foreign language skills. Therefore, it is

³It should be highlighted that in the abovementioned report SSC organisations constituted 35%, while 21% were BPO organisations.

crucial to develop practices that would make a potential employer more attractive in the eyes of a potential employee. The following practices are becoming more and more popular: private health care, financing recreational and sports activities. It seems though that policies that could help parents are still quite rare.

Table 1. Number of business services sector employees in selected Polish cities

City	Number of employees
Cracow	55.800
Warsaw	42.600
Wroclaw	40.000
Tri-City	19.300
Katowice Agglomeration	19.000
Lodz	18.100
Poznan	13.500

Source: self-study on the basis of: Business Services Sector in Poland 2017, ABSL.

Diversity management in the context of parenthood

Diversity management is a new branch of management, based on various social issues and historical trends. The term originated in the USA, where it appeared in the 1980s, but nowadays it is used across the world [Onday 2016, p. 34; Kumar, Patrick 2014, p. 21]. In the USA, diversity management in multi-cultural contexts (racial, ethnic, gender, sexual preference) is still equated, correctly or not, with „affirmative action” and „equal opportunity.” In Europe more emphasis is placed on the management of linguistic and national diversities, as well as on creating equal opportunities for women (including gender issues into the mainstream) [Mba Sr, Teresa 2013, pp. 147–148].

Workplace diversity refers to the differences and similarities employees bring into a company [Bedi, Lakra, Gupta 2014, p. 102]. Workplace diversity means all the aspects that make people stand out and those that make them similar to each other. It refers to both external and internal factors, such as gender, age, ethnicity, disabilities, denomination, social status, marital status, personality, or sexual orientation. Therefore, two dimensions of diversity can be analyzed: primary and secondary. The primary dimension includes, for example, ethnicity, nationality, gender and age. The secondary dimension includes, among other things, education, marital or family

status. Moreover, diversity may be analyzed in the context of workplace, workstyle, work experience, or competences [Dike 2013, pp. 5, 14–15].

Source literature emphasizes the fact that workplace diversity may yield benefits for both the employees and their organization. These benefits include, for example: increased creativity and innovation, increased commitment to the organization, friendly work environment and a positive image of the organization, as a good place of work [Gitonga, Kamaara, Orwa 2016, pp. 65–67; Bedi, Lakra, Gupta 2014, pp. 102–103].

Diversity management is based on the idea of providing all employees of an organization with the same opportunities, including employment chances, career making and remuneration, as well as balancing private life and careers [Rogozińska-Pawelczyk 2016, p. 27]. It is especially important for the employees who are also parents and who try to combine their work with family life. Results of empirical studies conducted by the authors of this paper and other researchers [cf. Rogozińska-Pawelczyk 2016, p. 27] indicate that in Polish organizations the main areas of diversity management include parenthood and accompanying support for employees who are parents.

The range of diversity management practices for pregnant workers and new parents implemented by organizations should be wide and include, among other things, equal remuneration, flexible working hours or a teleworking option, thus supporting work-life balance. It is also important to create a company culture which supports the discussed actions and these initiatives should be directed not only at women, but also at fathers. Moreover, these actions should combat gender inequality at the workplace [Wilson, Woods, Phal 2006, pp. 2–4].

Research methodology

The aim of the research was the analysis of employment structure pertaining to the employees of the Polish BPO and SSC sector, taking into account the parenthood factor and activities within the frame of diversity management targeted at employed parents so as to make it easier for them to play the role of a parent and an employee. To achieve this goal initially, there was an inquiry into the professional literature which served as a theoretical basis for an empirical analysis. To obtain information from primary sources, a new empirical research was conducted. The research was conducted on the basis of the survey method with the use of the questionnaire technique. A questionnaire was a research tool. It contained mainly close-ended questions, but there were also open-ended ones. The respondents were HR specialists or HR Managers, as it was assumed that those employees have the widest knowledge in

the area of researched issue. The choice of a research sample was made with a clear purpose. 108 enterprises from the Polish BPO and SSC sector were asked if the research could be conducted on their premises. The majority of them refused to take part in the research. Finally 16 enterprises were researched, which means 14.8% of their original number. It should be emphasised that the sector researched most frequently comprises organizations functioning as international corporations, having internal procedures and formalised action policies. Perhaps due to that fact access to these organisations turned out to be so difficult. A low return from the research prompted the authors to treat the results as a pilot study, modify the questionnaire and undertake further efforts to attract representatives of enterprises to participate in the research.

Characteristics of the research sample

The empirical research was conducted on the research sample of 16 enterprises of the Polish BPO and SSC sector. Among the subjects of the research, the majority were SCC enterprises (66.7%), whereas BPO enterprises constituted 33.3% of the sample. The majority of the researched enterprises (31.3%) functioned in the IT, finance (25%) and HR (18.8%) branch. As far as the number of employees was concerned, the majority (67%) of the enterprises were big (employing over 250 people). It is worth emphasising that as many as 27% of all the enterprises were the ones with 1000 and more employees. Medium-sized enterprises (employing up to 250 people) constituted 7% of the sample, and the small ones (employing up to 50 people) – 27%.

Results

It should be highlighted that only 38% of the researched organisations are in possession of knowledge how many employees within their organisations are parents. The data presented in this paper are part of broader research. In this research not only parenthood but also the number of women, number of women on managerial job positions, as well as disabled employees were investigated. The researched organisations knew more often how many women, women on managerial job positions or disabled employees they employ than how many parents work for them. Meanwhile, the average percentage of parents in the researched organisations is 49, which is nearly half. Among the researched organisations there was one whose 100% employees were parents. Further research shows that there is no relationship between the

number of employees and compiling statistics pertaining to the number of children they have.

The analysis of the diversity management actions taken by Polish BPO and SCC companies, in the context of supporting employees who are parents, indicates that there is a wide range of the actions, and specific actions are taken by a varied percentage of the analyzed companies. The most commonly taken actions include: optional teleworking in emergency situations(87.5%), teleworking upon agreement with the line manager, who sets the rules (81.3%), flexible workday start and finish times (81.3%) and also Lactation Room (68.8%). The least often taken actions include: teleworking according to the employee’s needs (they decide) (31.3), trainings on work-life balance (25%), onsite childcare (crèche) (6.3%), onsite childcare (kindergarten) (6.3%), events for children (6.3%), activities for employees’ children during team building events (6.3%), publication of a Parental Guide (6.3%), internet workshops on Mother’s Day (6.3%) (Table 2).

Table 2. Actions in the field of diversity management

Actions	Percentage
Optional teleworking in emergency situations	87.5
Teleworking upon agreement with the line manager, who sets the rules	81.3
Flexible workday start and finish times	81.3
Lactation Room	68.8
Teleworking according to the employee’s needs (they decide)	31.3
Trainings on work-life balance	25
Onsite childcare (crèche)	6.3
Onsite childcare (kindergarten)	6.3
Events for children	6.3
Activities for employees’ children during team building events	6.3
Publication of a Parental Guide	6.3
Internet workshops on Mother’s Day	6.3
No actions	6.3

Source: own research-based studies.

It is worth noting that none of the companies participating in the study took the following actions: extra days off for parents, parental priority in vacation planning, trainings on children raising methods. Moreover, in the surveyed enterprises benefits

such as optional teleworking in emergency situations and teleworking upon agreement with the line manager, who sets the rules are much more often offered than teleworking according to the employee's needs (they decide). It is worth pointing out that the solutions that seem to be the most convenient for employees who are parents are relatively rarely used in the surveyed enterprises.

These conclusions cannot be regarded as representative due to the fact that the data obtained were incomplete and the research sample was small.

Analyzing the results of empirical research in the context of research conducted by other authors it is worth noting that the benefits dedicated to employees who are parents offered by the surveyed enterprises constitute only a small part of a wide range of benefits indicated in the literature on the subject. They mainly include: paid time off for parents, on-site day care and job sharing [Mack-Canty, Wright 2004, p. 857; Paré, Dillaway 2005, p. 71], flexible work hours [Wallace, Young 2008, p. 120], time off for children's health and educational needs, paid sick leave, premium pay for night shift work and paid vacation (in addition to paid parental leave and child care support) and breastfeeding breaks [Heinrich 2014, p. 135]. Therefore, it seems justified to popularize a variety of activities in the field of diversity management targeted at employees who are parents, contributing to the wider implementation of this concept in the Polish BPO and SSC sector. Moreover, it seems important to popularize the benefits of effective implementation of these practices in enterprises, for both employees and enterprises.

In the literature as well as in the business practice there is a wide variety of benefits that attracts present and potential employees: salary and benefits motivators, career paths, trainings, employee evaluation system, satisfaction surveys, events integrating employees, value system, implementation of CSR for employees [Kozłowski 2012, p. 52], job security and a relaxed work atmosphere [Guillot-Soulez, Soulez 2013, p. 13] or leadership style [Maurya, Agarwal 2015, p. 307]. It should be taken into consideration by employers that on the present labour market – which is described as 'employees' labor market' – new and creative attitude towards wide range of benefits for employees should be considered. Another important aspect is analysis of diverse group of employees within an organization. Among them there are also parents that can be attracted by employers offering benefits dedicated for them and making their life more comfortable. Meanwhile benefits dedicated specially for parents are not only a rarity but the question if employees are parents is very often not even asked.

Conclusions

The BPO and SSC sector plays an important role in Polish economy, as they influence knowledge, new skills and innovation flow as well as creation of new jobs. They hire employees, who except of being specialists in foreign languages, may become or have already become parents. The majority of the researched organisations do not keep statistics how many of their employees are parents. Maybe it is due to Polish law (Labour Code, art. 18^{3a} concerning equal treatment for men and women). But it seems that if an organisation undertakes activities dedicated to parents, it should be in possession of this kind of knowledge. On the other hand, maybe it does not organise such activities? This area seems to be an interesting direction for further research.

With all the changes occurring in the labour market, the problem of balancing family life and careers is becoming more and more important. The necessity of combining private life and work makes diversity management one of the most important contemporary challenges faced by an organization's management. The results of conducted studies indicate that Polish BPO and SCC companies take a variety of diversification actions directed at pregnant workers and new parents. However, it should be noted that specific initiatives are taken by a varied percentage of companies that participated in the study. This happens perhaps due to, for example, not seeing the potential benefits from successful implementation of diversity management practices for pregnant workers and new parents, benefits such as: keeping talented and experienced workers, which reduces fluctuation costs and builds a company's competitive advantage in the knowledge economy. Therefore, it seems rational to promote both good diversity management practices and the benefits brought by the successful implementation of these practices.

Bibliography

- Auksztol J., Chomuszko M. (2013), *Business Processes Outsourcing – Origin and Development*, „Zarządzanie i Finanse”, no 3(1).
- Bedi P., Lakra P., Gupta E. (2014), *Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations*, „IOSR Journal of Business and Management”, no 16(4).
- Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie. Raport końcowy z przeprowadzonych badań*, Raport przygotowany na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa przez Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Interdyscyplinarne Centrum Badań i Rozwoju Organizacji, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, wrzesień 2012.
- Budzyńska K. (2016), *Offshoring Sector in Poland*, „Oeconomia Copernicana”, no 7(4).
- Business Services Sector in Poland 2017*, Report prepared by the Association of Business Service Leaders (ABSL).

- Dąbrowski J. (2016), *Rozwój talentów w centrach usług wspólnych*, „Kwartalnik Prawo-Społeczeństwo-Ekonomia”, no 1.
- Dike P. (2013), *The impact of workplace diversity on organisations*, Degree Thesis, Degree Programme in International Business.
- Gerbl M., McIvor R., Humphreys P. (2016), *Making the business process outsourcing decision: why distance matters*, „International Journal of Operations & Production Management”, no 36(9).
- Gitonga D.W., Kamaara M., Orwa G. (2016), *Workforce Diversity and the Performance of Telecommunication Firms: The Interactive Effect of Employee Engagement (A Conceptual Framework)*, „International Journal of Humanities and Social Science”, no 6(6).
- Grześ A. (2011), *Outsourcing – Employment and Wages*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, no 5(53).
- Guillot-Soulez C., Soulez S. (2013), *Generation Y preferences for employer brand benefits*, Conference Paper: 13th EURAM Annual Conference, Istanbul.
- Halvey J.K., Murphy Melby B. (2007), *Business process strategies and contracts*, John Wiley & Sons, Canada.
- Heinrich C.J. (2014), *Parents' Employment and Children's Wellbeing*, „The Future of Children”, no 24(1).
- King W.R., Malhotra Y. (2000), *Developing a Framework for Analyzing IS Sourcing*, „Information & Management”, no 37(6).
- Kornet K. (2011), *The attractiveness of Polish cities for attracting outsourcing and the analysis of benefits for the region*, Financial Internet Quarterly „e-Finanse”, no 7(1).
- Kozłowski M. (2012), *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kumar V.R., Patrick H.A. (2014), *Workplace Diversity: Role of Demographics*, „International Research Journal of Business and Management”, no 7(12).
- Łada M., Konieczny A. (2015), *Rozwój kariery zawodowej księgowego w centrach usług wspólnych*, „Studia Ekonomiczne”, no 245.
- Mack-Canty C., Wright S. (2004), *Family Values as Practiced by Feminist Parents: Bridging Third-wave Feminism and Family Pluralism*, „Journal of Family Issues”, no. 25.
- Maurya K.K., Agarwal M. (2015), *Internal employer branding with transformational leadership: To deal with changing workplace trends*, [in:] Innovations & Business Management: Issues & Challenges, Bharti Publications, New Delhi.
- Mba Sr I.N., Teresa E.U. (2013), *Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics*, „American Journal of Humanities and Social Sciences”, no 1(3).
- Oczkowska R. (2012), *Offshoring jako szansa wykorzystania globalnych zasobów kapitału ludzkiego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, no 26.
- Oczkowska R. (2016), *Business service centres in creating jobs for university graduates*, [in:] P. Buła (ed.), *Risks and Opportunities – in Search of Equilibrium*, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow.
- Onday O. (2016), *Global Workforce Diversity Management and the Challenge of Managing Diversity: Situation on World and in Turkey*, „Global Journal of Human Resource Management”, no 4(1).

- Palmer L.L. (2016), *The relationship between demographic profiles and attitudes regarding business outsourcing techniques and strategies*, „Journal of International Business Disciplines”, no 11(1).
- Paré E.R., Dillaway H.E. (2005), *“Staying at Home” versus “Working”: A Call for Broader Conceptualizations of Parenthood and Paid Work*, „Michigan Family Review”, no. 10(1).
- Polkowska D. (2014), *Mężczyzna w sferze prywatnej – fikcja czy rzeczywistość?*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, rok LXXVI, zeszyt 4.
- Rękas M. (2013), *Kobiety – matki i ich powrót na rynek pracy po urodzeniu dziecka w wynikach badań*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, no 161.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. XVII, zeszyt 2, część III.
- Sen F., Shiel M. (2016), *From business process outsourcing (BPO), to knowledge process outsourcing (KPO): some issues*, „Human Systems Management”, no 25.
- Szukalski S. (2012), *Procesowe i organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica”, no 268.
- Wallace J.E, Young M.C. (2008), *Parenthood and Productivity: A Study of Demands, Resources and Family-friendly Firms*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 72.
- Wilson M., Woods P., Phal L. (2006), *Effective Diversity Management of Expecting and New Parents*, „International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations”, no 5(2).
- Ziółkiewicz M. (2010), *Rola Polski w rozwoju outsourcingu usług z kręgu BPO*, „Financial Internet Quarterly e-Finanse”, no 6(4).
- Piwowarczyk M., *BPO i SSC od podstaw – o outsourcingu XXI w.*, „Outsourcing Magazine” [online], <http://outsourcing.com.pl/bpo-ssc-gbs/16/bpo-i-ssc-od-podstaw-o-outsourcingu-xxi-w/>, access: 10.08.2017.
- Kearney A.T., *Global Services Location Index 2016* [online], <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index>, access: 10.08.2017.
- Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations* [online], http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons_Top_100_2016_Executive_Summary_and_Rankings.pdf, access: 10.08.2017.
- Publication was financed from the funds granted to the Faculty of Management at Cracow University of Economics, within the framework of the subsidy for the maintenance of research potential.

Adrianna Siostrzonek-Sergiel¹

Katedra Prawa i Administracji, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Zarządzanie różnorodnością a prawne problemy transseksualizmu

Diversity Management and the Legal Issues of Transsexuality

Abstracts: In this article, the author addresses the problem of discrimination against transsexuals, in particular, discrimination in the workplace. The author also emphasizes the role of organizations acting as employers in the introduction of model legislation solutions throughout the country which could help to prevent and combat gender identity discrimination.

Help from employers in the fight against discrimination on the basis of gender identity could manifest itself in three forms, in the collection of data on discrimination experienced by the transgender community in the workplace. Firstly, in the development of concrete legal solutions, based on proven patterns of prevention in the organizations. And finally, in the sphere of education, by raising awareness in the workplace about gender identity issues, sensitizing to the needs of transgender people and thus combating negative social stereotypes and manifestations of discrimination in the workplace and beyond.

Key words: diversity management, social diversity, discrimination, preference, transsexual.

Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania różnorodnością, choć sama jest stosunkowo młoda, opiera się na wiekowej idei poszanowania praw człowieka. Godność i wolność jednostki ludzkiej to wartości uznane za podstawowe prawa i wolności obywatelskie, a realizacja tych praw stanowi wskaźnik rozwoju demokracji. Bez wątpienia prawa człowieka mają

¹ ada.siostrzonek@wp.pl

znaczenie nie tylko w skali makro jaką jest państwo, ale także w skali mikro, jaką jest organizacja. Realizacja praw człowieka, stanowi bowiem swoisty papierek lakmusowy służący ocenie poziomu kultury w organizacjach. Idea zarządzania różnorodnością stanowi zatem wyraz poszanowania praw i wolności konstytucyjnych, w szczególności zaś zasady równego traktowania i niedyskryminacji wyrażonej w art. 32 Konstytucji RP [Dz. U. Nr 78, poz. 483]. Zasada ta, mimo że jej bezpośrednimi adresatami są organy władzy publicznej (jako podmioty działające w sferze stanowienia i stosowania prawa), generuje także pewne obowiązki dla organizacji działających w sektorze publicznym, jak prywatnym. Dla przykładu można wskazać także na regulacje: ustawę o ochronie konkurencji i konsumentów (nakazującą stosowanie zasady niedyskryminacji w stosunku do kontrahentów lub potencjalnych kontrahentów²), prawo zamówień publicznych (wprowadzające nakaz równego traktowania wykonawców w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego³), prawo telekomunikacyjne (wprowadzające obowiązek niedyskryminującego dostępu do usług telekomunikacyjnych⁴), czy prawo lotnicze (którego przepisy zabraniają ustalania opłat lotniskowych w sposób dyskryminujący lub naruszający zasadę równego traktowania⁵). Jednak szczególne obowiązki dotyczące zakazu dyskryminacji nakładane są na organizacje w związku z zatrudnianiem pracowników. Nakaz równego traktowania i niedyskryminacji w zatrudnieniu oznacza, że kwalifikacje podmiotowe człowieka, często niezależne od jego woli i czynów, w szczególności rasa, płeć, pochodzenie, urodzenie, język, stan zdrowia lub wiek, nie mogą być zasadniczo podstawą zróżnicowania sytuacji prawnej jednostki, ograniczenia praw lub zwiększenia jej obowiązków prawnych [Borysiak 2016, komentarz do art. 32, nb. 5]. Podstawę różnicowania sytuacji prawnej jednostki nie może być również jej tożsamość płciowa, choć wydaje się, że nie zawsze to kryterium dyskryminacji można było odnaleźć w przepisach, a taki stan legislatury należałoby ocenić jako niedostatecznie realizujący konstytucyjny nakaz równego traktowania i niedyskryminacji. Zagadnienie to stało się przyczynkiem do podjęcia poniższej analizy stanu polskiego prawa w aspekcie realizacji zakazu dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową.

Podstawowym celem niniejszego opracowania będzie przedstawienie normatywnych podstaw zapobiegania dyskryminacji osób transpłciowych w polskim prawie, a następnie wskazanie na istniejące w tym zakresie rekomendacje i potrzeby, ze

² Por. art. 9 ust. 2 ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów [Dz. U. z 2017 r., poz. 229 ze zm.], który wylicza zabronione praktyki dyskryminujące stosowane przy współpracy gospodarczej.

³ Por. art. 3 ust. 2 oraz 7 ustawy Prawo zamówień publicznych [Dz. U. z 2017 r., poz. 1579 ze zm.].

⁴ Por. art. 28 ust. 1 pkt 5) ustawy Prawo telekomunikacyjne [Dz. U. z 2017 r., poz. 1907 ze zm.].

⁵ Por. art. 77i ustawy Prawo lotnicze [Dz. U. z 2017 r., poz. 959 ze zm.].

szczególnym uwzględnieniem potrzeb w zakresie zapobiegania dyskryminacji w zatrudnieniu. Autorka niniejszego artykułu stawia hipotezę, że aktualny stan prawny jest niewystarczający w zakresie realizacji konstytucyjnego zakazu dyskryminacji osób transpłciowych i uważa, że do zmiany tego stanu rzeczy mogą w znacznym stopniu przyczynić się organizacje, w szczególności przedsiębiorcy zatrudniający pracowników. Podjęto również próbę wskazania obszarów, w jakich pracodawcy mogą przyczynić się do stworzenia środków zapobiegających dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową. Jako metody badawcze zastosowano: analizę treści aktów prawnych, dokumentów międzynarodowych oraz dostępnej literatury przedmiotu.

Opracowanie składa się w trzech części. W pierwszej z nich przedstawiono tożsamość płciową jako kryterium dyskryminacji, wskazując na jego odmiennność od kryterium orientacji seksualnej. Rozróżnienie tych dwóch kryteriów ma szczególne znaczenie w świetle dalszej części pracy, w której omówiono prawne uregulowania wprowadzające zakaz dyskryminacji. W ostatniej części artykułu przedstawiono postulaty w zakresie podjęcia działań mających zapobiegać wykluczeniu osób transseksualnych ze społeczeństwa oraz podjęto próbę wskazania na rolę pracodawców w tworzeniu rozwiązań mających na celu przeciwdziałaniu dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową.

Tożsamość płciowa jako kryterium dyskryminacji

Tożsamość płciowa wydaje się być szczególnym kryterium dyskryminacji, albowiem wkracza bardzo głęboko w sferę prywatności człowieka, można wręcz powiedzieć, że leży w kwalifikowanej sferze prywatności, jaką jest sfera intymności. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że już od wielu lat prawo do prywatności uznawane jest za wartość samoistną, chronioną przepisami prawa międzynarodowego, a także przepisami rangi konstytucyjnej. Art. 47 Konstytucji RP [Dz. U. Nr 78, poz. 483] stanowi, iż „każdy ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz do decydowania o swoim życiu osobistym”. U podstaw prawa do prywatności znalazły się rozwijane w epoce renesansu i reformacji koncepcje wolności. W ideach tych prawo do prywatności stanowiło znaczący element wspierający wolność, albowiem prywatność pozwala jednostce robić to, czego nie może ona czynić z obawy przed nieprzychylną reakcją otoczenia [Braciak 2004, s. 13, Sakowicz 2006, s. 23].

Idea prawa do poszanowania prywatności ma szczególne znaczenie dla osób transpłciowych oraz osób z odmienną niż heteroseksualna orientacją płciową, gdyż to oni najczęściej doświadczają dyskryminacji. Określa się ich angielskim skrótem LGBT

(*lesbian, gay, bisexual, transsexual*) [Materiały Pełnomocnika Rządu...]. Pomimo znacznego wzrostu świadomości społecznej oraz podejmowanych akcji zwalczania homofobii i transfobii w wielu krajach, również w Polsce, można spotkać zachowania świadczące o lęku przed osobami o innej orientacji seksualnej lub tożsamości płciowej. Problem ich nietolerancji jest niezwykle szeroki i dotyczy wielu aspektów prawnych i pozaprawnych. Nie jest to problem nowy, bowiem od wielu lat jest przedmiotem dyskusji w mediach i w środowiskach naukowych. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że większą popularnością cieszy się tematyka dotycząca problemów osób o orientacji homoseksualnej czy biseksualnej, natomiast problematyka dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową pozostaje w cieniu. Często zdarza się też łączyć ze sobą te dwie kategorie dyskryminacji, co jest uzasadnione tym, że niektóre problemy grup nieheteroseksualnych i transseksualnych wykazują znaczne podobieństwo. Przykładowo dyskryminacja, której mogą doświadczyć zarówno osoby nieheteroseksualne, jak i transseksualne, może przybrać takie same formy. W szczególności może to być naruszanie czci i godności (np. używanie wulgarnych czy poniżających sformułowań, zarówno bezpośrednio przez samego pracodawcę, jak i przez innych pracowników za jego przyzwoleniem) czy ujawnianie informacji na temat orientacji seksualnej i tożsamości płciowej bez ich zgody. Należy jednak podkreślić, że orientacja seksualna i tożsamość płciowa są dwiema odrębnymi kryteriami dyskryminacji i mogą dotknąć każdego ze środowisk LGBT. Co więcej, osoby transpłciowe są często wykluczane również ze środowisk mniejszościowych, w tym środowisk homoseksualnych [Bieńkowska 2012, s. 193], dlatego ich sytuacja społeczna jest gorsza od osób homo- i biseksualnych. Takie wykluczenie jest bolesne dla transseksualistów, gdyż z reguły bardzo zależy im na akceptacji ze strony społeczeństwa, chcą być postrzegani jako osoby przynależące do tej płci, z którą się utożsamiają [Matczuk 2012, s. 165]. Zasadniczym problemem osób transpłciowych jest bowiem rozbieżność pomiędzy płcią, z którą się identyfikują a płcią metrykalną czy biologiczną budową ciała. W tym miejscu warto wspomnieć, że biologiczna budowa to nie to samo co płeć biologiczna i wyjaśnić kilka kluczowych pojęć, zwłaszcza zaś pojęcie „płci”.

Ogromna ilość badań na temat płci z zakresu medycyny, seksuologii, antropologii, psychologii czy socjologii pozwala stwierdzić, że pojęcie płci jest pojęciem wieloaspektowym i bardzo trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto pewne uproszczenia, tak aby wyjaśnić te terminy w sposób jak najbardziej przejrzysty i nie oddalić się w rozważaniach z nadto od istoty problemu jakim jest zagadnienie problematyki dyskryminacji osób transpłciowych jako członków organizacji.

Podstawowe znaczenie ma rozróżnienie pojęć „płeć biologiczna” i „płeć metrykalna” (na uboczu pozostaną wszelkie rozważania dotyczące pojęć „płeć kulturowa” czy „społeczna”, które wiążą się z ideą *gender* i wykraczającą poza ramy podjętych rozważań). Określenie „płeć biologiczna” odnosi się do biologicznych cech różniących kobiety i mężczyzn, przy czym rozróżnienia to dokonuje się nie tylko na podstawie budowy ciała, lecz także w oparciu o inne cechy, przede wszystkim: 1. zewnętrzne narządy płciowe (prącie i moszna u mężczyzn, srom u kobiet), 2. wewnętrzne narządy płciowe (układ rozrodczy – u mężczyzn nasieniowody i pęcherzyki nasienne, u kobiet macica i jajowody), 3. kariotyp (chromosomy XY u mężczyzn, XX u kobiet), 4. gruczoły płciowe (jądra u mężczyzn, jajniki u kobiet), 5. hormony płciowe (zarówno u mężczyzn jak i u kobiet gruczoły płciowe wytwarzają hormony płciowe takie jak androgeny i estrogeny, jednak w różnych proporcjach – u mężczyzn poziom androgenów jest znacznie wyższy niż estrogenów, a u kobiet odwrotnie), 6. fenotyp (określany przez drugo- i trzeciorzędne cechy płciowe dojrzałego człowieka, takie jak budowa ciała, wzrost, waga), 7. płciowe ośrodki mózgowie (podwzgórze i przysadka mózgowa), 8. psychiczne poczucie przynależności do danej płci [Bajszczak, Szarras-Czapnik, Słowikowska-Hilczner 2014, s. 76]. Zespół cech oznaczonych na podstawie powyższych kryteriów pozwala ocenić, jaka jest płeć biologiczna człowieka. Jest jednak przyjęte, że w chwili narodzin nie bada się wszystkich tych cech (trudno zresztą wtedy badać psychikę albo trzeciorzędne cechy płciowe, które wykształcają się dopiero w okresie dojrzewania), lecz dokonuje się przyporządkowania płci na podstawie oględzin zewnętrznych narządów płciowych [Krawiec 2015, s. 29]. Tak określona płeć wpisywana jest do aktu urodzenia dziecka i jest to tak zwana „płeć metrykalna” [Daniluk 2009, s. 168]. Tymczasem różnego rodzaju zaburzenia, np. niedostatki enzymów, mogą powodować, że zewnętrzne narządy płciowe są ukształtowane nietypowo i sugerują inną płeć niż rzeczywista płeć biologiczna [Dułak 2013, s. 3]. Oznacza to, że płeć wpisana do aktu urodzenia może być niezgodna z prawdziwą płcią biologiczną człowieka, co może ujawnić się dopiero po wielu latach, gdyż kształtowanie się poczucia przynależności do danej płci dokonuje się stopniowo w toku rozwoju osobniczego [Boratynska 2011, 449].

Wracając do kwestii odróżnienia dyskryminacji ze względu na orientację seksualną od dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową warto powołać się na definicje zawarte w Zasadach Yogyakarta (zasady te zawierają rekonstrukcję międzynarodowych standardów praw człowieka w odniesieniu do orientacji seksualnej oraz tożsamości płciowej [Wieruszewski 2009, s. 17]). W świetle powyższego dokumentu „tożsamość płciowa” oznacza głęboko odczuwane wewnętrzne i indywidualne doświadczenie płci społecznej, która może lub nie odpowiadać płci określonej przy urodzeniu, włączając

w to osobiste odczucie własnej cielesności (mogące prowadzić do modyfikacji wyglądu zewnętrznego lub funkcji biologicznych metodami medycznymi, chirurgicznymi lub innymi) i inne formy wyrażania własnej płciowości przez ubiór, mowę czy maniery. „Orientacja seksualna” to natomiast zdolność każdej osoby do rozwinięcia głębokiego uczuciowego, emocjonalnego i seksualnego pociągu oraz intymnych i seksualnych związków z osobami płci przeciwnej (heteroseksualność), tej samej (homoseksualność) lub też z przedstawicielami obu płci (biseksualność). Pomimo połączenia w Zasadach Yogyakarty postanowień odnoszących się do dyskryminacji z uwagi na zarówno orientację seksualną, jak i tożsamość płciową, bez wątpienia są to dwa odmienne pojęcia. I o ile sytuacji prawnej osób homoseksualnych prawo międzynarodowe poświęca uwagę już od wielu lat, to sytuacją prawną osób transpłciowych zainteresowano się stosunkowo niedawno [Pogodzińska 2010, s. 132], co może tłumaczyć fakt, dlaczego uregulowania prawa międzynarodowego odnoszą się do praw osób transseksualnych jedynie w minimalnym zakresie (wprowadzają tylko wymóg przyjęcia przez państwa w swoim prawie krajowym możliwości dokonania korekty płci i umożliwienie podjęcia terapii hormonalnej [Śledzińska-Simon 2013, s. 154]).

Zakaz dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową w prawie polskim

Rozważania na temat prawnych podstaw zakazu dyskryminacji osób transseksualnych należy rozpocząć od wskazania na przepisy Kodeksu pracy [Dz. U. z 2016 r., poz. 1666 ze zm.] (dalej jako: kp), w szczególności jego art. 11³, który stanowi, że niedopuszczalna jest jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu. Wymienione w dalszej części tego przepisu kryteria dyskryminacji takie jak płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna, rodzaj umowy czy wymiar czasu pracy mają charakter jedynie przykładowy. Podobne przykładowe wyliczenie kryteriów dyskryminacji zawiera art. 18^{3a} kp, który wprowadza nakaz równego traktowania w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe. Z tożsamym wyliczeniem kryteriów dyskryminacji spotkać się można w art. 94 pkt 2b) kp. Przepis ten wprowadza do katalogu obowiązków pracodawcy podejmowanie działań mających przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu. Oznacza to, że pracodawca ma nie tylko sam nie dopuszczać się działań noszących cechy dyskryminacji, ale również aktywnie przeciwdziałać wszelkim sytuacjom, które mogłyby do niej prowadzić. Należy przyjąć, że wszystkie wyżej wymienione przepisy Kodeksu pracy obejmują również dyskryminację z uwagi na tożsamość płciową, gdyż posłużenie się przez ustawodawcę przy wyli-

czaniu kryteriów dyskryminacji sformułowaniem „w szczególności” sprawia, że katalog ten ma charakter otwarty.

W zakresie przeciwdziałania dyskryminacji pracowników funkcjonują również szczegółowe regulacje branżowe, takie jak np. przepisy Prawa bankowego, które wprowadzając procedury systemu zarządzania i kontroli wewnętrznej, stawiają za cel również ochronę pracowników sektora bankowego przed działaniami represyjnymi, dyskryminującymi lub innymi rodzajami niesprawiedliwego traktowania⁶. Innym przykładem są regulacje dotyczące pracowników kolejowych, które ustanawiają zakaz dyskryminacji maszynistów i członków drużyn pociągowych w zakresie dostępu do szkoleń będących warunkiem uzyskania przez nich certyfikatu bezpieczeństwa⁷. Powyższe przykłady wskazują, że ustawodawca nie ograniczył zakazu dyskryminacji wobec pracowników tylko do regulacji Kodeksu pracy, choć w analizowanym zakresie jest to wciąż podstawowy akt prawny.

Należy także wskazać na przepisy zakazujące dyskryminacji wykraczające poza regulacje prawne stosunku pracy. Analizując ustawodawstwo obowiązujące w Polsce można jednak dojść do wniosku, że poza sferą prawa pracy, prawne środki zapobiegania dyskryminacji nie przewidują kryterium tożsamości płciowej, wymieniając jedynie orientację seksualną. W wielu wypadkach wydaje się to być zwykłym zaniedbaniem ustawodawcy, trudno bowiem znaleźć racjonalne uzasadnienie dla pominięcia dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową w przepisie zabraniającym nadawania reklam handlowych o charakterze dyskryminującym. Mowa tu o przepisie art. 16b ust. 3 pkt 2) ustawy o radiofonii i telewizji [Dz. U. z 2017 r., poz. 1414 ze zm.], zgodnie z którym przekaz handlowy nie może zawierać treści dyskryminujących ze względu na rasę, płeć, narodowość, pochodzenie etniczne, wyznanie lub światopogląd, niepełnosprawność, wiek czy orientację seksualną. Ponieważ powołany przepis wyczerpująco wyliczając rodzaje dyskryminacji nie zawiera wyrażenia „w szczególności” (tak jak to czyni np. Kodeks pracy w art. 11³ i 18^{3a} [Dz. U. z 2016 r., poz. 1666 ze zm.]), przyjmuje się, że rodzaje dyskryminacji objętej omawianym zakazem zostały wymienione w sposób wyczerpujący [Piątek, Dziomdziora, Wojciechowski 2014, komentarz do art. 16b, nb. 26]⁸.

⁶ Por. art. 9 ust. 2b ustawy Prawo bankowe [Dz. U. z 2017 r., poz. 1876 ze zm.].

⁷ Por. art. 18d ust. 1, 3 i 6 ustawy o transporcie kolejowym [Dz. U. z 2017 r., poz. 2117 ze zm.].

