

Sylwia Wiśniewska

Zarządzanie różnorodnością kulturową – aspekt teoretyczno-praktyczny

Celem niniejszego artykułu jest przeprowadzenie dyskusji nad istotą koncepcji zarządzania różnorodnością kulturową oraz analiza dobrych praktyk w tym obszarze wdrażanych przez IBM, jako przesłanka budowy postulatywnego modelu zarządzania różnorodnością kulturową. W artykule omówiono problemy definicyjne związane z pojęciem „zarządzanie różnorodnością kulturową”. Po zdefiniowaniu terminów: „kultura”, „różnorodność” i „różnorodność kulturowa”, scharakteryzowano jej wymiary. Dokonano analizy działań z zakresu zarządzania różnorodnością kulturową podejmowanych przez IBM. Na zakończenie zaproponowano autorską koncepcję modelu zarządzania różnorodnością kulturową. W artykule, wykorzystując metodę opisową, dokonano przeglądu literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: kultura (*culture*), różnorodność (*diversity*), zarządzanie różnorodnością kulturową (*cultural diversity management*)

Wprowadzenie

Postępująca globalizacja, nasilające się procesy integracyjne, coraz większa skala migracji oraz zmiany na rynku pracy sprawiają, że środowisko pracy we współczesnych organizacjach tworzą ludzie pochodzący z różnych kultur. Determinuje to wzrost znaczenia koncepcji zarządzania różnorodnością kulturową. Znajduje on wyraz w liczbie publikacji naukowych poświęconych tej kwestii i zarządzania nią. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że skuteczne zarządzanie różnorodnością pracowniczą pozwala na zwiększenie poziomu innowacyjności organizacji i w konsekwencji osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Umożliwia również kreowanie optymalnych warunków pracy w celu pełnego wykorzystania potencjału tkwiącego w różnorodności kapitału ludzkiego. Wieloaspektowość podjętego zagadnienia

jest konsekwencją mnogości koncepcji teoretycznych i doświadczeń praktycznych. Wpisując się w dyskurs naukowy dotyczący problematyki zarządzania różnorodnością pracowników, jako cel niniejszego artykułu przyjęto przeprowadzenie dyskusji nad istotą koncepcji zarządzania różnorodnością kulturową oraz analizę dobrych praktyk w tym obszarze podejmowanych przez IBM, jako przesłanka budowy postulatywnego modelu zarządzania różnorodnością kulturową. W artykule, wykorzystując metodę opisową, dokonano przeglądu literatury przedmiotu.

Istota i wymiary różnorodności kulturowej

Termin „kultura” pochodzi od łacińskiego słowa *cultura* oznaczającego uprawę, pielęgnowanie (Latusek, Puchalska, 2003). W wielu językach słowo „kultura” utożsamiane jest z cywilizacją lub określonym wyrafinowaniem intelektualnym, przejawiającym się w sztuce, literaturze lub wykształceniu. Rozumienie to odnosi się do wąskiego ujęcia kultury. Zgodnie z podejściem szerokim, charakterystycznym dla antropologii społecznej, kultura pojmowana jest jako sposób myślenia, odczuwania czy reagowania (Hofstede, 2000).

Analiza literatury ekonomicznej wskazuje na mnogość definicji pojęcia „kultura”, co potwierdza wielowymiarowość podejmowanej problematyki. Wśród najbardziej znanych badaczy kultur wskazać można m.in.: G. Hofstede, E. H. Scheina, K. S. Camerona czy R. E. Quinna. Według propozycji G. Hofstede (2000) kultura oznacza kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków określonej grupy lub ludzi danej kategorii od innej. Grupa określa ludzi, którzy są w bezpośrednim kontakcie. Kategoria wyznacza ludzi, którzy – mimo że mają cechy wspólne – nie muszą być w bezpośrednim kontakcie.

W ujęciu G. Hofstede (2000) kulturę można analizować na wielu poziomach odpowiadających wyodrębnionym przez niego warstwom kultury:

- narodowej (a w przypadku emigrantów kultur narodowych);
- wynikającej z przynależności do grupy etnicznej, regionalnej, językowej lub religijnej;
- związanej z określoną płcią;
- pokoleniowej;
- klasy społecznej (określającej: możliwości zdobycia wykształcenia, zawód lub wykonywaną pracę);
- organizacyjnej bądź korporacyjnej (odnoszącej się do roli i stanowiska w określonym miejscu pracy).

W naukach o zarządzaniu zagadnienie kultury rozpatrywane jest najczęściej w kontekście organizacji. Zdaniem E. H. Scheina (2004) kultura organizacyjna sta-

nowi wzorzec podzielanych fundamentalnych założeń wyuczonych przez grupę w trakcie rozwiązywania problemów związanych z adaptacją zewnętrzną i integracją wewnętrzną, funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za wartościowe i ważne do przekazania nowym członkom grupy jako właściwy sposób myślenia, postrzegania i odczuwania w stosunku do tych problemów.

