

# **Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych**

## **Iwona Mendryk**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny

e-mail: iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl

## **Arkadiusz Tor**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny

e-mail: tor.arkadiusz@gmail.com

## **Streszczenie**

Zarządzanie różnorodnością cieszy się coraz większą popularnością wśród teoretyków i praktyków zarządzania. W większości publikacji dominuje pogląd, że stworzenie planów, programów i procedur oraz kreowanie kultury wsparcia różnorodności może stać się remedium na problemy w zarządzaniu zasobami ludzkimi wynikających z postępującej, wraz ze zmianami demograficznymi, społecznymi, technologicznymi, kulturowymi, heterogeniczności siły roboczej. Celami artykułu są: próba syntezy informacji na temat zarządzania różnorodnością, ocena stanu wiedzy kierowników i prezentacja ich opinii na temat celowości, możliwości i ograniczeń implementacji narzędzi zarządzania różnorodnością.

## **Słowa kluczowe**

różnorodność, zarządzanie różnorodnością, kierownicy

## **Wstęp**

Otoczenie współczesnych organizacji to niekończąca się seria zmian w sferze społecznej, gospodarczej oraz technologicznej. Przedsiębiorstwa w związku z tym muszą skupiać się na poszukiwaniu i identyfikacji czynników, które mogłyby zapewnić im przewagę konkurencyjną, co staje się coraz trudniejsze przy tak dynamicznie zmieniających się warunkach. Główne trudności, związane z przystosowaniem się do istniejących realiów, są wynikiem przede wszystkim mało elastycznych

struktur oraz problemów ze zmianą sposobu myślenia ludzi w przedsiębiorstwach, którzy nie nadążają za zachodzącymi w otoczeniu zmianami i nie są do nich przygotowani.

Zmiany w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji muszą iść w parze ze zmianami w myśleniu o celach i sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znaczenia nabiera kwestia odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec otoczenia oraz pojawiają się pytania o możliwości dostosowywania się do szybko zmieniających się warunków. Oczekiwania społecznego otoczenia przedsiębiorstwa związane są coraz bardziej z koncepcją odpowiedzialnego biznesu. Na znaczeniu zyskuje społeczna funkcja działania przedsiębiorstw oraz umiejętność pogodzenia oczekiwań różnorodnych grup interesu. Jednym z problemów, coraz powszechniej podnoszonym w piśmiennictwie z zakresu zarządzania organizacjami i zarządzania kapitałem ludzkim jest, szeroko rozumiana, różnorodność siły roboczej w organizacji oraz możliwości jej wykorzystywania w zarządzaniu.

Celami artykułu są: próba syntezy informacji na temat zarządzania różnorodnością, ocena stanu wiedzy kierowników i prezentacja ich opinii na temat celowości, możliwości i ograniczeń implementacji narzędzi zarządzania różnorodnością.

## **1. Przesłanki zarządzania różnorodnością**

Różnice między ludźmi od zawsze budziły zainteresowanie naukowców, reprezentantów różnych nauk społecznych. Na gruncie psychologii, socjologii, pedagogiki czy antropologii wypracowano szereg teorii wyjaśniających przyczyny i wskazujących na skutki różnic wewnątrz – i międzyosobniczych. W zarządzaniu, a szczególnie w obszarze badań skoncentrowanych na zachowaniach organizacyjnych starano się raczej wypracować wskazówki dotyczące sposobów unifikacji zachowań pracowników. Silnie sformalizowane i scentralizowane organizacje potrzebowały konformistycznych, a przez to przewidywalnych zasobów ludzkich. Zmiany w otoczeniu organizacji: techniczne, technologiczne, społeczne i demograficzne spowodowały konieczność, często radykalnej, zmiany podejścia do zarządzania coraz bardziej zróżnicowaną siłą roboczą. Wśród czynników, które mają znaczący wpływ na zainteresowanie różnorodnością pracowników wymienić należy: aktualne trendy demograficzne, rozwój techniki i procesów technologicznych, trendy w rozwoju procesów rynkowych, zwiększającą się świadomości ludzi na temat humanitarnego podejścia do drugiego człowieka, coraz powszechniej wyrażane oczekiwanie społecznego zaangażowania organizacji i implementacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu, efekt „zmniejszającego się świata” spowodowanego coraz szybszym przepływem informacji, oraz wielu innych.

Główne trendy demograficzne, które mają miejsce w Polsce (i nie tylko, bo zmiany te obserwowane są we wszystkich krajach Unii Europejskiej) to przede wszystkim: stale zwiększająca się liczba osób w wieku poprodukcyjnym i równoległe spadki liczby ludności w wieku produkcyjnym. Według danych z szacunkowej prognozy ludności na lata 2014-2050, opracowanej przez GUS, ludność w wieku produkcyjnym będzie systematycznie maleć, a mediana wieku ludności wzrośnie z 39,1 lat (2013 r.) do 52,5 w roku 2050 [GUS, 2014]. Ponadto prognozuje się postępujący wzrost średniej długości życia. Stanowić to może znaczny problem nie tylko dla systemów zabezpieczenia społecznego ale również dla rynku pracy, oferującego coraz mniejsze możliwości pozyskiwania młodych wiekiem pracowników. Pracodawcy będą musieli zmierzyć się z koniecznością sięgania po pracowników starszych wiekiem i wprowadzać rozwiązania uwzględniające mocne strony i ograniczenia starzejących się zasobów ludzkich. Często podnoszonym problemem jest wypracowanie rozwiązań umożliwiających międzypokoleniowy transfer wiedzy i zapobieganie konfliktom wynikającym z różnic międzygeneracyjnych.