⁸ Można także spotkać pogląd odmienny, zgodnie z którym art. 16b ust. 3 pkt 2) ustawy o radiofonii i telewizji [Dz. U. z 2017 r., poz. 1414 ze zm.] odnosi się do „dyskryminacji w całym bogactwie jej przejawów”, zaś brak wyrażenia „w szczególności” stanowi „niefortunne zaniechanie ustawodawcy” [Ożóg s. 362]. Taka rozszerzająca interpretacja analizowanego przepisu dałaby możliwość objęcia zakazem reklamy treści dyskryminujących z uwagi na tożsamość płciową, jednak wątpliwości budzi dopuszczalność takiej wykładni.

Podobnie wyczerpujący charakter ma katalog rodzajów dyskryminacji wskazanych w ustawie o wdrażaniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania [Dz. U. z 2016 r., poz. 1219] (zwanej ustawą antydyskryminacyjną), wśród których również brakuje wskazania dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową, choć jest zakaz dyskryminacji z uwagi na orientację seksualną. Trudno jednak powiedzieć czy w tym przypadku miało miejsce niedopatrzenie ustawodawcy, czy raczej celowe działanie. Przedmiotowa ustawa stanowi bowiem akt implementacji do polskiego porządku prawnego pięciu dyrektyw wspólnotowych, z których żadna nie wspomina o zakazie nierównego traktowania z uwagi na tożsamość płciową. Niemniej jednak w trakcie procesu legislacyjnego organizacje pozarządowe wskazywały na konieczność rozszerzenia przedmiotu ochrony w stosunku do dyrektyw, podkreślając, że akty unijne stanowią tylko minimalne standardy, które można poszerzyć, zaś zamknięty katalog przesłanek byłby sprzeczny z art. 32 Konstytucji RP [Dz. U. Nr 78, poz. 483], zgodnie z którym „nikt nie może być dyskryminowany (...) z jakiegokolwiek przyczyny”. Na potrzebę objęcia przedmiotem ochrony tożsamości płciowej wskazywano również w złożonym do Sejmu w 2013 r. projekcie nowelizacji ustawy antydyskryminacyjnej. Nowelizacja niestety została odrzucona w pierwszym czytaniu, czego należy bardzo żałować, albowiem omawiana ustawa mogłaby stanowić znaczące narzędzie do walki z nierównym traktowaniem osób transpłciowych, gdyż stosuje się ją w różnych obszarach, między innymi w zakresie podejmowania kształcenia zawodowego, warunków podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej lub zawodowej, przystępowania i działania w związkach zawodowych, organizacjach pracodawców oraz samorządach zawodowych, zabezpieczenia społecznego, opieki zdrowotnej, a także oświaty i szkolnictwa wyższego (art. 4 ustawy antydyskryminacyjnej [Dz. U. z 2016 r., poz. 1219]).

We wszystkich wyżej wymienionych zakresach osoby transseksualne napotykają różne, specyficzne dla nich problemy. Wśród nich pierwszym i najważniejszym, bo rodzącym dalsze konsekwencje, jest możliwość i tryb zmiany płci. Procedura zmiany płci w obecnym stanie prawnym w głównej mierze opiera się na działalności orzeczniczej sądów powszechnych (do których wnoszone są powództwa o ustalenie płci, które muszą być wnoszone przeciwko rodzicom na podstawie błędnego wskazania przez nich płci dziecka w chwili urodzenia), organów administracji publicznej i sądów administracyjnych (które rozpatrują sprawy o zmianę aktów stanu cywilnego). Należy jednak zwrócić uwagę, że zagadnienie sytuacji prawnej osób transpłciowych wykracza poza kwestie związane z samą tylko procedurą zmiany płci, ale rozciąga się także na skutki tej zmiany, zwłaszcza w prawie cywilnym [Osajda 2009, s. 187]. Ze zmianą płci wiąże się również między innymi problemem zawierania małżeństw przez osoby

transpłciowe czy też kwestia zmiany świadectw i dyplomów potwierdzających wykształcenie, kwalifikacje lub doświadczenie zawodowe osoby, która zmieniła płeć. Nie jest również uregulowana kwestia dostępu do świadczeń medycznych specyficznych dla osób transseksualnych oraz wieku emerytalnego osoby po korekcie płci (problemem jest zagadnienie czy mężczyzna, który zmienił płeć na żeńską osiąga wiek emerytalny określony dla kobiet, czy dla mężczyzn). Innym problemem może być możliwość uprawiania sportu przez osoby transpłciowe w dyscyplinach, w których istnieje podział zawodów sportowych z uwagi na płeć. Nietrudno też dostrzec problemy na gruncie prawa penitencjarnego przy ustalaniu właściwego zakładu karnego dla odbywania kary pozbawienia wolności, czy też na gruncie procedury karnej, np. przy doborze osoby dokonującej rewizji osobistej. Problem płci osoby dokonującej przeszukania osoby transseksualnej jest istotny również w innych sytuacjach, w których prawo dopuszcza kontrolę osobistą, np. przez pracowników służby ochrony lotniska. Te i inne problemy związane z transpłciowością, do tej pory nie doczekały się stosownych regulacji prawnych.

Podsumowując część rozważań dotyczącą prawnych uregulowań w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową, należy stwierdzić, że w Polsce sytuacja prawna osób transseksualnych jest niedostatecznie nieuregulowana, co słusznie stanowi przedmiot krytyki w literaturze przedmiotu [np. Śledzińska-Simon 2013, s. 179].

Prace na rzecz rozwoju środków zapobiegających dyskryminacji osób transpłciowych

Brak rozwiązań prawnych w wielu obszarach życia społecznego może prowadzić do dyskryminacji i wykluczenia ze społeczeństwa osób transpłciowych. Zwrócił na to uwagę Komisarz Praw Człowieka Rady Europy, który przedstawił 12 rekomendacji dla państw członkowskich Rady Europy w celu zapobiegania wyłączenia osób transseksualnych ze społeczeństwa [Hammarberg 2011, s. 26]. O konieczności przyjęcia i wdrożenia odpowiednich środków zapewniających skuteczną ochronę przed dyskryminacją ze względu na tożsamość płciową w zatrudnieniu, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, mowa jest także w Zaleceniu Komitetu Ministrów Rady Europy CM/Rec(2010)5 z dnia 31 marca 2010 r. w sprawie środków zwalczania dyskryminacji ze względu na orientację seksualną lub tożsamość płciową [*Zaleceniu Komitetu Ministrów...*].

Istotna dla dalszego rozwoju środków prawnych zapobiegających dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową będzie też realizacja postanowień rezolucji Parlamentu

Europejskiego z dnia 4 lutego 2014 r. w sprawie unijnego planu przeciwdziałania homofobii i dyskryminacji ze względu na orientację seksualną i tożsamość płciową (2013/2183(INI)) [*Rezolucja Parlamentu Europejskiego...*].

Szczegółowe rekomendacje skierowane do Polski w zakresie zwalczania dyskryminacji między innymi z uwagi na tożsamość płciową wydała Europejska Komisja Przeciw Rasizmowi i Nietolerancji Rady Europy (ECRI). W ramach swojej działalności ECRI prowadzi monitoring oraz dokonuje analizy sytuacji w każdym kraju członkowskim w zakresie rasizmu i nietolerancji oraz formułuje sugestie i propozycje sposobu radzenia sobie ze wskazanymi problemami. W wyniku przeprowadzonego w Polsce badania ECRI pozytywnie oceniła zmiany w naszym kraju w analizowanym obszarze (w stanie prawnym na dzień 12 grudnia 2014 r.). Jednocześnie jednak stwierdziła, że pomimo osiągniętego postępu niektóre kwestie nadal budzą niepokój, w szczególności brak włączenia tożsamości płciowej do cech przedmiotu ochrony we wszystkich właściwych przepisach [Raport ECRI 2015, s. 10]. ECRI zaleca, by tożsamość płciowa została wyraźnie dodana do dóbr chronionych w artykułach 118, 119 i 255, 256 i 257 Kodeksu karnego [Dz. U. z 2017 r., poz. 2204 ze zm.] (§ 27, 35, 47 Raportu ECRI [2015]). Zarówno akty organów Unii Europejskiej [por. *Rezolucja Parlamentu Europejskiego...*], jak i dokumenty pochodzące od organów Rady Europy (por. zalecenie Komitetu Ministrów [*Zalecenie Komitetu Ministrów...*], a także rekomendacje Komisarza Praw Człowieka [Hammarberg 2011] oraz ECRI [Raport ECRI 2015]) kierowane są do organów państwowych, co nie oznacza, że w procesie ustanawiania i wdrażania odpowiednich regulacji prawnych w omawianych zakresie zachowania organizacji pozostają bez znaczenia. We wszystkich dokumentach wskazywana jest potrzeba przeprowadzenia badań i zebrania danych między innymi na temat osób transseksualnych oraz o dyskryminacji i nietolerancji, której są ofiarami⁹. Z pewnością przeprowadzenie tych badań nie może obyć się bez udziału przedstawicieli środowisk pracodawców. W 2015 roku Rzecznik Praw Obywatelskich zlecił przeprowadzenie badań na temat dyskryminacji osób transpłciowych w zatrudnieniu. W wyniku badań i analiz rzecznik wydał raport, który może stać się cennym źródłem i podstawą dalszych badań i inicjatyw podejmowanych zarówno przez państwo, jak i prywatne organizacje. Wyniki badań wykazały bowiem, że zdecydowana większość Polaków nie zna ani jednej osoby transpłciowej, nie ma wiedzy na temat transpłciowości i kojarzy to zjawisko wyłącznie

⁹ Por. art. 4 lit. G pkt (iv) rezolucji Parlamentu Europejskiego [*Rezolucja Parlamentu Europejskiego...*], zgodnie z którym „Komisja, państwa członkowskie i odpowiednie agencje powinny zająć się problemem obecnego braku wiedzy badań i właściwych przepisów w dziedzinie praw człowieka osób transpłciowych” oraz § 91 Raportu ECRI [2015], w których Komisja zaleca by władze przeprowadziły badania na temat osób LGBT w Polsce oraz o dyskryminacji i nietolerancji, której są ofiarami.

negatywnie, co wpływa na niewielką akceptację osób transseksualnych w miejscu pracy [Biuletyn RPO 2016, s. 83].

W literaturze przedmiotu postuluje się, aby przedstawiciele władzy promowali ideę poszanowania praw osób transpłciowych w trakcie rozmów z reprezentantami społeczeństwa obywatelskiego, w tym z mediami, organizacjami sportowymi, partiami politycznymi i wspólnotami religijnymi [Szeroczyńska, Śledzińska-Simon 2013, s. 201]. Wydaje się, że rozmowy z przedstawicielami społeczeństwa powinny biec dwutorowo – z jednej strony realizując zadanie zbierania danych, a z drugiej jako wysłuchanie głosu i stanowiska podmiotów, które bezpośrednio stykają się z problemami osób transpłciowych. W szczególności ważnym głosem będą opinie pracodawców, zwłaszcza tych, którzy w gronie swoich pracowników mają osoby transseksualne. Ich współudział w tworzeniu rozwiązań prawnych mających na celu przeciwdziałaniu dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową wydaje się nie do przecenienia. Może on przynieść trojaki rezultaty: po pierwsze w zakresie identyfikacji problemów osób transseksualnych, po drugie przy tworzeniu konkretnych rozwiązań modelowych i po trzecie w edukacji i podnoszeniu świadomości społecznej omawianej kwestii.

Warto aby na kwestię identyfikacji problemów osób transpłciowych w środowisku pracy patrzeć nie tylko z punktu widzenia zagrożeń dyskryminacyjnych związanych z wykluczeniem w środowisku pracy, ale także poprzez pryzmat obowiązków pracodawcy. Przykładowo zatrudniający osoby transseksualne mogą spotkać się z problemami dotyczącymi:

- wydawania dokumentów potwierdzających zatrudnienie i zdobyte kwalifikacje zawodowe (a także ewentualnego ich prostowania po zmianie płci przez pracownika);
- zapewnienia prawidłowej realizacji uprawnień pracowniczych związanych z ciążą – gdy kobieta po zmianie płci na męską (bez ingerencji chirurgicznej) zachodzi w ciążę, mamy w takiej sytuacji do czynienia z ciężarnym pracownikiem, tymczasem w większości przepisów Kodeksu pracy wyraźnie mówi o prawach „pracownic” w ciąży (np. przepisy dotyczące ochrony pracownic przed wypowiedzeniem – art. 177 kp [Dz. U. z 2016 r., poz. 1666 ze zm.] lub warunków pracy – art. 179 kp), jedynie w przypadku prawa do wynagrodzenia za okres choroby przypadający w czasie ciąży ustawodawca posłużył się pojęciem „pracownik” (art. 92 § 1 pkt 2) kp [Dz. U. z 2016 r., poz. 1666 ze zm.]);
- zapewnienia prawidłowej realizacji uprawnień pracowniczych związanych z rodzicielstwem, które są związane z płcią – np. uprawnienia karmiących piersią (art. 176 kp [Dz. U. z 2016 r., poz. 1666 ze zm.] posługuje się pojęciem „kobiety karmiące dziecko piersią”, a art. 187 „pracownica karmiąca dziecko piersią”, w żadnym z tych

sformułowań nie mieści się pracownik-mężczyzna, który pomimo zmiany płci może karmić piersią);

- doboru właściwych dla danej płci ubrań roboczych.

Po trzecie, udział pracodawców w zwalczaniu dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową może przybrać wymiar edukacyjny. Wprawdzie mówiąc o edukacji, najczęściej mamy na myśli zadania organizacji specjalnie do tego powołanych, jak szkoły, uczelnie wyższe, czy placówki kształcenia ustawicznego, jednak również organizacje działające w innych obszarach mogą aktywnie włączyć się w te działania. Nie do przecenienia jest bowiem rola środowiska pracy w podnoszeniu świadomości społecznej co do problemów związanych z tożsamością płciową. Również w środowisku pracy należy postulować takie działania, które prowadziłyby do uwrażliwienia pracowników na potrzeby osób transpłciowych i w ten sposób przyczyniły się do zwalczania negatywnych stereotypów społecznych i przejawów dyskryminacji.

Uwagi końcowe

Zasadniczym celem przeprowadzonych powyżej analiz było zwrócenie uwagi na regulacje prawne dotyczące zakazu dyskryminacji z uwagi na tożsamość płciową, stawiając hipotezę o niedostatkach tych regulacji. Zaprezentowane podstawy prawne zakazu dyskryminacji potwierdziły tezę o brakach rozwiązań prawnych w wielu obszarach, które mogą prowadzić do wykluczenia osób transpłciowych ze społeczeństwa. Wskazano na konieczność przyjęcia i wdrożenia odpowiednich środków zapewniających skuteczną ochronę przed dyskryminacją ze względu na tożsamość płciową w szczególności w zatrudnieniu, a także przyjęto, że szczególną rolę w tym zakresie mogą odegrać pracodawcy. Zidentyfikowano trzy obszary działań pracodawców, które mogłyby się przyczynić do walki z dyskryminacją osób transseksualnych. Pierwszym takim obszarem działań jest współdziałanie organizacji w zbieraniu danych na temat dyskryminacji doświadczanej przez społeczność osób transpłciowych w miejscu pracy. Kolejnym obszarem działań jest tworzenie propozycji konkretnych rozwiązań, opartych na sprawdzonych już w organizacjach schematach postępowania przy zapobieganiu dyskryminacji. Ostatnim obszarem jest podnoszenie świadomości w środowisku pracowniczym i uwrażliwienie na potrzeby osób transpłciowych, a w ten sposób zwalczanie negatywne stereotypy społeczne i przejawy dyskryminacji w miejscu pracy i poza nim.

W literaturze przedmiotu zaproponowano bardzo ciekawe i godne powielania dobre praktyki w zakresie między innymi zarządzania LGBT [Gryczko 2011, s. 81]. Należy jednak podkreślić, że inne są potrzeby osób nieheteroseksualnych, a inne osób

transseksualnych i rozwiązania zaproponowane pierwszej grupie niekoniecznie sprawdzą się w zniwelowaniu problemów osób transseksualnych. Jest to spowodowane w szczególności faktem, że osoby transpłciowe najczęściej nie chcą podkreślać swojej odmienności, lecz pragną wejść w środowisko jako osoba o danej płci, tymczasem osoby nieheteroseksualne potrzebują raczej akceptacji odmienności, a nie jej ukrycia. Niemniej jednak warto zgodzić się z Gryczko, że zarządzanie różnorodnością między innymi w obszarze tożsamości płciowej to duża szansa biznesowa dla organizacji, której nie można pomijać w realiach gospodarki wolnorynkowej [Gryczko 2011, s. 88]. Zaangażowanie różnych organizacji, a zwłaszcza pracodawców, w rozwiązywanie problemów związanych z zachowaniem równości i niedyskryminacją osób transseksualnych może być też niezwykle cenne dla wprowadzenia rozwiązań systemowych w skali całego państwa. To bowiem właśnie organizacje wykazują się największą aktywnością i kreatywnością w przekuwaniu różnorodności w atut. Różnorodność sama w sobie nie jest bowiem atutem – dopiero odpowiednie zaprojektowanie, pielęgnowanie i wspieranie różnorodności może przyczynić się do sukcesu organizacji. Z pewnością wdrożenie w miejscu pracy pewnych rozwiązań, które będą mogły zapobiegać powstaniu dyskryminacji i zwalczać ją jeżeli już do niej doszło, może przy odpowiednich działaniach władz przynieść niewspółmierne korzyści zarówno dla samej organizacji, jak i dla całego kraju.

Bibliografia

- Bajszczak K., Szarras-Czapnik M., Słowikowska-Hilczer J. (2014), *Zaburzenia rozwoju płci – nowa nomenklatura oraz wytyczne w postępowaniu terapeutycznym*, „Seksuologia Polska”, 12(2), ss. 74–80.
- Bieńkowska M. (2012), *Transseksualizm w Polsce. Wymiar indywidualny i społeczny przekraczania binarnego systemu płci*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Biuletyn RPO (2016), *Równe traktowanie w zatrudnieniu bez względu na tożsamość płciową – analiza i zalecenia*, „Zasada równego traktowania. Raport i praktyka”, nr 19, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
- Boratyńska M. (2011), *Sprostowanie aktu urodzenia* [w:] M. Safjan (red.), *Prawo wobec medycyny i biotechnologii. Zbiór orzeczeń z komentarzami*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Borysiak W. (2016) [w:] M. Safjan, L. Bosek (red.), *Konstytucja RP. Komentarz, Tom I, Komentarz – Art. 1–86*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Braciak J. (2004), *Prawo do prywatności*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa.
- Daniluk P. (2009), *Legalność zabiegów „chirurgicznej zmiany płci” u transseksualistów z perspektywy polskiego prawa karnego* [w:] R. Wieruszewski, M. Wyrzykowski (red.), *Orientacja seksualna i tożsamość płciowa. Aspekty prawne i społeczne*, Instytut Wydawniczy EuroPrawo, Warszawa.

- Dułał K. (2013), *Binarność płci w edukacji antydyskryminacyjnej*, [online], http://www.tea.org.pl/userfiles/referaty/binarnosc_plci_w_edukacji_antydyskryminacyjnej_-_katarzyna_dulak.pdf, dostęp: 28.09.2017.
- Gryczko M. (2011), *OUTstanding! LGBT w miejscu pracy*, [w:] K. Śmiszek (red.), *Dyskryminacja ze względu na orientację seksualną i tożsamość płciową w zatrudnieniu*, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa.
- Hammarberg T. (2011), *Tożsamość płciowa a prawa człowieka. Dokument tematyczny Thomasa Hammarberga Komisarza Praw Człowieka Rady Europy*, tom 3, Publikacja projektu „Transrespect versus Transphobis Worldwide (TvT)”, Lublin.
- Krawiec G. (2015), *Koncepcje płci człowieka a prawo administracyjne*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
- Matczuk J. (2012), *Osoby transseksualne w procesie zmiany płci – wybrane zagadnienia prawne* [w:] A. Kłonkowska (red.), *Transpłciowość – Androgynia. Studia o przekraczaniu płci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Materiały Pełnomocnika Rządu do Spraw Społeczeństwa Obywatelskiego i Równego Traktowania, *Dyskryminacja ze względu na orientację seksualną i tożsamość płciową*, [online], <http://www.spoleczenstwoobywatelskie.gov.pl/dyskryminacja-ze-wzgledu-na-orientacje-seksualna-i-tozsamosc-plciowa>, data pobrania: 09.09.2017 r.
- Osajda K. (2009), *Cywilnoprawne aspekty zmiany płci u transseksualistów*, [w:] R. Wieruszewski, M. Wyrzykowski (red.), *Orientacja seksualna i tożsamość płciowa. Aspekty prawne i społeczne*, Instytut Wydawniczy EuroPrawo, Warszawa.
- Ożóg M. (2007), *Reklama i promocja w środkach masowego przekazu*, [w:] E. Traple, Adamczyk J., Barta P. i in., *Prawo reklamy i promocji*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa,
- Piątek S., Dziomdziora W., Wojciechowski K. (2014), *Ustawa o radiofonii i telewizji. Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pogodzińska P. (2010), *Tożsamość płciowa w prawie międzynarodowym. Wybrane zagadnienia*, [w:] A. Śledzińska-Simon (red.), *Prawa osób transseksualnych. Rozwiązania modelowe a sytuacja w Polsce*, Fundacja Trans-Fuzja, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa.
- Sakowicz A. (2006), *Prawnokarne gwarancje prywatności*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
- Szeroczyńska M. Śledzińska-Simon A. (2013), *Założenia zmian prawnych dotyczących osób transpłciowych w prawie polskim*, [w:] W. Dynarski, K. Śmiszek (red.), *Sytuacja prawna osób transpłciowych w Polsce. Raport z badań i propozycje zmian*, Fundacja Trans-Fuzja, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa.
- Śledzińska-Simon A. (2013), *Prawna sytuacja osób transpłciowych w Polsce*, [w:] W. Dynarski, K. Śmiszek (red.), *Sytuacja prawna osób transpłciowych w Polsce. Raport z badań i propozycje zmian*, Fundacja Trans-Fuzja, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa.
- Wieruszewski R. (2009), *Zasady Yogokarty – geneza i znaczenie*, [w:] K. Remin (red.), *Zasady Yogokarty. Zasady stosowania międzynarodowego prawa praw człowieka w stosunku do orientacji seksualnej i tożsamości płciowej*, Kampania Przeciw Homofobii, Warszawa.

Akty prawne i dokumenty

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2016 r., poz. 1666 ze zm.).
- Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz. U. z 2017 r., poz. 1414 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz. U. z 2017 r., poz. 2204 ze zm.).
- Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. z 2017 r., poz. 1876 ze zm.).
- Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze (Dz. U. z 2017 r., poz. 959 ze zm.).
- Ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym (Dz. U. z 2017 r., poz. 2117 ze zm.).
- Ustawa z dnia 28 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2017 r., poz. 1579 ze zm.).
- Ustawa z dnia 16 lipca 2004 r. Prawo telekomunikacyjne (Dz. U. z 2017 r., poz. 1907 ze zm.).
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. z 2017 r., poz. 229 ze zm.).
- Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrażaniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Dz. U. z 2016 r., poz. 1219).
- Raport ECRI (2015), [online], <http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/country-by-country/poland/pol-cbc-v-2015-20-pol.pdf>, data dostępu: 29.09.2017.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 4 lutego 2014 r. w sprawie unijnego planu przeciwdziałania homofobii i dyskryminacji ze względu na orientację seksualną i tożsamość płciową (2013/2183(INI)) (2017/C 093/04), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014IP0062&from=PL>, data dostępu: 29.09.2017.
- Zalecenie Komitetu Ministrów Rady Europy CM/Rec(2010)5 z dnia 31 marca 2010 r. w sprawie środków zwalczania dyskryminacji ze względu na orientację seksualną lub tożsamość płciową, http://transfuzja.org/download/dokumenty/reccm2010_5_pl.pdf, data dostępu: 29.09.2017.

Mariola Dźwigoł-Barosz¹

Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska

Utilizing the Potential of Women in Enterprises for Effective Diversity

Abstract: The article presents issues related to gender diversity in business management. The managerial skills of male and female sex are presented as discussed in Polish and foreign studies as well as the in author's own research. Attention was drawn to the position of women in managerial positions on a statistical basis. The results of other authors' research and arguments for increasing the participation of women in management positions for gender differentiation have also been reported, which is conducive to the efficiency of enterprises. The reflections are complemented by examples of activities that promote gender diversity in businesses.

Key words: gender, diversity, competences.

Introduction

Diversity management has become a part of strategic plans of the world of business, being a response to a growing diversity of societies, clients, market structures and the entire business- and employee-related environment where knowledge and innovations are particularly gaining in importance, in order to protect a competitive edge in globalised economies [Stubert 2012].

Although diversity and equal opportunities between men and women may be perceived as a social problem, it is, however, just one of many aspects. It is also becoming an issue connected with one's professional life, at both national and business

¹ mariola.dzwigol-barosz@polsl.pl

levels. Nowadays companies have been facing many challenges related to parities. The problem of ageing societies and the battle for the most skilled workers are getting fiercer and fiercer. Employing suitable and talented personnel is already a complex task, whereas keeping the best workers poses an enormous challenge. Companies want to attract the most talented employees, whereas the Generation Y is eager to work in a diverse environment, as diversity is for them a completely natural phenomenon [de Saint Sauveur 2014].

In the light of the current situation in the labour market, a potential success for modern companies is inextricably connected with making use of the potential of women as managers, and investing money to develop their competencies.

Making use of the involvement of women is of particular importance not only to improve the effectiveness of companies but also to develop entire national economies. Out of two outstanding and well-managed teams, the one that is more diverse has the greater potential. Female managers exert their influence in a slightly different way than their male counterparts – they more willingly share their ideas with others and justify their own decisions in a rational way. The organisations that deliberately fail to benefit from the diversity are depriving themselves of opportunities to achieve a more effective action culture.

Having said that, what do the best companies do to maintain gender equality? They have been learning how to use gender-related languages through realising that the current situation is not completely impartial and through adjusting the language and behaviour styles to talent resources and the 21st-century market reality [Wittenberg-Cox, Maitland 2010, p. 135].

The aim of the paper is to focus the readers' attention on a low percentage of women holding managerial positions in companies and to present arguments that speak in favour of eradication of the phenomenon by deliberately benefiting from various competencies of both genders. The presented reflections may constitute a methodological framework for elaborating in-company actions that perceive gender diversity as one of its business values.

Managerial competencies versus gender

It is a common belief that a man is a better manager because his innate, gender-specific qualities predestine him for the role. 2000 research on Polish female managers² showed that, firstly, women do not have worse predispositions to managing than

²This was a ground-breaking research on Polish women in managerial positions funded by U.S. Agency for International Development (USAID). It included 20 thousand women in managerial positions, from independent accountants to a chief execution officer in enterprises with 5 or more employees. 1892 wo-

men, and secondly, clearly showed that women have tendencies for democratic, i.e. participatory and partnership-based management. Such management develops the attitude of active co-operation and responsibility for the enterprise, identification with the enterprise and motivates to greater productivity [Lisowska, Bliss, Polutnik, Lavelle 2000, pp. 225–241].

Male managers are more ruthless in pursuing goals, make decisions quicker than women, their leadership skills are better developed and they are more eager to take risks. According to most respondents female managers are more meticulous in action and more opened to co-operation with other people. They also perceive emotions more often than men – says A. Wilk (University of Wrocław sociologist and Talent Club program expert) [Wilk 2011].

J. B. Rosener [Rosener 2003, pp. 349–352] states that management differences based on sex do exist. According to the author women show interactive management in accordance with their life experience that is focused on co-operation and communication with others. According to her, men, on the other hand, prefer order and control system, which means they manage by passing down orders from top, performing authoritarian management.

H. Fisher [Fisher 2003, pp. 21–23] has a similar view, she states that women have a tendency for contextual thinking. They often have a wider view on problems than male managers, they take more information into consideration in the decision making process and see more possible lines of action. According to the author, female thinking is network thinking, opposed to sequential thinking that is focused, labelled, linear and associated with men. While men see the enterprise as a diversified set of varied elements, women show a tendency to perceive the enterprise as a whole, as a system of interconnected material and non-material assets that influence each other.

P. Cieślak, management practitioner who observes business environment notices that female presidents “are less inclined to waste time. They are more efficient. Men have a tendency to wandering off into other areas or discussions on other subjects. Women have better business discipline, better target focus and use facts to persuade. They are more ‘masculine’ than men” [Deloitte Raport 2012, p. 19].

As W. Nickels shows the higher the management level the more prominent is the role of co-operation skills and conceptual skills and the role of technical skills declines [Nickels 1999, p. 342]. Partnership and teamwork skills are more important than indi-

men answered the questionnaire. Due to age of female managers, the sample was representative. The research represented private sector in a larger extent and feminized branches of industry in a lesser extent than GUS research on general population of women in managerial positions show.

vidualism and authoritarian personality. Women have talent for co-operation, integrating people and creating good relationships between them, flexibility and dealing with failures [Ben-Yoseph, Gundry 1998, p. 59]. More female than male managers have the sense of internal control in work environment, meaning they perceive themselves as agents of changes, believe they can shape reality and do so [Porzuczek, Danaj 1998, p. 38]. It must be noted that: “women possess emotional intelligence that is required today: sensitivity, emotionality, empathy [...] their intuition, holistic perception of situation, and as such, more accurate decision making ability are more developed” [Majewska-Opiełka 2012, p. 242]. Thanks to those characteristics, women are better at motivating workers.

Informatization and globalization force managers to take into consideration a larger number of factors and holistic thinking, according to H. Fisher [2003, pp. 21–23] associated generally with women, becomes very useful. Men have to master it, while women - reach to their resources and talents. According to T. Peters [2005] — American business specialist — women make better leaders than men because they are more decisive and gain trust easier than men. He also claims that women are better salespersons (thanks to highly developed communication skills) and investors (thanks to reasonable decision making), they are educated and open to changes – they have traits much needed in modern business environment. New business environment prefers women as they pay less attention to hierarchy than men, are better at sustaining relations and they rather co-operate than compete.

I. Majewska-Opiełka [2012, p. 67] also stresses the importance of intuition in leading others and intuition is strictly related to women and until recently no male manager would admit using it in fear of being ridiculed.

Research presented by the author [Dźwigoł-Barosz 2015, pp. 117–130] creates an image of women as more emotional than men, who, according to the respondents, are characterized by the so-called “clear thinking” attitude. According to the respondents women are not too nice or emotional, they also tend not to feel edgy when a woman is performing better and they can value men in the working environment. Respondents believe women are better at dealing with failures, pay more attention to challenges and work satisfaction rather than promotion.

Statistical view on women in business management

Nowadays, a considerable problem is the lack of awareness among numerous top executives, both men and women, of what advantages may be achieved thanks to a greater representation of women in corporate boards. At present, in the largest

Polish companies, classified as the leaders in the Central Europe, only 30 % of corporate boards feature a female member, whereas just in 4% of companies women hold chairperson positions. A similar situation is observed in the companies listed at the Warsaw Stock Exchange in which a female member works in every fourth board of directors, whereas women are at the helm of as few as 6% of companies. The trend analyses over the last few years are far from optimistic – in Poland, just like in many EU countries, the number of women in corporate boards is decreasing, instead of increasing [Frańczak, Georgijew 2012].

In Poland, merely a dozen percent of women are members of corporate boards. The situation is not caused by their lower qualification or lesser professional skills; its roots lie in stereotypes that hinder women's professional development and promotion. Meanwhile, the studies show that companies run by gender-diverse managements are more successful and boast a better position in the market. According to the McKinsey study, those corporate managements that have a representation of at least three women, are 41% ahead of the sector's average in terms of return on equity and 56% ahead in terms of EBIT. A 30%-female representation in corporate boards is called a "critical mass", which allows both women and men to participate more effectively in the decision making process [Dąbrowska 2014, p. 44].

According to the studies conducted by the European Commission, the representation of women in Poland in the corporate boards of the largest companies accounts for 11.8 %. As many as every fourth large company is ruled by a male-only management board, while there is just one female member in more than a half of the companies [Grzesiak 2014].

Unfortunately approach to women in business still seems to be based on stereotypes despite women having better school results and diploma notes.

For the first time more women than men study at universities and women frequently have very good education and interesting experiences [Nitzsche 2005, p. 8]. In OECD countries the majority (54%) of university graduates are women [Education at a Glance Report 2006]. Countries and enterprises that allow women to realize their full potential will benefit from their educational achievements. Among women in the age of 25–34 an average of one third has higher education compared to 28% men [Women and Men in OECD Countries 2006]. Currently 59% of all university diplomas and 61% PhD titles in Europe are given to women [She Figures 2006].

A small representation of women in top management could be a proof of low entrepreneurial skills of female managers.

However, the studies show [COIG 2011] that women are owners of 37% of companies. Psychologists underline their resistance to stress, ability to work under pressure, their multi-tasking abilities, better self-organisation and teamwork skills. It seems that women's entrepreneurial qualities are not lesser than men's, and yet they are not reflected in promotion opportunities. In most cases women own small companies (they run 2/3 of such companies) (gk.24, 2012), which proves that women feel the most comfortable in flat structures and that there are obstacles for promoting women in large companies. The phenomenon in question is called a glass ceiling effect – being a kind of invisible (i.e. there are no official rules that prevent women from achieving more important positions), but yet a considerable barrier for promotion of women. The career of women resembles a pyramid or a glass mountain that nobody is able to climb, whereas the perspectives, shown by the trends from the past years, seem to be far from optimistic. Although more women in Poland become managers as compared to women from other EU countries (there are by 6 percentage points more female managers in Poland than abroad), nonetheless the trend is slowly reaching the low average level in the EU – over last 5 years the number of female managers has decreased by 3% [COIG 2012].

Facing the choice between being professionally active and starting a family, the 21st-century women opt for jobs (with the current high rate of divorce, a different choice would not be financially reasonable) [Wittenberg-Cox, Maitland 2010, p. 44]. Moreover, the studies show [Hawlett, Buck Luce 2006, p. 13] that women find it uncomfortable to be financially dependent on their spouses. Despite of the fact whether the relationship is good or not, most women do not like asking for money. Nearly one half of the surveyed women (46%) admit that having their own source of income is an important advantage of professional careers.

Research presented by the author [Dźwigoł-Barosz 2015, pp. 117–130], on the one hand, creates an image of a woman unburdened with motherhood, family affairs and pregnancy itself. On the other hand, it proves general preference for male leadership and management style. Although the respondents did not agree with the opinion that business is still a man-created world for men, in the end they still choose men³ as their superiors.

³ This opinion is backed up by 50% of respondents. Only 7% respondents would choose a woman and 36% believes that gender is irrelevant at managerial position. 6% of the respondents find it hard to make a stand on discussed matter.

Increased efficiency through diversity

Increased number of women at higher positions is beneficial for enterprise results. American Catalyst analytic centre made a groundbreaking discovery while researching correlation between women at high power posts and enterprises from the Fortune 500 list. It turned out that a group of enterprises with highest percentage of female representatives at the highest managerial positions had way better results than those with lower percentage of female representatives. Proprietary capital return rate was 35.1% higher and total shareholder return was 34% higher [The Bottom Line 2004].

According to the data collected by the McKinsey Company, companies with the highest representation of women in corporate boards have better return on equity (ROE) ratios by 41% and EBIT by 56% [McKinsey 2010].

Another report conducted by Credit Suisse, entitled *Gender diversity and corporate performance* [Credit Suisse 2012], confirms that net income growth for companies with women in the board has averaged 14%, compared to 10% for those with no female board, 2.4 times higher price-to-book ratio (compared to 1.8 times), the return on investment higher by 4 percentage points (16% compared to 12%) and the debt-to-equity ratio of 48% (compared to 50%), i.e. lower by 2 percentage points. According to the data contained in the report, one may draw a conclusion that the companies with more women in corporate boards have better market valuation at the stock exchange.