Strukturę zatrudnienia zmienia również wysoka aktywność edukacyjna i zawodowa kobiet. W połączeniu ze zmianami we wzorcach płodności i małżeństwa, XXI wiek niejednokrotnie bywa określany mianem „wieku kobiet” [van de Kaa za: Jamka, 2013, s. 140] – samodzielnych, nastawionych na samorealizację i sukcesy zawodowe.

Kolejną ważną przesłanką dla rozważań nad zarządzaniem różnorodnością są procesy migracyjne ludności. Swoboda przemieszczania się w połączeniu z poszukiwaniem lepszych warunków życia sprzyjają podejmowaniu aktywności na międzynarodowym, a nawet globalnym rynku pracy zarówno przez pracodawców jak i pracobiorców. Tak więc organizacje jednoczą w swoich szeregach przedstawicieli różnych narodowości i różnych kultur, co stwarza konieczność tworzenia takich procedur i takiej kultury organizacyjnej, które zapewnią środowisko umożliwiające podejmowanie satysfakcjonującej współpracy mimo różnic. Współpracy ponad narodowej i pracy w środowisku mocno zróżnicowanym kulturowo sprzyjają również rozwój techniki i technologii. Umożliwiają i ułatwiają one komunikację, ale twarzą również środowisko pracy wymagające e-umiejętności, właściwych raczej dla młodszych wiekiem pracowników.

Warto również wspomnieć o normach prawnych Unii Europejskiej, a co za tym idzie państw członkowskich, w zakresie przeciwdziałania jakimkolwiek formom dyskryminacji. W polskim Kodeksie pracy, w art. 18<sup>3a</sup> § 1. wskazano, że: „*Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu pod-*

noszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nie określony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy” [Ustawa..., art. 18].

Podsumowując można stwierdzić, że zarówno piśmiennictwo fachowe jak i publicystyczne oraz pobieżna nawet obserwacja rzeczywistości pozwalają sformułować szereg argumentów uzasadniających zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością.

## 2. Zarządzanie różnorodnością

Pierwsze rozważania dotyczące idei zarządzania różnorodnością pojawiły się w latach 60. XX wieku w USA w związku z legislacją antidyskryminacyjną. Wprowadzono wówczas zmiany w prawie, których celem była ochrona mniejszości etnicznych oraz równoprawne traktowanie kobiet. Pierwotnie, mówiąc o różnorodności ograniczano się jedynie do kwestii związanych z rasą i pochodzeniem etnicznym oraz z płcią. Później zauważono, że rozpatrując różnorodność jedynie w tych wymiarach, nie wyczerpuje się w pełni znaczenia tego słowa, gdyż istnieje wiele innych cech, które determinują różnice między ludźmi. A zatem w szerszym ujęciu „*różnorodność to wszystkie aspekty, w których ludzie się różnią i są podobni, zarówno te widoczne, jak: płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, jak i niewidoczne: orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się itd.*” [Branka, Zielińska, 2008, s. 4]. Różnorodność siły roboczej obejmuje dużą listę czynników, które różnicują pracowników takich jak wiek, płeć, stan małżeński, status społeczny, stopień niesprawności, orientacja seksualna, religia, osobowość, wartości morale, kultura (wierzenia, postrzeganie świata) [Kossek i in., 2005, s. 54]. Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji można więc analizować, opierając się na:

- pierwotnych elementach tożsamości, takich jak: rasa, płeć, orientacja seksualna, narodowość, wiek;
- wtórnych elementach tożsamości: stan cywilny, status rodzinny poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasa społeczna, miejsce zamieszkania, język, religia;
- czynnikach organizacyjnych, tj.: pozycji w hierarchii i formie zatrudnienia, stażu pracy, przynależności do związków zawodowych [Wziątek-Staśko, 2013, s. 23-24].

W literaturze przedmiotu brak jednoznacznej i powszechnie przyjmowanej definicji różnorodności. Badacze konstruują więc własne określenia na potrzeby prowadzonych badań, zajmując się najczęściej jednym z czynników różnicujących. Analiza tekstów dokonana przez Jacksona i współpracowników [2003, s. 804-805] wykazała, że około połowa badaczy (51%) zajmuje się tylko jedną zmienną, np. płcią albo wiekiem, co czwarty (25%) interesuje się więcej niż jedną cechą. Wiek, płeć i pochodzenie etniczne jako wskaźniki zróżnicowania pojawiły się odpowiednio w 38%, 23% i 14% analizowanych opracowań.