The reasons why companies with women in corporate boards achieve better results are the following [Więcej równości 2014]:

- various competencies,
- a better use of potential, talents and skills,
- a greater emphasis on needs of a client-consumer,
- a higher level of corporation governance, a reduced willingness to take a risk.

The equality of men and women as to taking economic decisions brings about sheer advantages, whereas its lack results in losses [Więcej równości 2014]. If the employment rate of women in the US, Japan and Egypt were at the same level as the employment rate for men, then the gross domestic product of these countries would be higher by, accordingly 5.9 and 34% [Empowering The Third Billion 2012].

Countries and enterprises that allow women to realize their full potential will benefit from their educational achievements. Secretary-General of Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), A. Gurría, says that women are the least util-

ized economical commodity in world's economy [Women and equal rights economy 2014, p. 24].

In 2010 *Science* [Wooley, Chabris, Pentland 2010] published research implying that efficiency of groups working on solving tasks or issues increases with diversity of competences of their members. More diversified groups have higher potential for finding adequate and profitable solutions. Diversity is mostly gender-related – teams with female members are in general more effective. Therefore diversity increases efficiency.

The inclusion of women into boards of directors and top management structures is not a fashionable must-do, but a logical business decision. The greater percentage of women at the helm of the companies, combined with diversity of top executive structures, may be a source of a company's competitive edge [Wróbel 2010].

Promoting diversity results in attracting and acquiring talents, especially female talents. Women (a half of each society) constitute a not-yet appreciated resource of talents, managerial skills included. The diversity-related culture is characterised by adherence to binding laws on equality in the workplace, relationships with the interested parties, and widespread promotion of values, standards and customs, aimed at developing an atmosphere for accepting and valuing differences instead of just tolerating them [Wojciechowicz 2015, p. 711].

It cannot be said with certainty that an increase of number of women in company boards will cure national economies, but it must be noted that diversity undoubtedly introduced by women in managerial positions can determine organization's success.

Actions that support gender equality in the workplace

Many researches prove that discrete prejudice against women is still present in enterprises and society which distorts learning cycle that is crucial for becoming a leader. Those research also point out actions enterprises can undertake to alleviate the situation. It is not enough to determine required skills and competences and pass those on to people as if they were existing in social void. It is necessary to create a climate for women, stimulate their motivation and encourage others to notice and support women's efforts [Ibarra, Ely, Kolb, 2014, p. 42].

One of the pro-diversity policy elements is a financial, organisational or staff-related support for bottom-up initiatives undertaken by the staff willing to improve their involvement in the company [Równość w biznesie 2014].

H. Ibarra, R. Ely and D. Kolb propose actions aimed at making managerial positions more accessible for women [2014, pp. 43–44]:

- educating men and women on second generation gender bias,
- creating safe “identity development areas” where women will find support in the process of climbing the professional ladder,
- encouraging women to make the goals they want to achieve as leaders the cornerstone of their work and not follow rooted stereotypes.

Similar methods for supporting female manager chances in business were developed by *MetLife*. That is why Klub Kobiet w Biznesie (Women in Business Club) was founded. It organizes meetings of both sexes in order to exchange experiences, build relations and get mutual support and advice [Dąbrowska 2014, p. 44].

Another type of support involves *work-life balance* projects, elaborated by, e.g. Capgemini. The aim of the company’s project is to activate women and men on parental leave and to help them stay in touch with the company while on leave. A special website was designed for parents willing to return to work after the parental leave. On the website one can find a list of all vacancies available in the company, as well as e-learning training courses that may help the parents to expand their skills. The „Business Mama” website contains information on job opportunities during child care leave and available benefits, under relevant bookmarks: „I am on maternity leave”, „I want to get back to work”. Furthermore, the company elaborated a *Guide for Parents* and a *Guide for Superiors* being a database that contains information on parental entitlements, steps to be taken before starting the parental leave and before returning to work. The company also subsidises a child’s stay in a pre-school, children’s club or kindergarten. They also created a parent room in each of their office facilities [Równość w biznesie 2014].

Summary

Business imposes specific code of conduct on managers – regardless of their sex. Business environment is often ruthless where tasks must be completed quickly and efficiently.

Which approach to managing a modern enterprise will be better: male tactics focusing on efficiency, or tactics based on rational reasoning that according to research [Deloitte Raport 2012, p. 20] is more associated with women?

The managerial skills mentioned herein are characteristic of male and female genders, and as such they do not allow for conclusions that women are less predisposed to be managers or that men are more suitable for management than women.

G.N. Powell claims: „There are few reasons to believe that only men or only women can be perfect managers. Member of each sex can be an outstanding, mediocre or poor manager” [Powell 2002, p. 362].

Business environment is still far from stable. In these turbulent times even enterprises and industries that have been stable so far cannot be certain what tomorrow brings. That is why the managers should focus on various action scenarios, by making their companies flexible and apt for fast changes, and by benefiting from features, skills and management styles of both women and men. The companies should therefore make use of skills presented by both genders, deliberately reaping benefits from diversity and promoting a more effective action culture.

References

- Ben-Yoseph M., Gundry L. (1998), *The Future of Work: Implications for Women Entrepreneurs in Transition Economies*, „Women & Business”, No 3–4.
- Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, 15 kwietnia 2011 [online], http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/505499,kobiety_bryluja_w_biznesie_przybywa_tez_pan_ktore_przynosza_do_domu_wiecej_pieniedzy_niz_ich_mezowie.html, 16.06.2015.
- Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, „Puls Biznesu”, 8 marca, 2012.
- Credit Suisse (2012), *Gender diversity and corporate performance*, Credit Suisse Research Institute.
- Dąbrowska E. (2014), *Jak przełamać stereotypy*, Harvard Business Review Polska, luty.
- Dźwigoł-Barosz M. (2015), *Lider a płęć*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 78, Buchacz, A., Wolniak, R., Łoś, R. (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Education at a Glance Report 2006* (2006) OECD, Paris.
- Empowering The Third Billion (2012), *Women and the World of Work in 2012*, Booz & Company, New York.
- Fisher H. (2003), *Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmienią nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.
- Frańczak H., Georgijew I. (2012), *Deloitte: Kobiety i władza w biznesie*, „Thinktank”, zima. <http://www.gk24.pl/>, dostęp: 31 stycznia 2012.
- Grzesiak M. (2014), *Kobiety – biznesowa mocna płęć* [online], <http://www.bankier.pl/firma/swieto-kobiet-biznesu/wiadomosc/Kobiety-biznesowa-mocna-plec-3077629.html>, dostęp: 10.03.2014
- Hewlett S.A., Buck Luce C. (2006), *Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej* [w:] *Kobiety i biznes*, Helion, Gliwice.
- Ibarra H., Ely R., Kolb D. (2014), *Kobiety na stanowiskach przywódczych. Niewidzialne bariery w drodze na szczyt*, „Harvard Business Review”, luty.

- Kobiety i ekonomika równych praw* (2014), „Harvard Business Review”, luty.
- McKinsey Company (2010), *Woman at the top of corporations: Making it happen*.
- Lisowska E., Bliss R., Polutnik L., Lavelle J. (2000), *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–2.
- Majewska-Opiełka I. (2012), *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wyd. Medium, Konstancin – Jeziorna.
- Nickels W.G. (1999), *Zrozumieć biznes*, Wyd. Bellona, Warszawa.
- Nitzsche I. (2005), *Reguły gry w pracy. Jak kobiety i mężczyźni mogą je zrozumieć i wykorzystać dla siebie*, Studio Astropsychologii, Białystok.
- Peters, T. (2005), *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Porzuczek, L., Danaj, J. (1998), *Jaki jesteś kierowniku? Z badań polskich menedżerów*, „Personel”, nr 7–8.
- Powell G.N. (2002), *Przywództwo i płęć: Vive la différence?* [w:] Walsh M.R. (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa.
- Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce: *Kobiety i władza w biznesie. Czy płęć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, Deloitte, październik 2012.
- Rosener J.B. (2003), *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] *Kobiety, mężczyźni i płęć*, red. M.R. Walsh, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Równość w biznesie – więcej kobiet w zarządzaniu, to się opłaca. Przewodnik dla firm*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2014.
- de Saint Sauveur M. (2014), *Różnorodność to wyzwanie dla współczesnego biznesu* [online], <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artukul/roznorodnosc-to-wyzwanie-dla-wspolczesnego-biznesu>, dostęp: 21.01.2014
- She Figures 2006* (2006), EU.
- Stuber M. (2012) *Implementation Checklist for Diversity Management* [online], http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf, 13.02.2015.
- The Bottom Line (2004), *Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst.
- Więcej równości – więcej korzyści gospodarce. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w latach 2010–2013* (2014), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Wilk A. (2011), *E-gospodarka, Dobry menedżer nie musi być mężczyzną* [online], <http://www.egospodarka.pl/72517,Dobry-menedzler-nie-musi-byc-mezczyzna,1,39,1.html>, dostęp 14.12.2014.
- Wittenberg-Cox A., Maitland A. (2010), *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Wojciechowicz M. (2015), *Korzyści z wzmocnienia różnorodności płci w wymiarze ekonomicznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 74, t. 2.

Women and Men in OECD Countries (2006), OECD, Paris.

Woolley A.W., Chabris C.F., Pentland A. (2010), *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, „Science”, 29 października, Nada Hashmi, 3,5 Thomas W. Malone 3,5.

Wróbel A. (2010), *Różnorodność: droga do przewagi konkurencyjnej*, „Magazyn ThinThank: Biznes–Idee–Państwo–Rozwój”, nr 2.

Alina Szepelska¹

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Wybrane aspekty uwarunkowań kulturowych samozatrudnienia Polek w USA

Chosen Aspects of Culture Related Self-employment of Polish Females in the United States of America

Abstract: Self-employment as a sign of entrepreneurship is an important source of work places in the United States of America. In 2015 15,0 million people, which is 10,1 percent of the total employment in the United States, led their own business. The citizens of the United States who have been born abroad increase the shared number among both, self-employed as well as those who were hired. As far as the number of established by Poles companies in the USA is considered, The Fiscal Policy Institute Report claims that Poles occupy the tenth place as immigrants. Among entrepreneurs the percentage of females is constantly increasing. Self-employment of Polish immigrant females under examination corresponds with a current trend of entrepreneurship of females in Poland but their „cultural equipment“ differs from the „cultural equipment“ of their hosts. That results in their different approach in creating and running business. Perhaps the United States' culture that is a positive reinforcement in creating and engaging new technologies will influence the tendency and undertaking of innovative activities and strategies of business development among female immigrants from Poland.

Key words: self-employment, females entrepreneurship, cultural conditioning.

Wstęp

Stany Zjednoczone (83,4 pkt) są niezmiennym liderem w rankingu Raportu GEI 2017, który prezentuje ocenę ekosystemów przedsiębiorczości 137 państw zrzeszonych

¹ aszepelska@pwsip.edu.pl

w Global Entrepreneurship Network (GEN). W przygotowaniu raportu brane były pod uwagę takie czynniki, jak m.in. indywidualna postawa przedsiębiorcza, umiejętności i aspiracje mieszkańców oraz istniejąca infrastruktura społeczna i gospodarcza. Indeks służy do diagnozowania kluczowych wyzwań związanych z rozwojem przedsiębiorczości. Kolejne miejsca zajęły odpowiednio: Szwajcaria, Kanada, Szwecja, Dania, Islandia, Australia, Wielka Brytania, Irlandia i Holandia. W czołówce najczęściej znajduje się przedstawiciele Europy, w tym m.in. 3 kraje nordyckie. Najwyżej sklasyfikowane kraje z Azji to Tajwan (16 miejsce), Singapur (25) i Japonia (25). Polska zajęła 31 miejsce (46,6 pkt) [2017 Global Entrepreneurship Index].

Samozatrudnienie, będące przejawem przedsiębiorczości jest ważnym źródłem miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych. W 2015 roku 15,0 milionów osób, czyli 10,1 procent całego zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych, prowadziło działalność na własny rachunek. Spośród wszystkich osób prowadzących działalność na własny rachunek, 9,5 miliona, czyli około 6 na 10, nie posiadało osobowości prawnej; pozostałe 5,5 miliona posiadało [https://www.bls.gov/spotlight/2016/self-employment-in-the-united-states/home.htm].

Jeśli chodzi o liczbę założonych firm przez Polaków w USA, z raportu Fiscal Policy Institute wynika, że Polacy są na 10 miejscu wśród imigrantów. W badaniu wzięto pod uwagę wyłącznie imigrantów w pierwszym pokoleniu, czyli takich, którzy urodzili się poza Ameryką. Polaków wyprzedzają między innymi nacje, których przedstawiciele jest w Stanach dużo więcej, np. Meksykanów, imigrantów z Indii, Chin, Wietnamu czy Korei. Osoby urodzone w Polsce, które obecnie mieszkają w USA na stałe są właścicielami blisko 17 500 drobnych przedsiębiorstw. Badanie dotyczące imigrantów nie objęło przedsiębiorców z polskimi korzeniami, ale urodzonych już w USA. Można więc przyjąć, że faktyczna liczba „polskich” firm w Stanach Zjednoczonych jest nieco wyższa.

Uwarunkowania kulturowe determinują sposób postrzegania i interpretowania rzeczywistości gospodarczej. Ułatwiają społeczeństwu rozumienie procesów gospodarczych, zachowań podmiotów ekonomicznych, a także ocenę tego, co sprawiedliwe i słuszne [Kozłowski 1982, s. 9]. Uwarunkowania kulturowe są istotne zwłaszcza w przypadku rozwoju przedsiębiorczości kobiet, których aktywność ekonomiczna nadal pozostaje pod wpływem stereotypów społecznych, wyznaczających podział pracy i społeczne role płci. Z badań Brodzińskiego i Lewczuka wynika, że kobiety mogą wnieść wiele nowych wartości do kultury rozwoju przedsiębiorczości – niezależnie od tego, gdzie przedsiębiorczość ta będzie rozwijana [Brodziński, Lewczuk 2001, ss. 19–27].

Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranych aspektów uwarunkowań kulturowych samozatrudnienia Polek w USA. Analizy dokonano na podstawie literatury

przedmiotu oraz dokumentów (the Annual Social and Economic Supplement of the Current Population Survey (CPS), U.S. Bureau of Labor Statistics website) oraz wybranych wyników badań własnych realizowanych w ramach badań statutowych (nr zadania badawczego PBw.441.13.15). Badania własne polegały na obserwacji uczestniczącej oraz przeprowadzeniu indywidualnych wywiadów pogłębionych z Polkami emigrantkami prowadzącymi działalność gospodarczą przez okres minimum 2 lat na terenie Stanu Connecticut. Zrealizowano 15 wywiadów.

Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce i USA

Analiza kulturowego kontekstu przedsiębiorczości w Polsce pozwala wnioskować, że silnymi czynnikami kształtującymi kulturowy kontekst były historia i religia, odgrywające od wieków ważną rolę w kształtowaniu postaw i zachowań. W polskich wyobrażeniach na temat gospodarki dominują negatywne stereotypy przedsiębiorców zakorzenione historycznie, wzmacniane przez media, film dotyczące najczęściej ludzi bogatych, a także drobnych przedsiębiorców, którzy dorobili się nie zawsze uczciwie [Glinka 2013 s. 25]. Badania przedsiębiorców okresu przemian dowiodły, że fundamenty kulturowe, stanowiące bazę dla przedsiębiorstw, nie są do końca uformowane – brakuje silnych i ugruntowanych wzorów wspierających nowoczesną przedsiębiorczość [Skąpska 2002, s. 16].

Stany Zjednoczone uznawane są natomiast za kraj przyjazny przedsiębiorczości, za ikonę przedsiębiorczości. Dzięki wypracowaniu funkcjonalnej matrycy instytucjonalnej, opartej na kilku ważnych filarach, takich jak poszanowanie praw własności czy wolność osobista, możliwe było zbudowanie prężnej gospodarki, bazującej na indywidualnej aktywności członków społeczności [North 1990]. Po okresie kryzysu zdaniem wielu ekonomistów wizerunek Ameryki jako ikony wartości przedsiębiorczych trochę osłabł.

W badaniach Global Entrepreneurship Monitor [Kelley i in. 2012, Xavier i in. 2013] badacze przyjęli trzy wskaźniki określające kontekst kulturowy: odbiór przedsiębiorczości jako dobrej ścieżki kariery, wysoki status społeczny przypisywany przedsiębiorcom oraz obecność przedsiębiorczości w mediach. Ponadto, na poziomie jednostkowym, uwzględniono kulturowo uwarunkowane postawy i percepcję, w szczególności: intencje przedsiębiorcze, rozpoznawanie szansy, samoocenę zdolności przedsiębiorczych i strach przed porażką.

Niezmiernie istotnym czynnikiem, mającym wpływ na poziom aktywności przedsiębiorczej, są intencje przedsiębiorcze – zamiar rozpoczęcia nowej działalności gospodarczej. Istnieje wiele dowodów na to, że poziom intencji i postaw przedsiębior-

czych przekłada się w efekcie na poziom przedsiębiorczości na poziomie kraju [Nagy i in. 2011]. Proces przedsiębiorczości jest jednak znacznie bardziej skomplikowany, same intencje przedsiębiorcze poprzedzone są procesem mentalnym przedsiębiorców. Bez wątplenia początkiem procesu przedsiębiorczości jest rozpoznanie szansy przedsiębiorczej i chęć jej wykorzystania [Webb i in. 2011, Sarasvathy i in. 2003, Cha, Bae 2010]. Dotyczy to oczywiście przedsiębiorczości *sensu stricto*, opartej na szansie (*opportunity-based entrepreneurship*), która ma wysoki potencjał wzrostu. Kolejnym krokiem w procesie przedsiębiorczości jest pozytywna samoocena wiedzy i umiejętności w zakresie przedsiębiorczości [Nehete, Nakhede, Mahajan 2011]. Tylko osoby pewne swoich umiejętności decydują się na otwarcie firmy. Potrzebny do tego jest jeszcze jeden czynnik – pokonanie strachu przed porażką [Vaillant, Lafuente 2007]. Taki proces, który dodatkowo jest umieszczony w specyficznym otoczeniu społeczno-ekonomicznym, w efekcie prowadzi do rozpoczęcia działalności gospodarczej [Korsgaard 2011]. W badaniach na poziomie globalnym, kiedy jednostkami analizy są poszczególne kraje, a zmienne stanowią poziom postaw przedsiębiorczych oraz poziom aktywności przedsiębiorczej, można zakładać, że w krajach, w których poziom postaw przedsiębiorczych jest wyższy, wyższy będzie również poziom przedsiębiorczości [Bosma, Schutjens 2011].