Na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi pojawia się pojęcie „zarządzania różnorodnością”. W tym przypadku również można się spotkać z różnymi definicjami tego pojęcia. Jak pisze Fazlagić [2014, s. 54]: „zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) można zdefiniować jako strategię, 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”. Wśród wielu określeń wskazać można te, w których nacisk położony jest przede wszystkim na równe traktowanie pracowników jak i takie, w których obok podkreślenia roli równego traktowania akcentowane jest wykorzystanie potencjału tkwiącego w zróżnicowaniu siły roboczej. Tak więc, zarządzanie różnorodnością może być rozumiane jako „[...] obejmujące polityki i praktyki, które dobrowolnie (nie z powodów prawnych) stosują organizacje po to, aby zapewnić warunki, w których wszyscy pracownicy są jednakowo traktowani” [Jackson i in., 2009, s.135], lub jako „zestaw działań w obszarze HR, które mają zachęcać do włączania wszystkich grup pracowników w działania organizacji, ze względu na konkurencyjność organizacji lub ze względu na aspekty etyczne” [Graham i in., 2008, s. 430]. Hon i Bruner [2000, s. 309, za: Klimkiewicz, 2010, s. 92] zarządzanie różnorodnością definiują jako tworzenie kultury i systemów w organizacji, mające zapewnić wszystkim pracownikom możliwość przyczyniania się do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Analizy zarządzania różnorodnością mogą być prowadzone w oparciu o eksploatację [Klimkiewicz, 2010, s. 93]:

- poziomu świadomości w obrębie zagadnień różnorodności w życiu organizacyjnym oraz jego konsekwencji dla zarządzania przedsiębiorstwem;
- struktur, procesów i procedur w przedsiębiorstwie, w których mogą tkwić błędy prowadzące do dyskryminacji poszczególnych grup;
- zachowań, czyli odnosząc się do faktycznych postaw i zachowań pracowników oraz do celów stawianych przez organizację w obszarze zarządzania różnorodnością.

W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badań kadry kierowniczej. Ich cele wpisują się w dwa z trzech obszarów wyróżnionych powyżej. Po pierwsze badania miały dać podstawę do oceny poziomu świadomości kadry kierowniczej na temat zarządzania różnorodnością. Po drugie, wykazać jakie zachowania podejmowane są przez respondentów wobec różnorodności siły roboczej.

### **3. Metodyka badań**

Do podjęcia badań autorów skłoniły wątpliwości, które zostały przełożone na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom wiedzy na temat zarządzania różnorodnością wśród kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania?
2. Czy wysoki poziom wiedzy kierowników w zakresie problematyki ZR wśród kierowników przekłada się na ilość działań podejmowanych w zakresie ZR?
3. Czy niski poziom świadomości kadry kierowniczej na temat ZR powoduje brak działań podejmowanych w tym zakresie?

Celami projektowanych badań były:

1. Weryfikacja faktycznego stanu wiedzy kierowników na temat zarządzania różnorodnością.
2. Identyfikacja powodów realizowania działań z zakresu zarządzania różnorodnością.
3. Określenie barier uniemożliwiających wprowadzenie zarządzania różnorodnością.

Dla zrealizowania tak postawionych celów badań zaprojektowano kwestionariusz ankiety, który zawierał pytania dotyczące świadomości respondentów na temat zarządzania różnorodnością oraz praktykowania tej idei w codziennej pracy. Narzędzie badawcze dystrybuowano w okresie marzec – kwiecień 2017 wśród celowo dobranej grupy kierowników.

Kryteriami doboru były: wielkość przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwa średniej wielkości), lokalizacja (obszar województwa lubelskiego), miejsce w strukturze organizacyjnej zajmowane przez potencjalnego respondenta (kierownictwo średniego szczebla). Dobór kierowników do badań opierał się na, wielokrotnie podkreślanej, w literaturze roli kierownictwa w zarządzaniu różnorodnością. Działania zarządzających powinny być ukierunkowane na kreowanie kultury organizacyjnej uwrażliwiającej na różnorodności i wspierającej tworzenie środowiska organizacyjnego przyjaznego dla zróżnicowanych zasobów ludzkich. W procesie projektowania i wdrażania takiej kultury kluczową rolę odgrywa kierownictwo każdego szczebla zarządzania. Jeżeli kierownicy są w stanie zrozumieć i uwzględnić indywidualną

sytuację życiową swoich podwładnych, a następnie przyjąć i wdrożyć wysoce elastyczne i jednocześnie zindywidualizowane rozwiązania to tym samym stają się oni kreatorami i propagatorami zarządzania różnorodnością w organizacji [Joniaková, Blštáková, 2015, s. 206].