Wskaźniki dotyczące kontekstu przedsiębiorczości, nie były analizowane dla USA zarówno w 2011, jak i w 2012. Polska zaś, w badaniu z 2011 roku we wszystkich trzech wskaźnikach plasowała się w okolicach średniej dla krajów z grupy gospodarek napędzanych efektywnością. 72,9% badanych za dobrą ścieżkę kariery uznało przedsiębiorczość, 64% badanych było zdania, że przedsiębiorcom przypisuje się wysoki status społeczny, 58% badanych wskazywało na obecność pozytywnych przykładów przedsiębiorczości w mediach. W 2012 wskaźniki te były już dla Polski nieco niższe. Porównanie Polski i USA jest możliwe w przypadku postaw społecznych biorących pod uwagę: strach przed porażką, postrzeganie możliwości przedsiębiorczych, rozpoznawanie szansy i intencji przedsiębiorczych. Z badań wynika, że w Polsce mniej osób niż w USA dostrzega szanse rynkowe, wyższy jest strach przed porażką, ale więcej osób deklaruje intencje przedsiębiorcze. Analizując jednak wskaźnik TEA (Total Early Stage-Entrepreneurial Activity), który w Polsce wynosił w 2011 i 2012 poniżej 10%, natomiast w USA około 12%, można dostrzec, że większe przełożenie na działanie miały intencje w USA. W 2014 roku wskaźnik ten wyniósł w Polsce 9,21%, zaś w USA 13,81%. Ponadto, w Polsce zakładanie działalności gospodarczej związane było częściej z koniecznością, z przymusem (*necessity-driven*), a nie jak w USA z chęci wykorzystania okazji (*opportunity-driven*).

Różnice między oboma krajami można dostrzec także na etapie samego zakładania działalności gospodarczej. W międzynarodowych rankingach dotyczących łatwości prowadzenia biznesu w 2013 r. Polska zajmowała 45 pozycję. Pod względem uwarunkowań rozpoczęcia działalności Polska zajmowała 116 miejsce, a pod względem procedur związanych z przyłączami elektrycznymi aż 136 miejsce. Rejestracja firmy obejmowała 6 procedur, a czas rejestracji trwał przeciętnie 32 dni, absorbując 17,55 rocznego zysku. Uzyskanie zezwolenia na inwestycję obejmowało 32 procedury. Przedsiębiorca rocznie płaci 29 razy podatki i rocznie pochłania to 325 godzin itp. [Kieżun 2012, s. 16]. W 2015 roku według Raportu „Doing Business 2015”, nasz kraj zajął 32 miejsce na 189 krajów, Stany Zjednoczone zaś 7. Wśród kryteriów oceny, które stosuje Bank Światowy są między innymi łatwość, z jaką zakłada się nowe firmy, pozyskuje inwestorów czy kredyty, płaci podatki, rejestruje aktywa oraz egzekwuje biznesowe kontrakty [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197].

Mimo, że amerykańska i polska kultura przedsiębiorczości różnią się od siebie, pewne wartości czy symbole można zaobserwować w obu. Polacy, którzy wyemigrowali do USA, to osoby, które w procesach socjalizacji przejęły wyposażenie kulturowe różne od wyposażenia swoich gospodarzy. Te różnice skutkują nie tylko różnym podejściem do życia, ale i do tworzenia oraz prowadzenia działalności gospodarczej [Glinka 2013, s. 43].

Samozatrudnienie kobiet w USA – ogólna charakterystyka

Stopa samozatrudnienia – odsetek całkowitego zatrudnienia osób pracujących na własny rachunek – w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci spadła. W 1994 r. stopa samozatrudnienia wyniosła 12,1%, do roku 2015 tempo spadło do 10,1 procent. Od 1994 do 2015 r. stopa pracujących na własny rachunek, nieposiadających osobowości prawnej spadła z 8,7 procent do 6,4 procent. Długotrwały spadek pracujących na własny rachunek nieposiadających osobowości prawnej odzwierciedla częściowy spadek zatrudnienia w rolnictwie, w którym duża część pracowników pozostaje na samozatrudnieniu. Spadek wskaźnika samozatrudnienia wśród przedsiębiorców posiadających osobowość prawną może zaś odzwierciedlać ogólny wzrost prawdopodobieństwa zakładania działalności podstawowej.

W latach 1994–1999 udział pracujących na własny rachunek nieposiadających osobowości prawnej w ogólnym zatrudnieniu wahał się od 3,2 do 3,5 procent. W okresie 2000–2008 udział ten wzrósł z 3,3 procent do 4,0 procent. Stawka ta obniżyła się do 3,7 procent w 2010 r. i pozostała na tym poziomie w okresie 2011–2015 r.

[<https://www.bls.gov/spotlight/2016/self-employment-in-the-united-states/home.htm>].

Wskaźnik samozatrudnienia dla mężczyzn jest większy niż dla kobiet. Badanie State of Women-Owned Businesses Report z marca 2014 roku, wykonane na zamówienie American Express OPEN wykazało, że kobiety w USA są właścicielkami ponad 9,1 mln firm, czyli 30 proc. wszystkich przedsiębiorstw, które zatrudniają 7,9 mln osób. Ich łączny dochód to 1,4 bln dolarów. Raport oparty na danych Biura Spisu Powszechnego podaje także, że od 1997 r. liczba firm, których właścicielkami są kobiety, wzrosła o 68 procent. Przewodzą stany takie jak Georgia, Teksas, Karolina Północna, Nevada czy Missisipi, [<https://www.bls.gov/spotlight/2016/self-employment-in-the-united-states/home.htm>].

W 2012 r. około jeden na trzech pracowników samozatrudnionych było kobietami. Po tendencji wzrostowej dotyczącej pracy na własny rachunek kobiet od lat 70. do wczesnych lat 90., stosunek samozatrudnionych kobiet do mężczyzn pozostawał na stosunkowo niskim poziomie, około 35 procent. W 2012 r. jedna na 14 zatrudnionych kobiet pracowała na własny rachunek, w porównaniu z jedną na 12 kobiet w 1993 roku (tabela 1).

Tabela 1. Udział kobiet w sektorze zatrudnionych

Rok	Ogół zatrudnionych		Pracujący na własny rachunek		Zarobkujący	
	liczba w tysiącach	procent kobiet	liczba w tysiącach	procent kobiet	liczba w tysiącach	procent kobiet
1993	125 066	46,7	13 173	35,7	111 893	48,0
2012	151 091	47,4	14 204	35,7	136 887	48,6

Źródło: *Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement*.

Istotnym wydaje się fakt, że między 1993 a 2012, wskaźnik dla pracujących na własny rachunek wzrósł dla wszystkich żeńskich grup mniejszościowych; gdzie wśród mężczyzn wzrósł tylko dla czarnych i z iberyjskim pochodzeniem. Wskaźnik samozatrudnienia nadal pozostaje powyżej średniej dla obywateli USA urodzonych za granicą i niebędących obywatelami. Ponadto, obywatele USA urodzeni za granicą zwiększają udział wśród zatrudnionych najemnie i samozatrudnionych, szczególnie w drugiej grupie [Roche 2012, ss. 1–21].

Wpływ uwarunkowań kulturowych na działalność gospodarczą badanych Polek w USA

Zwolennicy perspektywy kulturowej wskazują na istotne znaczenie czynników kulturowych dla rozwoju przedsiębiorczości. Zaliczyć do nich można system wartości i norm, tradycje przedsiębiorczości w danym społeczeństwie, stosunek do postaw przedsiębiorczych, model rodziny, kompetencje i wiedzę siły roboczej oraz kapitał zaufania społecznego [Hryń 2003, s. 167]. Wpływ tych czynników można dostrzec w podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej badanych Polek.

Wyniki badań wykazały, że zdecydowanie najliczniejszą grupę wśród badanych kobiet stanowią respondentki w wieku średnim między 36–46 lat. Potwierdza to charakterystyczne prawidłowości dla rynku pracy, zgodnie z którymi największą mobilnością zawodową i inicjatywą charakteryzują się osoby w wieku do 44. roku życia. Jedna z badanych zadeklarowała niższy wiek – 21, powyżej tej granicy znalazło się kilka kobiet (N=5), przy czym najstarsza kobieta liczyła w chwili przeprowadzania wywiadu 77 lat.

Dane te są zbieżne się z badaniami Lewczuka i wsp. [Brodziński, Lewczuk 1996, ss. 102–116] nad społeczną sylwetką przedsiębiorczych kobiet, z których wynika, iż średni wiek (36–45 lat) obecnie bardziej sprzyja działalności przedsiębiorczej kobiet, które podejmują ją w nieco późniejszym wieku (42 lata) niż mężczyźni (39 lat). Zdaniem autorów wynika to z wielu barier społecznych, które kobiety muszą pokonać po drodze. Często priorytetem dla kobiet jest odchowanie dzieci, później ewentualnie zakładanie działalności gospodarczej.

Badana grupa była specyficzna z uwagi na stosunkowo wysokie kwalifikacje migrantek, co mogło przekładać się na łatwiejszą adaptację na rynku pracy. Niemal w równych częściach badaną grupę reprezentują kobiety z wykształceniem wyższym oraz średnim (średnie – 7 przedsiębiorczyń, 8 – wyższe). W przypadku osób, które zadeklarowały posiadanie wykształcenia średniego, głównie było to wykształcenie ogólne. Wśród respondentek z wykształceniem wyższym zdecydowanie najwięcej jest absolwentek uczelni prawniczych oraz ekonomicznych (kierunki: ekonomia, rachunkowość). Pojedyncze odpowiedzi to zielarstwo oraz arts. W analizowanych wywiadach ukończenie studiów w Polsce nie dawało emigrantce statusu na rynku pracy, porównywalnego z pozycją absolwentów polskich szkół wyższych. Wiązało się zazwyczaj z koniecznością zaakceptowania pierwszej posady poniżej kwalifikacji i stopniowego wypracowania pozycji adekwatnej do wykształcenia.

Z uwarunkowań historycznych i kulturowych wynika często forma prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród badanych Polek ma ona głównie charakter jedno-

osobowej działalności gospodarczej (bez zatrudniania pracowników), a więc działalności na mniejszą skalę (95% badanych). Może mieć na to wpływ fakt, że często decyzja kobiet o realizacji swoich ambicji zawodowych jest nie tylko podejmowana kosztem przeciwstawienia się oczekiwaniom społecznym co do roli kobiety jako matki, ale także kosztem konieczności godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych. Ponadto w krajach, w których występuje dość znaczna dysproporcja w zakresie wykonywania obowiązków domowych i rodzicielskich między kobietami a mężczyznami, dodatkowym ograniczeniem dla podejmowania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej przez kobiety jest to, że dysponują one mniejszą liczbą godzin, jakie mogą przeznaczyć na działalność gospodarczą.

Jednoosobowe prowadzenie firmy oraz praktycznie brak planów co do zatrudniania ich w najbliższej przyszłości (80% badanych) może wynikać także z oczekiwań wobec kobiet, wynikających z pełnienia funkcji opiekuńczo-wychowawczych wobec dzieci i osób starszych, gdzie to głównie one wykonują większość obowiązków. Choć pod tym względem można dostrzec pewne zmiany, ponieważ w wielu przypadkach, odkąd przedsiębiorczynie zajęte są prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, partner przejął część obowiązków domowych lub też zatrudniana jest pomoc domowa.

Wybierane przez przedsiębiorczynie branże należą do typowo kobiecych. Pośrednictwo nieruchomości, agent ubezpieczeniowy oraz handel (sklep z prasą, zielarski, kwaciarnia, księgarnia) wskazane zostały więcej niż jeden raz. Pozostałe to: usługi kosmetyczne, usługi prawnicze, biuro rachunkowe, usługi budowlane, usługi gastronomiczne.

Warte uwagi są motywy zakładania firm przez Polki w USA, które wydają się różnić od motywów podejmowania działalności gospodarczej kobiet w Polsce, gdzie przeważają głównie negatywne motywy, natomiast badane przedsiębiorczynie były motywowane częściej przez czynniki pozytywne.

Kulturowy kontekst przedsiębiorczości może wpływać na działania przedsiębiorców, zarządzanie firmami oraz kształtowanie ich rozwoju. Wyniki badania wskazują, że mniej niż połowa respondentek deklaruje potrzebę wprowadzania zmian w swojej firmie, aby zwiększyć przewagę konkurencyjną nad innymi firmami. Pytane o kierunki/przykłady ewentualnych zmian, respondentki najczęściej wskazywały na zatrudnienie nowego personelu, poszerzenie działalności firmy o inną branżę lub zdobycie nowych kwalifikacji. Ponad połowa badanych jednak nie widzi potrzeby zmian w firmie i nie zamierza niczego nowego wprowadzać w najbliższej przyszłości. Ponadto niewielka część badanych posiada plany inwestycyjno-rozwojowe swojej firmy (20% badanych). Dosłownie kilka wskazywało na wizje rozwoju, związane najczęściej

ze zwiększeniem liczby klientów oraz pozyskaniem nowych. 87% respondentek określiło zasięg działalności firmy jako lokalny. W przypadku matek na ograniczenie działalności firmy niewątpliwie wpływ miało posiadanie dzieci. Odpowiedzi respondentek ilustrują zjawisko rozpoznane w badaniach przedsiębiorczyń będących matkami: własny biznes to często próba pogodzenia macierzyństwa z karierą zawodową, jednak sukcesy firmy i poświęcony jej czas wywołują napięcia wewnętrzne w kontekście samooceny swojej roli jako matki [Duberley i Carrigan 2013, ss. 629–651]. W kilku narracjach intensywnie realizowana kariera zawodowa była związana wręcz z poczuciem winy.

Zakończenie

Trudno jednoznacznie ocenić wpływ kultury na powyższe zachowania przedsiębiorcze Polek w USA. Emigracja Polaków do USA to emigracja osób, które w procesach socjalizacji przejęły wyposażenie kulturowe różne od wyposażenia swoich gospodarzy. Te różnice skutkują nie tylko różnym podejściem do życia, ale i do tworzenia i prowadzenia działalności gospodarczej. Chociaż charakterystyka samozatrudnienia badanych Polek emigrantek wpisuje się w kanony przedsiębiorczości kobiet w Polsce, w których najczęstszą formą zakładania działalności gospodarczej są drobne przedsiębiorstwa, to motywy zakładania działalności nie są już takie oczywiste. W Polsce są one głównie spowodowane brakiem pracy, przymusem, natomiast w analizowanych przypadkach podjęcie decyzji o własnej firmie było częściej motywem pozytywnym. Wartości wyniesione z ojczystego kraju, które nierzadko nie sprzyjają przedsiębiorczości, mogą ujemnie wpływać jednak na sposoby zarządzania. Być może tworząca dobre oparcie dla przedsiębiorczych i innowacyjnych działań kultura w USA wpłynie z czasem także na skłonność do podejmowania działań innowacyjnych oraz strategię rozwoju firm emigrantek z Polski.

Bibliografia

- Acs Z.J., Audretsch D.B. (red.) (2003), *Introduction*, [w:] *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 3–20.
- Brodziński Z., Lewczuk A. (2001), *Gospodarstwa rozwojowe szansą polskiego rolnictwa w integrującej się Europie* [w:] *Rola i miejsce gospodarstw rodzinnych w systemie rolnictwa polskiego i europejskiego*, Materiały Międzynarodowej Konferencji Naukowej. ATR w Bydgoszczy.
- Brodziński Z., Lewczuk A. (1996), *Aktualne kierunki i tendencje w rozwoju przedsiębiorczości kobiet wiejskich*, „Wieś i Rolnictwo”, nr 4, ss. 102–116.

- Bosma N., Schutjens V. (2011), *Understanding regional variation in entrepreneurial activity and entrepreneurial attitude in Europe*, „Annals of Regional Science”, Vol. 47, No. 3.
- Cha M.S., Bae Z.T. (2010), *The entrepreneurial journey: From entrepreneurial intent to opportunity realization*, „Journal of High Technology Management Research”, Vol. 21, No. 01.
- Duberley J., Carrigan M. (2013), *The Career Identities of ‘Mumpreneurs’: Women’s Experiences of Combining Enterprise and Motherhood*, „International Small Business Journal” September, Vol. 31, No. 6.
- Glinka B. (2013), *Przedsiębiorczość polskich imigrantów w USA. Etnicznie, lokalnie, globalnie?*, Poltex, Warszawa.
- Hryń B. (2003), *Społeczno-kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia*, Tarnobrzeg.
- Kieżun W. (2012), *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (1982), *Po wielkim szoku*, PWE, Warszawa.
- Korsgaard S. (2011), *Entrepreneurship as translation: Understanding entrepreneurial opportunities through actor-network theory*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 23, No. 7–8.
- Nagy A., Pete S., Lehel-Zoltan G., Petru T.P., Benyovszki A. (2011), *Entrepreneurial perceptions and activity – differences and similarities in four Eastern European countries*, „Theoretical & Applied Economics”, Vol. 17, No. 8.
- Nehete R.S., Narkhede B.E., Mahajan S.K., *Investigation of entrepreneurial skills for better performance of manufacturing SMEs*, „International Journal of Engineering Science & Technology”, Vol. 3, No. 7.
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Roche K. (2012), *Female self-employment in the United States: an update to 2012*, Monthly Labor Review.
- Skąpska G. (red.) (2002), *Buddenbrookowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Kraków: Universitas.
- Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R., Venkataraman S. (2011), *Three views of entrepreneurial opportunity*, [w:] Z.J. Acs, D.B. Audresch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey*, Springer.
- Vaillant Y., Lafuente E. (2007), *Do different institutional frameworks condition the influence of local fear of failure and entrepreneurial examples over entrepreneurial activity?*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 19, No. 4.
- Webb J., Ireland R., Hitt M., Kistruck G., Tihanyi L. (2011), *Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 39, No. 4.