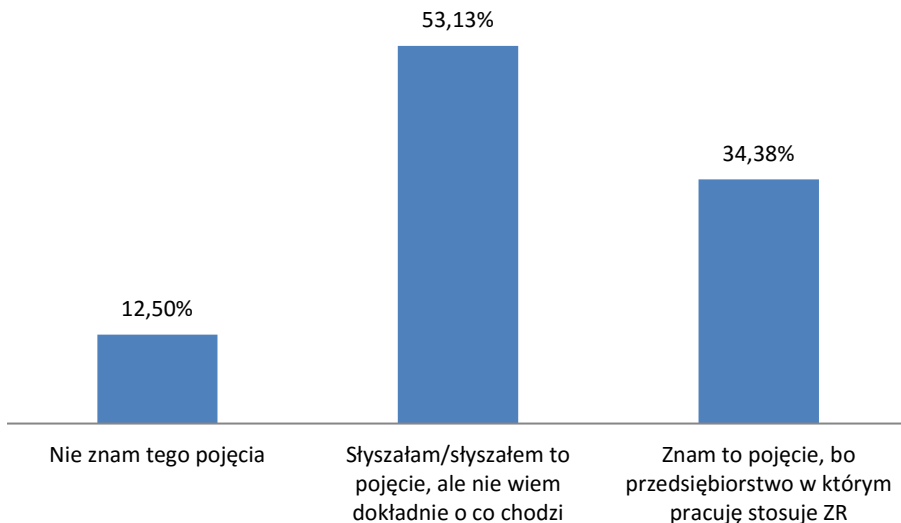
W badaniu ostatecznie uzyskano 32 poprawnie wypełnione ankiety od kierowników zatrudnionych w różnych przedsiębiorstwach. Badania miały charakter pilotażowy i uzyskane wyniki wykorzystane zostały również do weryfikacji narzędzia badawczego.

#### 4. Wyniki badań

W badaniu wzięło udział 32 kierowników średniego szczebla zarządzania, zatrudnionych w przedsiębiorstwach średniej wielkości. Wśród badanych ponad 62% (20 osób) stanowili mężczyźni. Najwięcej osób, biorących udział w badaniu ankietowym było w przedziale wiekowym 31-40 lat (10 osób). Grupą wiekową, którą reprezentowało najmniej osób byli kierownicy do 30 roku życia. Osoby w wieku powyżej 50 lat stanowiły około 28% wszystkich ankietowanych. Staż pracy na stanowisku kierowniczym był zróżnicowany: od 1 roku (1 osoba), między 3-5 lat – 17 osób, 6 do 8 lat – 10 osób i powyżej 10 lat – 4 osoby.

Wg deklaracji respondentów, tylko trzy osoby spośród nich nie spotykają się z jakimkolwiek przejawem różnorodności w swoim miejscu pracy, 19 osób współpracuje z przedstawicielami różnych narodowości, 10 osób wskazało na religię jako czynnik różnicujący w ich środowisku pracy. Niepełnosprawność to czynnik zróżnicowania wybrany przez 14 respondentów, 2 osoby wskazały na współpracę z osobami o odmiennej orientacji seksualnej. Po 26 wskazań uzyskały: wiek i płeć jako czynniki różnicujące, z którymi mają do czynienia w codziennej pracy badani kierownicy. Tak więc można przyjąć, że respondenci doświadczają na co dzień funkcjonowania w zróżnicowanym środowisku społecznym i mają tego świadomość.

Pierwszym krokiem w postępowaniu badawczym było dążenie do zdiagnozowania poziomu wiedzy respondentów na temat zarządzania różnorodnością. Większość badanych wskazało, że zetknęła się z tym pojęciem, ale nie wie dokładnie, o co chodzi.



**Rys. 1.** Znajomość pojęcia "zarządzanie różnorodnością"

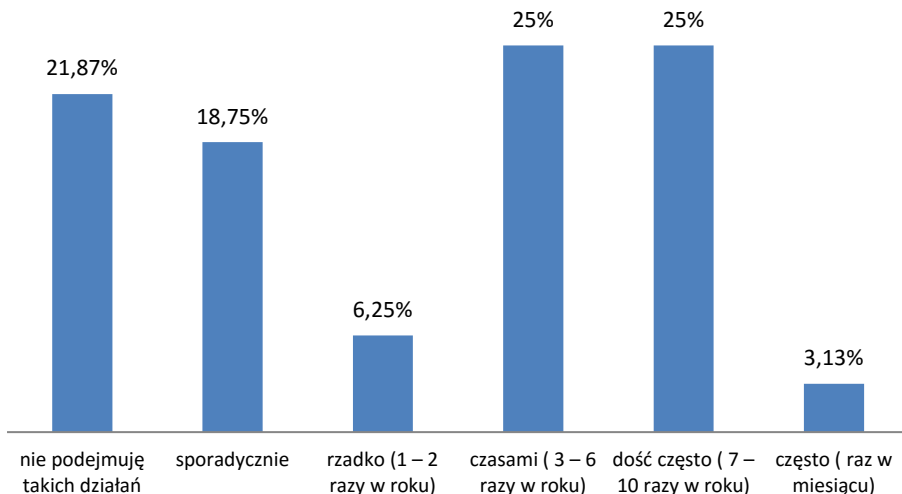
Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa badanych zna pojęcie zarządzanie różnorodnością, ale nie jest to wiedza pełna ani dokładna. Tylko 4 badanych wskazało, że pojęcie zarządzania różnorodnością nie jest im obce, bo pracują w przedsiębiorstwach, które stosują tego typu praktyki. Wśród respondentów, którzy wskazali że nie znają tego pojęcia dominują kierownicy starsi wiekiem i o dłuższym stażu pracy na stanowisku kierowniczym.