Dokumenty

- Acs Z.J., Szerb L., Autio E., Ainsley Lloyd A. (2017), 2017 Global Entrepreneurship Index, GEDI.
- Kelly D., Singer S., Herrington M. (2012), Global Entrepreneurship Monitor 2011 Executive Report. Babson College, Babson Park, MA; Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile; Universiti Tun Abdul Razak, Kuala Lumpur, Malaysia and London Business School, London, UK.
- Xavier S.R.; Kelley D.; Kew J.; Herrington M., Vorderwülbecke A. (2013), Global Entrepreneurship Monitor 2012, Global Report. Babson College, Babson Park, MA; Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile; Universiti Tun Abdul Razak, Kuala Lumpur, Malaysia and London Business School, London, UK. <http://www.gemconsortium.org/docs/2645/gem-2012-global-report>.
- Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement.

Strony internetowe

- <https://www.bls.gov/spotlight/2016/self-employment-in-the-united-states/home.htm>, dostęp 23.06.2017 r.
- http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=9E80B6D52C5E4650AAE6EA2165FA85DF, dostęp 17.05.2017r.

Beata Krawczyk-Bryłka¹

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

Znaczenie różnorodności zespołu dla wirtualnej współpracy

Diversity in Virtual Collaboration

Abstract: Diversity is one of the basic characteristics of virtual teams. It refers to team members' geographic dispersion, time zone differences connected to national and cultural diversity, work in various organizations, members' roles and tasks they deal with. The article concerns the most important dimensions of diversity in virtual teams. There are the research results presented conducted in the group of virtual team members. Their significance for teamwork organization, team climate and virtual team performance has been discussed.

Key words: virtual teams, team diversity, cultural diversity, dimensions of diversity, subjective diversity.

Wprowadzenie

W wykonywaniu złożonych zadań, wymagających udziału wysoce wykwalifikowanych pracowników, coraz częściej korzysta się z potencjału zespołów wirtualnych. Wirtualna współpraca ma wiele zalet (na przykład elastyczność i innowacyjność), ale również wiele ograniczeń (konflikty, brak zaufania, niska identyfikacja) wynikających z zależności komunikacji w zespole od technologii informacyjnej (IT) [Krawczyk-Bryłka 2016]. Atrybutem zespołów wirtualnych jest też dystans pomiędzy członkami zespołu. Może mieć on różny charakter, co podkreślają stosowane w literaturze przedmiotu definicje: zespół wirtualny to grupa współpracujących osób, które dążą do realizacji

¹ bkrawczyk@zie.pg.gda.pl

wspólnego celu, mimo że co najmniej jeden z członków zespołu pracuje w innej lokalizacji, innej organizacji lub innej strefie czasowej [Urquhart 2009]. Inna definicja mówi, że zespół wirtualny to grupa skomponowana z współzależnych, pracujących nad wspólnym celem osób, ponad przestrzennymi, czasowymi i organizacyjnymi granicami, wykorzystująca technologię do komunikowania się i współpracy [Watanuki, Moraes 2016]. K. Leung i J. Wang [2015] cytują definicję, która podkreśla, że zespół wirtualny to kompozycja członków reprezentujących różne nacje, różne podstawy kulturowe, różne zasoby informacji, wiedzy i umiejętności, których współpraca opiera się na wykorzystaniu zróżnicowanych narzędzi multimedialnych. Miernikami wirtualizacji może być proporcja pomiędzy komunikacją bezpośrednią i komunikacją realizowaną z zastosowaniem IT o różnym poziomie multimedialności, synchroniczności i mobilności [Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, Hakonen 2014]. Zastosowanie IT w komunikacji pozwala na komponowanie zespołów wirtualnych z osób oddalonych od siebie o tysiące kilometrów, co skutkuje różnorodnością stref czasowych, w których funkcjonują członkowie zespołu [Tannenbaum, Mathieu, Salas, Cohen 2012, s. 13].

Sama definicja zespołu wirtualnego (ZW) zapowiada, że mamy do czynienia z zespołem zróżnicowanym w wielu wymiarach: narodowościowym, kulturowym, czasowym, organizacyjnym, przestrzennym oraz kompetencyjnym. Pierwsze trzy z wymienionych wymiarów, ściśle ze sobą powiązane, wydają się być dość dobrze wyeksponowane w prowadzonych badaniach naukowych. Często zespoły wirtualne określa się mianem globalnych zespołów wirtualnych. Charakteryzują się one określonym czasem funkcjonowania, rozproszeniem geograficznym, zróżnicowaniem kulturowym, komunikowaniem się za pomocą narzędzi informatycznych i funkcjonowaniem w zróżnicowanym globalnym otoczeniu [Harvey, Novicevic, Garrison 2004, s. 276].

Dyskusyjne jest co prawda, czy różnorodność kulturowa, której zwykle przypisuje się pozytywne znaczenie dla efektów osiąganych przez zespoły tradycyjne, przynosi również pozytywne skutki w przypadku zespołów wirtualnych. Bariery komunikacyjne wynikające z dystansu pomiędzy członkami zespołu oraz niedoskonałości technologii komunikacyjnych zwiększają bowiem szanse na nieporozumienia i konflikty związane z różnicami kulturowymi [Hertel, Geister, Konradt 2005].

Badania przeprowadzone wśród polskich specjalistów IT wykazały, że podstawowe wyzwania związane z pracą w globalnych zespołach wirtualnych (praca w zróżnicowanych strefach czasowych i różnice językowe) są jednocześnie postrzegane jako istotne zalety wirtualnej współpracy, gdyż pozwalają na 24-godzinny czas pracy nad projektem i trening kompetencji językowych [Krawczyk-Bryłka 2016]. Potwierdzono również, że w warunkach zadaniowej współzależności członków międzynarodowego ZW kumulują oni wiedzę i doświadczenia dotyczące globalnego kontekstu współpra-

cy, co wzmacnia ich inteligencję kulturową i podnosi globalną identyfikację [Leung, Wang 2015]. Różnorodność kulturowa zespołu wirtualnego jest jednak związana z tworzeniem podgrup, które integruje wewnętrzne podobieństwo (czasu, języka czy wartości kulturowych). Znaczenie tego procesu dla efektywności wirtualnej współpracy nie jest jeszcze do końca wyjaśnione [Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, Hakonen 2014]. Tendencja do powstawania podgrup jest wzmacniana poprzez zróżnicowanie dotyczące wartości, norm i stylów komunikacji [Vasilescu, Fikov, Serebrenik 2015]. Konieczność adaptowania się do wymogów globalnego rynku powoduje, że dobór do międzynarodowego ZW osób o zróżnicowanych talentach (wynikających z kompetencji poznawczych), umiejętnościach i doświadczeniach autorzy nazywają wręcz imperatywem procesu doboru [Harvey, Novicevic, Garrison 2004, s. 283].

Tym typom różnorodności i ich znaczeniu dla współpracy online poświęcono jednak zdecydowanie mniej uwagi w dotychczasowych analizach. Celem artykułu jest ocena wpływu różnorodności zespołu na efektywność, organizację i klimat pracy zespołów wirtualnych. Zaprezentowano wyniki badań własnych, przeprowadzonych na młodych adeptach branży IT, z których część miała już okazję pracować w ZW. Uwzględniono wiele wymiarów różnorodności i porównano ich znaczenie dla efektywności, organizacji i klimatu pracy w zespołach tradycyjnych i wirtualnych w percepcji badanych respondentów. Przeanalizowano też, które z wymiarów różnorodności dotyczyły zespołów, w których pracują respondenci – oceniono i porównano subiektywną różnorodność zespołów tradycyjnych i wirtualnych.

Wymiary różnorodności w zespole wirtualnym

Różnorodność, oznaczająca „zagregowaną charakterystykę zespołu wskazującą na to, jak duże są różnice między poszczególnymi jego członkami, z uwzględnieniem zestawu cech każdego z nich” [Tworek, Martan 2016, s. 344], może być rozpatrywana na różnych poziomach. Podstawowy podział obejmuje wymiary różnorodności powierzchniowej, takie jak rasa, płeć, wiek, oraz głębokiej, takie jak postawy, wartości. Inna klasyfikacja uwzględnia podział na wymiary związane z różnorodnością osób w zespole (na przykład wiek, płeć, rasa, narodowość, typ osobowości, poziom umiejętności, poziom satysfakcji z pracy, czynniki kulturowe) oraz wymiary odnoszące się do zadań (na przykład różnorodność zadań, ich niezależność, typ zespołu czy wielkość zespołu) [Tworek, Martan, s. 348].

W odniesieniu do zespołów pracujących nad realizacją projektów informatycznych (które często są wirtualne) omawia się trzy poziomy różnorodności: społeczny (wiek, płeć, narodowość, rasa), informacyjny (wiedza, wykształcenie, poglądy) i wartości

(przekonania dotyczące celu, zadań, klientów, misji zespołu) [Liang i in. 2007]. Każdy z tych wymiarów ma wpływ na konflikty pojawiające się w zespole, a te z kolei mają znaczenie dla efektywności zespołów IT.

W kontekście ZW znana jest klasyfikacja wymiarów dotyczących osób pracujących w zespole uwzględniająca dwie grupy [Harvey, Novicevic, Garrison 2004]:

- formalne wymiary administracyjne (wiek, płeć, narodowość, poziom edukacji, biegłość językowa, znajomość języków oraz przynależność do mniejszości), oraz
- nieformalne wymiary poznawcze (poziom inteligencji analitycznej, praktycznej i kreatywnej, styl uczenia się, myślenia, zdolności adaptacyjne, poziom wiedzy merytorycznej, doświadczenie i akceptacja pracy w globalnych zespołach wirtualnych).

Wymiary różnorodności odnoszące się do zadań ZW podzielone są na trzy grupy [Harvey, Novicevic, Garrison 2004, s. 288]:

- zadania koordynacyjne: rozwój planu marketingowego, inicjowanie zmiany organizacyjnej lub dobór zagranicznych dostawców;
- zadania obliczeniowe, czyli wymagające zastosowania wiedzy i technologii, które doprowadzają zespół do jedyne go możliwego rozwiązania;
- zadania kreatywne, polegające na generowaniu rozwiązań danego problemu.

Jednocześnie zadania w ramach każdej grupy mogą się różnić poziomem trudności, na który z kolei wpływa ich złożoność, niejednoznaczność i sposób prezentacji zadania zespołowi.

D. Zwolińska (2015) wskazuje na różnice pomiędzy członkami zespołu w zakresie pełnionych funkcji, ról w zespole, języka, umiejętności komunikacyjnych, stosowanych w procesie komunikacji narzędzi ICT oraz czasu. Różnorodność używanych w zespole technologii może wynikać z różnic generacyjnych – osoby w różnym wieku mają różne preferencje co do stosowania określonych narzędzi IT [Tannenbaum, Mathieu, Salas, Cohen, 2012], dodajmy jednak, że tematyka różnic wiekowych i generacyjnych w odniesieniu do zespołów wirtualnych nie jest dostatecznie poznana [Gilson i in. 2014].

A. Hillarowicz i A. Pollak [2010] wskazują interdyscyplinarność uczestników zespołu, zróżnicowanie ich kompetencji i doświadczeń jako jedną ze specyficznych cech ZW. Jednocześnie zróżnicowanie pod względem narodowościowym czy poglądów i upodobań ma umożliwić dzielenie się wiedzą, wzmacniać efekt synergii i decydować o innowacyjności zespołu wirtualnego. Niewiele jest jednak badań, które analizowałyby wpływ pozakulturowych wymiarów różnorodności na pracę i wynik zespołu wirtualnego.

Interesującą inicjatywę dotyczącą znaczenia poszczególnych charakterystyk osób rekrutowanych do zespołu w warunkach współpracy tradycyjnej i wirtualnej przeprowadzili G.C. D'Suozza i S.M. Colarelli [2010]. Wykazali, że w procesie dobierania współpracowników zdecydowanie ważniejsze są kompetencje związane z wykony-

wanym zadaniem niż cechy osobiste, takie jak atrakcyjność, rasa, płeć czy podobieństwo przekonań i postaw. Jedną z nielicznych analiz dotyczących percepcji i znaczenia różnorodności innej niż kulturowa są badania przeprowadzone przez B. Vasilescu, V. Filkova i A. Serebrenika [2015] dotyczące zespołów współpracujących za pośrednictwem portalu GitHub. Wykazały one, że dla członków zespołów najbardziej widoczne były różnice dotyczące umiejętności merytorycznych, tu programistycznych. Miały one najsilniejszy wpływ na kształtowanie opinii na temat pozostałych osób w zespole dla ponad 75% uczestników badania. Prawie 50% osób zwróciło również uwagę na różnorodność pod względem płci, zaś dla ponad 40% badanych istotne były różnice dotyczące osobistych atrybutów, takich jak prawdziwe imię (45%), kompetencje społeczne (42%) i państwo zamieszkania (40%). Świadomość pozostałych atrybutów kształtowała się następująco: osobowość – 39%, reputacja jako programisty – 31%, pochodzenie etniczne – 30%, zatrudnienie – 30%, doświadczenie w komunikacji za pośrednictwem GitHub – 28%, poziom wykształcenia – 26%, wiek – 22%, hobby – 11% i poglądy polityczne – 4%. Kobiety były bardziej niż mężczyźni wrażliwe na dostrzeganie różnic dotyczących płci, umiejętności społecznych, osobowości, pochodzenia etnicznego, zatrudnienia i poziomu wykształcenia. Niezależnie jednak od płci osoby badane oceniały jako wartościowe dla pracy w zespole i jego efektów większość wymiarów różnorodności. Wyjątkiem były wypowiedzi wskazujące na negatywne skutki (frustrację, konflikty, wydłużenie czasu pracy) różnic w zakresie:

- umiejętności programowania;
- znajomości portalu GitHub;
- ról w zespole (dotyczących realizacji określonych zadań informatycznych, na przykład analityka, programisty czy testera);
- poglądów;
- osobowości i umiejętności społecznych oraz
- narodowości.

Wyniki powyższych badań nabierają szczególnego znaczenia, gdy podkreślimy, że to nie rzeczywiste różnice pomiędzy członkami mają wpływ na współpracę i efekty, ale głównie postrzeganie tych różnic przez osoby w zespole [Shemla i in. 2016]. Subiektywna różnorodność, czyli postrzeganie odmienności pozostałych członków zespołu na podstawie określonych atrybutów lub ich świadomość w procesie pracy zespołu, ma istotny wpływ na dynamikę procesów zespołowych i ich rezultaty. Postrzeganie różnic i podobieństw pomiędzy członkami zespołu jest też ważnym elementem modelu mentalnego każdej z osób, która zostaje włączona do współpracy online. Model mentalny zależy od indywidualnej percepcji dotyczącej wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań współpracy i decyduje o postawach i działaniach podejmowanych przez danego członka zespołu [Maynard, Gilson 2014]. Różnorodność ze-

społu może dotyczyć wobec tego również modeli mentalnych poszczególnych osób w zespole wirtualnym, tym bardziej, że dostępność informacji w komunikacji wirtualnej jest ograniczona i sprzyja rozbieżnym wyobrażeniom zarówno na temat zadania, osób, jak i relacji w zespole. Dopiero wykształcenie wspólnego modelu mentalnego zespołu lub konwergencja modeli indywidualnych ujednocila postrzeganie, zmniejsza subiektywną różnorodność i zapewnia efektywną współpracę.

Różnorodność w zespole wirtualnym – badania własne

Przeprowadzone badanie miało charakter eksploracyjny – głównym celem było rozpoznanie wpływu wymiarów różnorodności zespołu na jego efektywność oraz organizację i klimat pracy zespołu w warunkach współpracy tradycyjnej i wirtualnej. W badaniach wzięło udział 115 studentów informatyki, w analizach wykorzystano wyniki dotyczące 75 osób, gdyż pozostałe nie miały doświadczenia w realizacji przedsięwzięć zespołowych lub dostarczyły niekompletne kwestionariusze: 39 osób uczestniczyło w zadaniach realizowanych w zespołach tradycyjnych (ZT), zaś 36 osób brało udział w wirtualnej współpracy (ZW).

W pierwszej części badania respondenci otrzymali listę 24 wymiarów różnorodności i mieli za zadanie zaznaczyć, które z nich dotyczą zespołu, w którym obecnie pracują. Badani mieli możliwość wyboru jednej z trzech odpowiedzi wobec każdego z wymiarów: *tak*, *nie* lub *nie wiem*.

Analiza odpowiedzi *tak* dotyczących subiektywnej różnorodności w zespołach pozwoliła na następujące obserwacje:

- zespoły wirtualne były częściej wskazywane jako zróżnicowane pod względem miejsca zamieszkania (89% ZW/55% ZT), narodowości (40%/5%), rasy (20%/5%), kultury (31%/8%) i języka (42%/12%);
- różnice demograficzne dotyczące wieku były dwa razy częściej wskazywane przez członków zespołów wirtualnych (60%/32%), również różnorodność dotyczącą statusu rodzinnego współpracowników częściej dostrzegano w wirtualnej współpracy;
- wyraźne były różnice dotyczące informacyjnego poziomu różnorodności, która częściej dotyczyła zespołów wirtualnych w zakresie doświadczenia (83%/71%), reprezentowanej specjalności (54%/19%), stażu pracy (60%/47%), stylu komunikacji (63%/47%) i wykształcenia (49%/26%); wyjątkiem jest tu zróżnicowanie stylu pracy członków zespołu, które wskazało 82% studentów pracujących w zespołach tradycyjnych i 66% w wirtualnych;
- członkowie zespołów wirtualnych częściej dostrzegali różnice dotyczące wartości reprezentowanych przez osoby w zespole (74%/45%), zaś poglądami i postawami częściej różniły się osoby z zespołów tradycyjnych (26% ZW/42% ZT);

- w zespołach tradycyjnych badani częściej wskazywali na różnorodność pod względem płci (46% ZW/60% ZT) oraz cech indywidualnych – inteligencji (26% ZW/37% ZT) i osobowości (54%/92%).