Deklaracje o braku/niepełnej wiedzy o zarządzaniu różnorodnością nie przesądzą o niepodjęciu działań z tego zakresu. Wiele działań w relacjach przełożony – podwładny może mieć charakter intuicyjny i nie być klasyfikowanych przez uczestników tej relacji jako instrument zarządzania. W związku z tym, że badani wywodzili się z przedsiębiorstw prowadzących działalność na skalę międzynarodową oraz zatrudniających obcokrajowców, zapytano o ich możliwe doświadczenia związane z różnorodnością kulturową. Ankietowani wskazali, że wykonują prace dla zagranicznych kontrahentów (19 osób) i jednocześnie, co najmniej jeden raz w związku z tym byli delegowani do wyjazdu zagranicznego i spotkania z kontrahentem. Dwoje badanych zadeklarowało, że ich przełożonym jest przedstawiciel innej kultury narodowej. Osiem osób kieruje zespołem, w którym są przedstawiciele innych kultur. Jednocześnie ponad  $\frac{3}{4}$  badanych kierowników stwierdziło, że w codziennej pracy podejmują działania z zakresu zarządzania różnorodnością. Warto



tutaj przypomnieć, że ponad 50% respondentów stwierdziło, że słyszało o zarządzaniu różnorodnością, ale nie wie dokładnie o co w nim chodzi. Można przypuszczać, że część z kierowników może intuicyjnie stosować elementy zarządzania różnorodnością, nie wiedząc dokładnie na czym ono polega i nie znając tego pojęcia. Respondenci określili również jak często podejmują działania z zakresu zarządzania różnorodnością.



**Rys. 2.** Częstotliwość podejmowania działań z zakresu zarządzania różnorodnością

Źródło: opracowanie własne.

Działania podejmowane przez respondentów i określone jako ukierunkowane na zarządzanie różnorodnością to elastyczne/zróżnicowane podejście do pracowników, dywersyfikacja zadań w oparciu o możliwości pracownika i koordynowanie pracy zespołu by unikać konfliktów na tle różnic wiekowych. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów zaprezentowano w tabeli 1.

**Tab. 1.** Działania podejmowane w zakresie zarządzania różnorodnością

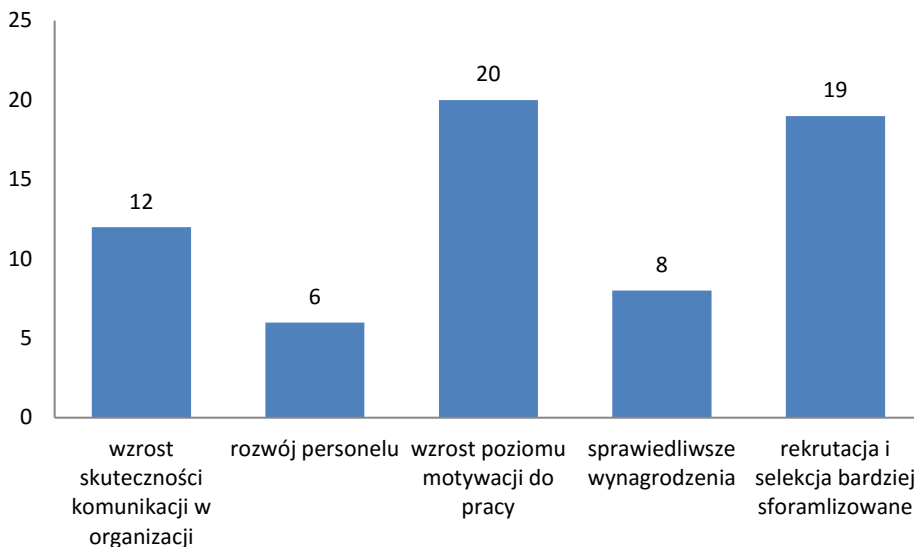
Działanie	Liczba wyborów
elastyczne/zróżnicowane podejście do pracowników	9
dywersyfikacja zadań w oparciu o możliwości pracownika	5
koordynowanie pracy zespołowej by unikać konfliktów na tle różnic wiekowych	5
dostosowanie czasu pracy np. do potrzeb matek	1

Działanie	Liczba wyborów
pozyskiwanie wiedzy dla zrozumienie odmienności	1
uwzględnianie różnic kulturowych w decyzjach zarządczych	2
wykorzystywanie doświadczenia starszych pracowników	1
dostosowanie organizacji pracy do wieku	1
brak odpowiedzi	7

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi zawarte w tabeli 1 są kolejnym dowodem na intuicyjne stosowanie w praktyce działań, które można klasyfikować jako zarządzanie różnorodnością.

Implementacja zarządzania różnorodnością w praktyce przedsiębiorstw to kolejny obszar eksplorowany w badaniach. Wśród potencjalnych korzyści dla organizacji z zarządzania różnorodnością badani wymienili: sformalizowanie procesów rekrutacji i selekcji, wzrost poziomu motywacji do pracy i wzrost skuteczności komunikacji w organizacji. Pozostałe odpowiedzi zaprezentowano na poniższym wykresie.



**Rys. 3.** Potencjalne korzyści z zarządzania różnorodnością

Źródło: opracowanie własne.

Zatrudnianie zróżnicowanej siły roboczej może przynieść wielorakie skutki dla funkcjonowania organizacji. Badani byli zgodni, co to tego, że zróżnicowanie pracowników w organizacji (pod względem wieku, płci, narodowości, religii, czy kultury narodowej kraju pochodzenia) przekłada się na szereg korzyści.

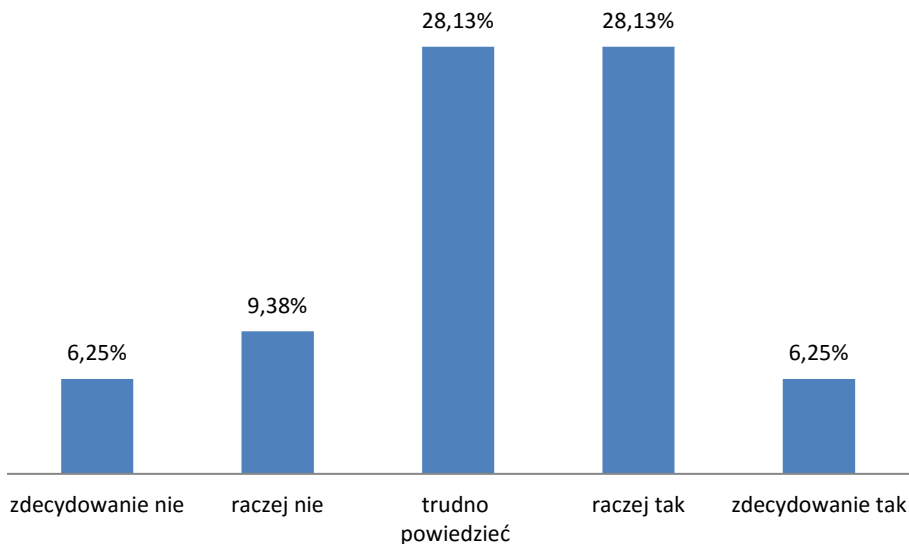
**Tab. 2.** Korzyści z zatrudniania zróżnicowanej siły roboczej

Potencjalne korzyści	Liczba wskazań
dostęp do nowych zasobów siły roboczej	31
wysoka reputacja przedsiębiorstwa	28
wzrost innowacyjności i kreatywności	28
zwiększenie poziomu motywacji	27
okresowa przewaga konkurencyjna	29
wzrost efektywności	30
nowe możliwości marketingowe	32
zwiększenie zadowolenia klientów	32
inne	7

Źródło: opracowanie własne.

Świadomość korzyści jest na tyle wysoka, że 31 badanych kierowników stwierdziło, że chciałoby pracować w środowisku wielokulturowym. Ponad 50% z nich uważa, że chcąc uzyskać lepszą pracę będą musieli zatrudnić się w przedsiębiorstwach, w których będą mieć do czynienia z dużo większym zróżnicowaniem kulturowym wśród pracowników niż ma to miejsce w ich obecnym miejscu pracy.

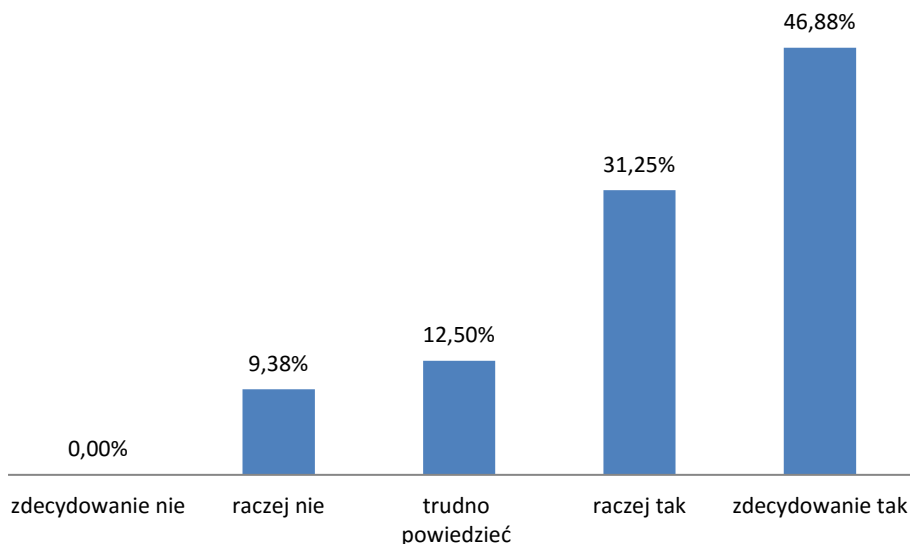
Badani wyrazili również opinie dotyczące wpływu zarządzania różnorodnością na funkcjonowanie zespołów złożonych z członków o zróżnicowanej strukturze wieku, płci oraz narodowości. Możliwość poprawy atmosfery współpracy w zespole wskazało 56,5% respondentów, 28% nie było zdecydowanych co do wpływu zarządzania różnorodnością na atmosferę w zespole.