Ze względu na brak informacji o rzeczywistym zróżnicowaniu zespołów reprezentowanych przez badanych studentów trudno jest jednoznacznie interpretować uzyskane wyniki, można jednak postawić tezę, że zgodnie z cytowanymi definicjami zespoły wirtualne okazały się zdecydowanie częściej zróżnicowane pod względem wymiarów związanych bezpośrednio z charakterystyką ZW, takich jak rozproszenie geograficzne, różnice kulturowe, narodowe i językowe. Ich następstwem może być silniejsza subiektywna różnorodność dotycząca wartości członków zespołu, która jednak, co ciekawe, nie idzie w parze z postrzeganiem różnic w poglądach i postawach. Być może w relacjach online ważniejsze jest przekonanie, że mamy do czynienia z ludźmi reprezentującymi różne wartości, zaś bezpośrednia konfrontacja w zespole tradycyjnym przenosi uwagę członków na eksponowane w procesie współpracy poglądy i postawy. Współpraca wirtualna może ograniczać dzielenie się oraz interpretację poglądów i postaw współpracowników, co z kolei ogranicza ich subiektywną percepcję jako czynników różnicujących zespół. Potwierdzają to wyniki dotyczące analizy ilości odpowiedzi *nie wiem* zaznaczanych przez pracowników wirtualnych i tradycyjnych zespołów. W kwestionariuszu znalazło się aż osiem wymiarów różnorodności, w przypadku których badani zaznaczali tę odpowiedź zdecydowanie częściej, gdy chodziło o współpracę online. Aż 71% członków zespołów wirtualnych nie wie, czy są one zróżnicowane pod względem poglądów i postaw. W zespołach tradycyjnych ta niepewność dotyczy jedynie 37%, co wyraźnie podkreśla, że wirtualizacja pracy zmniejsza wrażliwość na ten wymiar charakterystyki członków zespołu. Dotyczy to również oceny różnorodności pod względem orientacji seksualnej (71% ZW/45% ZT), inteligencji (51% ZW/32% ZT) oraz osobowości (46% ZW/3% ZT). Stażu pracy nie umiało ocenić 31% pracowników ZW (11% ZT), zaś 20% wybrało odpowiedź *nie wiem*, oceniając zróżnicowanie pod względem stylu pracy (7% ZT). Podobna różnica dotyczy postrzegania różnicy wieku (14% ZW/0% ZT) i wykształcenia (17% ZW/3% ZT). Można więc wnioskować, że wirtualna współpraca obniża subiektywną różnorodność zespołu w wymienionych powyżej wymiarach.

Druga część badania dotyczyła znaczenia różnorodności dla przebiegu i efektów wirtualnej pracy zespołowej. Badani oceniali znaczenie 24 wymiarów różnorodności dla organizacji i klimatu pracy oraz dla efektywności zespołu² w skali 1–7. Poszczególne odpowiedzi oznaczały, iż dany wymiar różnorodności ma:

2 Odpowiedź na tę część kwestionariusza dotyczyła jedynie tych wymiarów różnorodności, które badani dostrzegali w swoich zespołach.

- 1 – bardzo negatywny wpływ na dany aspekt współpracy,
- 2 – negatywny wpływ na dany aspekt współpracy,
- 3 – raczej negatywny wpływ na dany aspekt współpracy,
- 4 – nie ma wpływu na dany aspekt współpracy,
- 5 – raczej pozytywny wpływ na dany aspekt współpracy,
- 6 – pozytywny wpływ na dany aspekt współpracy,
- 7 – bardzo pozytywny wpływ na dany aspekt współpracy.

Odpowiedzi od 1 do 3 były wskaźnikiem negatywnego (w rozumieniu destrukcyjnego) wpływu, zaś od 5–7 były wskaźnikiem pozytywnego (konstruktywnego) znaczenia dla współpracy.

Porównano liczby odpowiedzi wskazujących na pozytywne (5–7) i negatywne (1–3) konsekwencje różnorodności w odniesieniu do zespołów wirtualnych i tradycyjnych. Najwięcej pozytywnych ocen w wypadku zespołów wirtualnych uzyskało zróżnicowanie ról w zespole i doświadczenie, w tradycyjnych – język i doświadczenie. Wśród negatywnie ocenianych przeważały poziom umiejętności (ZW) i styl pracy (ZT). Należy podkreślić, że prawie żaden z wymiarów nie został oceniony jako zdecydowanie destrukcyjny – wszystkie średnie były powyżej 3. Wyjątkiem jest zróżnicowanie poziomu satysfakcji, które w ZT raczej negatywnie wpływa na organizację pracy (średnia 2,79).

Być może badani byli świadkami konfliktów wynikających z różnego poziomu zadowolenia członków zespołu, albo też utożsamiają satysfakcję z zaangażowaniem, które zdecydowanie łatwiej jest ocenić w relacji bezpośredniej. Analiza średnich pozwoliła na wskazanie kilku wymiarów, którym respondenci przypisali pozytywne znaczenie (średnie powyżej 5.0). Zaprezentowano je na rysunku 1.

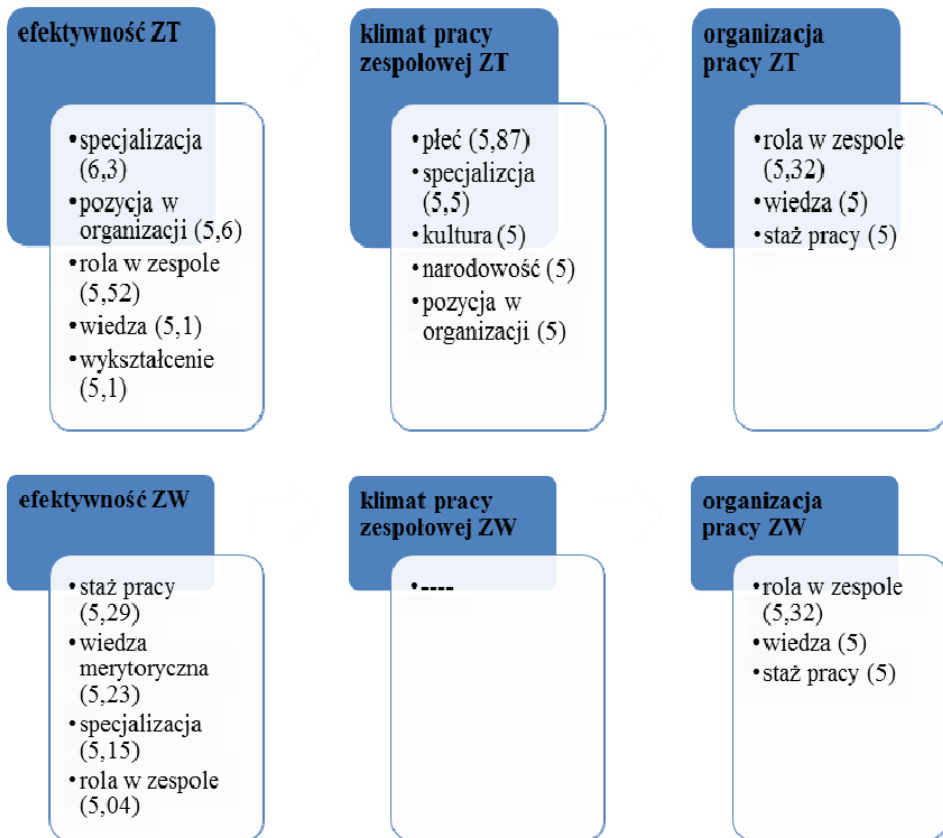
Powtórzyły się tu wyniki dotyczące pozytywnego wpływu zróżnicowania ról w ZW i ZT na efektywność i organizację pracy, oraz kultury i płci na klimat w ZT. Interesujące są wyniki dotyczące języka, który uzyskał ponad 40% pozytywnych wskazań, ale średnia wyników nie była wysoka – wielu studentów doświadczyło też negatywnych skutków różnorodności językowej. Prawdopodobnie zależy to od biegłości językowej członka zespołu i jego kolegów.

Porównanie średnich wyników uzyskanych dla kolejnych wymiarów różnorodności w odniesieniu do ZW i ZT – ze względu na niewielką liczebność grup – wykonano z wykorzystaniem testu Manna–Withneya. Jedynie dla pięciu wymiarów różnorodności zdiagnozowano istotne statystycznie różnice (dla $p < 0,5$), wskazujące na ich większe subiektywne znaczenie pozytywne w zespołach tradycyjnych:

- pozycja w organizacji: średnie 3,88 ZW i 5,0 ZT w ocenie znaczenia dla klimatu pracy,
- role w zespole: średnia 4,08 ZW i 4,89 ZT dla klimatu pracy,

- specjalizacja: średnia 4,79 ZW i 6,25 ZT w odniesieniu do organizacji pracy,
- satysfakcja: średnia 4,23 ZW i 2,79 ZT wpływ na organizację pracy,
- płeć: średnia 4,06 ZW i 5,87 ZT dla klimatu, 3,75 ZW i 4,83 ZT dla efektywności zespołu i 3,75 ZW i 4,87 ZT dla organizacji pracy.

Rysunek 1. Wymiary różnorodności pozytywnie wpływające na efektywność, klimat i organizację pracy w zespole wirtualnym i tradycyjnym (w nawiasach podano średnie)



Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej spektakularne różnice dotyczyły właśnie zróżnicowania zespołów pod względem płci – w ZT zdecydowanie bardziej pozytywnie wpływa ono na organizację pracy, klimat i efektywność zespołu. W ZW różnice płci (które były też rzadziej zauważane) mają w ocenie badanych neutralne znaczenie.

Podsumowanie

Wirtualność ogranicza dostępność informacji o pozostałych członkach zespołu, co redukuje subiektywne poczucie różnorodności dotyczącej wybranych wymiarów, na przykład cech osobowościowych, inteligencji czy poglądów i postaw, ale z drugiej strony zwiększa subiektywną różnorodność stylów komunikacji, specjalności czy wykształcenia. Rozproszenie ZW i fakt wykorzystania globalnych zasobów podnosi różnorodność narodowościową ze wszystkimi jej konsekwencjami i nasila percepcję różnic wartości. Niektóre z wymiarów różnorodności są postrzegane inaczej w środowisku wirtualnym niż tradycyjnym (na przykład płeć czy pozycja w organizacji), inne wydają się mieć podobne znaczenie (na przykład różnice ról zespołowych czy specjalizacji). Oczywiście fakt, że grupa badana jest niewielka, a wyniki opierają się na deklaracjach osób pracujących niezależnie nad różnymi typami zadań, w różnych kontekstach organizacyjnych uniemożliwia uogólnianie otrzymanych wniosków. Jednak niejednoznaczność otrzymanych danych otwiera różne możliwości ich interpretacji i pokazuje, że różnorodność ZW to temat, który wymaga głębszej eksploracji naukowej. Potrzebne są badania eksplanacyjne – zależności wymiarów różnorodności i wskaźników przebiegu i efektów współpracy online. Zaprojektowanie i przeprowadzenie eksperymentu, który pozwoliłby na kontrolowany pomiar zmiennych niezależnych i zależnych jest istotnym wyzwaniem badawczym w tym zakresie. Pytania badawcze, które mogą zainspirować kolejne postępowania, mogłyby być następujące:

- jak wirtualizacja zespołu wpływa na subiektywną różnorodność dotyczącą wymiarów różnorodności;
- jak subiektywnie postrzegane wymiary różnorodności wpływają na tworzenie wspólnego modelu mentalnego zespołu i identyfikację członków komunikujących się online;
- które z wymiarów różnorodności przynoszą straty, a które są źródłem konkurencyjności zespołu;
- czy tradycyjny model zarządzania różnorodnością można aplikować do wirtualnej współpracy i jakie wynikają z tego wnioski na temat zarządzania różnorodnością w zespole wirtualnym.

Te pytania warto uzupełnić o zagadnienia związane z różnorodnością miejsca i czasu, które coraz częściej powinny uwzględniać mobilność współpracowników i zmienność miejsca realizacji poszczególnych części projektu.

Zagadnienie różnorodności zespołu w wirtualnej współpracy jest też wyzwaniem dla menedżerów. Przeprowadzone badanie wskazuje, że w zarządzaniu zespołami wirtualnymi należy zwrócić uwagę na poziom kompetencji członków zespołu, gdyż

subiektywna różnorodność dotycząca tego wymiaru może negatywnie wpływać na proces i efekt współpracy. Dobór pracowników o wysokim poziomie kompetencji i komunikowanie tej zasady w gronie zespołu to ważne zadanie menedżera. Tym bardziej, że członkowie współpracujący online są mniej wrażliwi na takie wymiary osobiste różnorodności jak inteligencja czy osobowość. Warto też pamiętać, że członkowie zespołów wirtualnych wykazują większą wrażliwość na informacyjne wymiary różnorodności (staż pracy, specjalizacja, wykształcenie), które dodatkowo są istotne dla organizacji pracy i efektywności zespołu. Prezentacja członków zespołu pod kątem tych charakterystyk powinna więc być stałą praktyką w budowaniu ZW. Z drugiej strony, zarządzając zespołem wirtualnym, nie można liczyć, że występowanie zróżnicowania pod względem płci, narodowości czy pozycji w organizacji będzie sprzyjało budowaniu pozytywnego klimatu pracy, jak ma to miejsce w sytuacji tradycyjnej współpracy. Umiejętność zarządzania różnorodnością zespołu wirtualnego nie może ograniczać się więc jedynie do wymiarów związanych z różnicami kulturowymi (co dzieje się najczęściej w praktyce), ale powinna uwzględniać wiele aspektów na każdym z etapów realizacji projektu.

Bibliografia

- D'Souza G.C., Colarelli S.M. (2010), *Team member selection decisions in virtual versus face-to-face teams*, „Computer in Human Behaviour”, 26, ss. 630–635.
- Gilson L.L., Maynard M.T., Young N.C.J., Vartiainen M., Hakonen M. (2014), *Virtual Team Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities*, „Journal of Management”, 41(5), ss. 1313–1337, DOI: 10.1177/0149.
- Harvey M., Novicevic M.M., Garrison G. (2004), *Challenging to stuffing global virtual teams*, „Human Resource Management Review”, 14, ss. 275–294.
- Hertel G., Geister S., Konradt U. (2005), *Managing virtual teams: A review of current empirical research*, „Human Resource Management Review”, 15, ss. 69–95, DOI: 10.1016/j.hrmr.2005.01.002.
- Hilarowicz A., Pollak A. (2010), *Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji*, „Chowanna”, 2, ss. 163–175.
- Krawczyk-Bryłka B. (2016), *Budowanie zespołu wirtualnego – zasady i wyzwania*, „Studia Informatica Pomerania”, nr 2 (40), ss. 99–111, DOI: 10.18276/si.2016.40-09.
- Krawczyk-Bryłka B. (2016), *Intercultural challenges in virtual teams*, „Journal of Intercultural Management”, 8(3), ss. 69–85, DOI: <https://doi.org/10.1515/joim-2016-0017>.
- Leung K., Wang J. (2015), *Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework*, „Journal of Organizational Behavior”, 36, ss. 1008–1025, DOI: 10.1002/job.2021.
- Liang T.P., Liu Ch.Ch., Lin T.M., Lin B. (2007), *Effect of team diversity on software project perform-*

- ance, „Industrial Management & Data”, 107(5), ss. 636–653, DOI: 10.1108/02635570710750408.
- Maynard M.T., Gilson L.L. (2014), *The Role of Shared Mental Model Development in Understanding Virtual Team Effectiveness*, „Group & Organization Management”, 39(1), ss. 3–32, DOI: 10.1177/1059601113475361.
- Shemla M., Meyer B., Greer L., Jehn K.A. (2016), *A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team’s composition affect team processes and outcomes*, „Journal of Organizational Behavior”, 37, ss. 89–106, DOI: 10.1002/job.1957.
- Tannenbaum S.I., Mathieu J., Salas E., Cohen D. (2012), *Teams are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough?*, „Industrial and Organizational Psychology”, 5, ss. 2–24.
- Tworek K., Martan J. (2016), *Systematyka wymiarów różnorodności zespołów ludzkich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria Organizacja i Zarządzanie, 88, ss. 343–350.
- Urquhart S.M. (2009), *Virtual Teams: Selection and Assessment of Team Member*, [online] <https://pl.scribd.com/document/38600847/Urquhart-HRDV-5750-Virtual-Teams-FINAL-Section-2-of-2>.
- Vasilescu B., Filkov V., Serebrenik A. (2015), *Perceptions of Diversity on GitHub: A User Survey*, 2015 IEEE/ACM 8th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering, ss. 50–56.
- Watanuki H.M., Moraes R.O. (2016), *Does size matter? An investigation into the role of virtual team size in IT service provisioning*, „Industrial Management & Data Systems”, 116(9), ss. 1967–1986.
- Zwolińska D. (2015), *Identyfikacja uwarunkowań pracy zespołu wirtualnego*, „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, 1, ss. 358–369.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

PRAWNE

- Prawo
- Administracja

TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

Studia podyplomowe

www.podyplomowe.san.edu.pl

PAO: Studia przez internet

www.pao.pl

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

www.san.edu.pl



Studia w języku angielskim:

* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

www.clarkuniversity.eu