**Rys. 4.** Wpływ zarządzania różnorodnością na dobrą atmosferę w zespole

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie badani wskazali, że stosowanie zarządzania różnorodnością wpływa na zwiększenie efektywności i skuteczności zespołu. Prawie 80% respondentów twierdząco odpowiedziało na pytanie o pozytywny wpływ zarządzania różnorodnością na efekty pracy zespołu.



**Rys. 5.** Wpływ zarządzania różnorodnością na skuteczność i efektywność zespołu

Źródło: opracowanie własne.

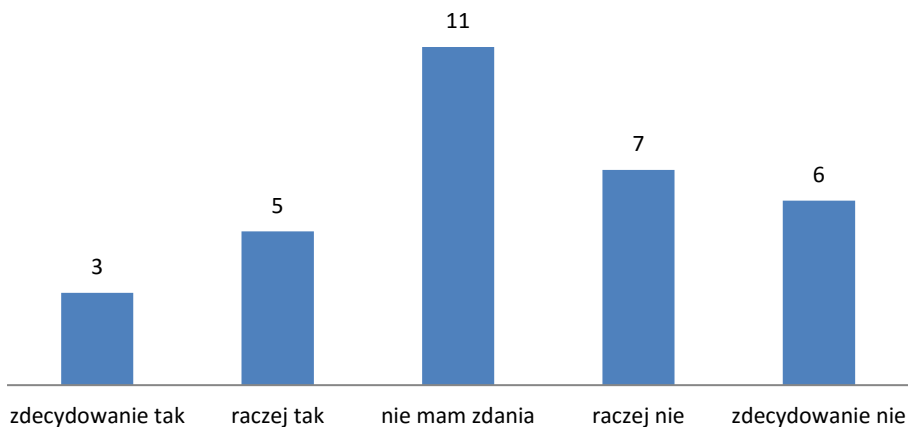
Barierami dla wprowadzenia zarządzania różnorodnością w organizacjach są zdaniem badanych: brak wiedzy, stereotypy i uprzedzenia, prawdopodobny wzrost ilości obowiązków kierowniczych (np. konieczność tworzenia dodatkowej dokumentacji). Szczegółowo odpowiedzi badanych przedstawiono w tabeli 3.

**Tab. 3.** Bariery wdrażania zarządzania różnorodnością

Bariera	Liczba wyborów
brak wiedzy	25
stereotypy i uprzedzenia	25
większa ilość obowiązków kierowniczych	25
brak polityki antydyskryminacyjnej w przedsiębiorstwie	21
problemy z oceną rezultatów	12
brak potrzeby rozbudowywania zarządzania zasobami ludzkimi o nowe instrumenty	10
koszty	10
inne	3

Źródło: opracowanie własne.

Na koniec respondenci zostali zapytani czy zarządzanie różnorodnością w formie sformalizowanych rozwiązań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi jest potrzebne.



**Rys. 6.** Konieczność wprowadzania sformalizowanego zarządzania różnorodnością

Źródło: opracowanie własne.

Tylko 8 respondentów wskazało na konieczność wprowadzania tego typu rozwiązań w organizacji. Raczej nie i zdecydowanie nie odpowiedziało 13 badanych. Uczestnicy badania proszeni byli również o uzasadnienie swojej opinii. Tylko dwie osoby zdecydowało się na takie uzasadnienie. Były to osoby ze skrajnych grup wiekowych i różnej płci (kobieta, 27 lat, 1 rok stażu pracy na stanowisku kierowniczym i mężczyzna, 52 lata, 13 lat stażu na stanowisku kierowniczym). Napisali oni (pisownia oryginalna): „*Każdy to stosuje żeby nie było konfliktów i zrobić wynik*” oraz „*[...] jeżeli dobrze zna się podwładnych i dobrze z nimi żyje to nie są potrzebne żadne procedury*”.

## Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością oraz promowanie integracji jest jednym z przejawów dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian demograficznych i społecznych, potrzeb i oczekiwań klientów, a przede wszystkim do rynku pracy i prognozowanych zmian w szeroko rozumianym otoczeniu przedsiębiorstw. Priorytetem w zarządzaniu różnorodnością jest stwarzanie jednakowych warunków dla wszystkich

osób mających szanse znaleźć zatrudnienie w danej organizacji. Polega ono na świadomym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu różnorodnej wiedzy, kompetencji i doświadczeń pracowników oraz zaakceptowaniu odmiennych tożsamości jednostek.

Różnorodność w przedsiębiorstwie wprowadza nowe spojrzenie na problemy, prowadzi do identyfikacji niesprawności systemów i staje się źródłem wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Zarządzanie różnorodnością to wyraz nowego podejścia, które kładzie nacisk na wartość, jaką stanowi kapitał ludzki oraz poszanowanie odmienności. Programy zarządzania różnorodnością powinny budować świadomość różnorodności wśród menedżerów i pracowników, a jednocześnie dostarczać narzędzi aby zapewnić warunki, w których wszyscy pracownicy są jednakowo traktowani.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na braki w wiedzy na temat zarządzania różnorodnością wśród kierowników. Pomimo braku wiedzy  $\frac{3}{4}$  respondentów stwierdziło, że podejmują na co dzień działania z zakresu ZR. Oznaczać to może, że działania z zakresu zarządzania różnorodnością podejmowane są intuicyjnie. Można zadać pytanie: Czy skuteczność tych działań byłaby większa, gdyby dostarczyć kierownikom wiedzy na temat zarządzania różnorodnością? A może zarządzanie różnorodnością to nie procedury, regulaminy, schematy działań, ale sytuacyjnie uwarunkowane, intuicyjnie podejmowane i bazujące na płynącej z doświadczenia wiedzy zachowania/działania kadry kierowniczej? Na podstawie wyników przeprowadzonych badań nie można odpowiedzieć na te pytania. Wydaje się jednak, że interesujące byłoby zaprojektowanie badań (o charakterze jakościowym), na podstawie których można byłoby spróbować oszacować potrzebę implementacji sformalizowanych form zarządzania różnorodnością.

Działanie z zakresu zarządzania różnorodnością podejmowane jest przez kierowników raczej rzadko (kilka razy w roku) i polega przede wszystkim na elastycznym/zróżnicowanym podejściu do pracowników, dywersyfikacji zadań w oparciu o możliwości pracownika i takim koordynowaniu pracy zespołu by unikać konfliktów na tle różnic wiekowych. Większość kierowników potrafi określić korzyści płynące z zarządzania różnorodnością, co przekłada się na bardzo wysoki odsetek deklaracji o chęci pracy w środowisku wielokulturowym.

Możliwość wnioskowania na podstawie zaprezentowanych wyników badań jest bardzo ograniczona. Niska liczebność próby badawczej i brak jej reprezentatywności uniemożliwiają formułowanie jakichkolwiek uogólnień. Podkreślić należy, że były to badania pilotażowe. Ich wartość wyraża się nie w możliwości wyciągania ogólnie słusznych wniosków, ale w niejednoznaczności i, paradoksalnie, niekompletności wyników. Pojawiające się wątpliwości mogą stać się przyczynkiem do projektowania nowych programów badawczych. Niewątpliwie uczestnictwo kierowników w badaniach nad zarządzaniem różnorodnością jest w pełni uzasadnione. Mają

oni w rzeczywistości bezpośredni kontakt z pracownikami, mogą więc dostrzec ich potrzeby i zaproponować adekwatne rozwiązania. Jednocześnie kierownicy tworzą klimat organizacyjny, a ich rola w kształtowaniu kultury organizacyjnej jest niezaprzeczalna. Mogą oni wnieść znaczący wkład w implementację zarządzania różnorodnością. Czy powinni to robić w oparciu o plany, program, harmonogramy, procedury czy raczej opierać się na intuicji, wartościach osobistych i wartościach organizacyjnych pozostaje pytaniem otwartym.

## Literatura

1. Branka M., Zielińska H. (2008), *Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, [www.ideazmiany.pl](http://www.ideazmiany.pl) [20.06.2016]
2. Fazlagić J. (2014), *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 1 (53)
3. Graham M., Vane E., Hannon Wears K. (2008), *Diversity Management Content in Introductory Human Resource Management Textbooks*, *Book & Resource Reviews*, Academy of Management Learning & Education, September
4. GUS (2014), Prognoza ludności na lata 2014-2050, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> [25.10.2016]
5. Jackson S., Schuler S., Werner S. (2009), *Diversity Management Initiatives*, w: *Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning, Mason Ohio
6. Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L. (2003), *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*, *Journal of Management*, 29 (6)
7. Jamka B. (2013), *Scenariusze rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w reakcji na przemiany otoczenia zewnętrznego*, *Myśl Polityczna i Ekonomiczna*, 4 (43)
8. Joniaková Z., Blštáková J. (2015), *Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies*, Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015, *Procedia Economics and Finance*, 34, 202-209
9. Klimkiewicz K. (2010), *Zarządzanie różnorodnością, jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, *Współczesne zarządzanie*, 2
10. Kossek E.E., Lobel S.A., Brown A.J. (2005), *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity*, w: A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle (red.), *Handbook of Workplace Diversity*, SAGE, Thousand Oaks
11. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (Dz. U. 1974, nr 24 poz. 141)
12. Wziątek-Staško A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa



# **Managers vs. diversity management**

## **– results of pilot studies**

### **Abstract**

Diversity management attracts growing interest on the part of both management theoreticians and practitioners. The majority of publications predominantly observe that the development of plans, programs and procedures, as well fostering diversity culture, may constitute a remedy for problems inherent to human resources management which originate from heterogeneity of workforce ensuing from demographic, social, technological and cultural changes. The present paper aims to 1) synthesize information regarding diversity management, and 2) evaluate the state of managers' knowledge and present their opinions on the validity, opportunities and restrictions regarding the implementation of diversity management tools. Results of present studies indicate a relatively low level of theoretical knowledge of diversity management among middle management. In addition, they prove that intuitive actions, featured in compilations of diversity management good practices, are indeed taken.

### **Keywords**

diversity, diversity management, managers