W nawiązaniu do podstawowych założeń podzielanych przez daną grupę definicję pojęcia „kultura” formułują K. S. Cameron i R. E. Quinn (2006). Według ich interpretacji kultura organizacyjna określa sposoby myślenia, wartości, paradygmaty, style kierowania oraz podejścia do rozwiązywania określonych problemów. Zbliżone stanowisko zajmują L. W. Rue i P. G. Holland (1989). W ich ujęciu kultura organizacyjna jest zbiorem przekonań i wierzeń, funkcjonujących w danej organizacji, odnoszących się do sposobu prowadzenia biznesu, traktowania pracowników, a także ich zachowywania się w środowisku pracy.

Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez N. J. Adler i A. Gundersen (2008) wskazują na istotny wpływ kultury narodowej na wyznawane wartości, zachowania i postawy ludzi w miejscu pracy. Znaczenie kultury narodowej jako determinanty różnic istniejących między ludźmi w środowisku pracy potwierdzają również wyniki badań zrealizowanych przez G. Hofstede, G. J. Hofstede i M. Minkova (2010). Wymienieni autorzy na podstawie uzyskanych wyników badań zbudowali model obejmujący następujące wymiary kultur narodowych: dystans władzy (od dużego do małego), indywidualizm lub kolektywizm, męskość lub kobiecość, unikanie niepewności (od słabego do silnego), orientacja długo- lub krótkookresowa oraz przyzwolenie lub restrykcyjność. Warto także podkreślić, że wyodrębnione powyżej poziomy kultur determinują dużą różnorodność kulturową pracowników danej organizacji.

Literatura przedmiotu wskazuje liczne ujęcia różnorodności kulturowej. Istotę różnorodności odzwierciedla definicja opracowana przez M. Linehana i E. Hanappi-Eggera (2006). Ich zdaniem różnorodność odnosi się do rozbieżności w społecznych i kulturowych tożsamościach ludzi funkcjonujących wspólnie w danym środowisku pracy. Według interpretacji T. H. Coxa (1993) różnorodność kulturowa oznacza reprezentację, w ramach jednego systemu społecznego, ludzi przynależących do wielu grup o zdecydowanie różnym znaczeniu kulturowym. Definicję różnorodności kulturowej odnoszącą się do wyznaczników różnorodności formułują E. E. Kossek i S. C. Zonia (1993). W ich ujęciu różnorodność kulturowa określa różnice, jakie istnieją między ludźmi w zależności od rasy lub pochodzenia etnicznego, a ich przykładami mogą być: język, religia, strój czy kodeksy moralne. W literaturze przedmiotu prezentowanych jest również wiele klasyfikacji wymiarów różnorodności pracowników (tab. 1).

Analiza wymiarów różnorodności prezentowanych w literaturze przedmiotu wskazuje, że do najczęściej wyodrębnianych należą te określane jako pierwotny i wtórny. Wymiar pierwotny dotyczy najbardziej widocznych cech, które najczęściej mają naturę biologiczną. Wymiar wtórny odnosi się do cech, które są mniej widoczne lub niewidoczne, a ich ujawnienie się w miejscu pracy wymaga czasu. Co warto podkreślić, konkretna kategoria różnorodności przypisywana jest do wielu różnych wymiarów. Ponadto wielu badaczy podobnie pojmuje wymiary różnorodności, choć określa je innymi terminami. Potwierdzają to klasyfikacje wymiarów różnorodności zawarte w tabeli 1.

Tabela 1. Przegląd typologii wymiarów różnorodności pracowników

Wymiary	Autorzy
<ul style="list-style-type: none"> ■ pierwotny ■ wtórny 	B. L. Reece i R. Brandt (1993) E. Lim i P. Noriega (2007) C. Rosado (2008)
<ul style="list-style-type: none"> ■ pierwotny ■ wtórny ■ trzeciorzędny 	R. Rijamampianina i T. Carmichael (2005)
<ul style="list-style-type: none"> ■ pierwotny ■ wtórny ■ organizacyjny 	P. Arrendondo (1996) B. Jamka (2011)
<ul style="list-style-type: none"> ■ obserwowalny ■ nieobserwowalny 	A. Woźniakowski (2005)
<ul style="list-style-type: none"> ■ przewidywalny ■ nieprzewidywalny 	A. Wziątek-Staško (2012)

Źródło: opracowanie własne

Zdaniem R. Rijamampianiny i T. Carmichael (2005) wymiar pierwotny obejmuje: wiek, płeć, rasę, pochodzenie etniczne i niepełnosprawność. Z kolei C. Rosado (2008) do pierwotnych wymiarów różnorodności poza już wymienionymi zalicza również orientację seksualną, która według R. Rijamampianiny i T. Carmichael (2005) jest przejawem różnorodności wtórnej. Do innych wyróżników wymiaru wtórnego wskazani autorzy zaliczają: język, wykształcenie, kulturę, zawód, styl uczenia się, sposób myślenia, położenie geograficzne, status rodzinny, styl życia, status ekonomiczny czy orientację polityczną. R. Rijamampianina i T. Carmichael (2005) wyróżniają dodatkowo trzeci wymiar różnorodności, w ramach którego wskazują:

wierzenia, przekonania, postawy, sposób postrzegania, normy grupowe, odczucia i wartości.

W ujęciu A. Woźniakowskiego (2005) różnorodność może mieć charakter obserwowalny lub nieobserwowalny. Do cech obserwowalnych autor zalicza m.in.: wiek, płeć, rasę, pochodzenie etniczne czy fizyczne inwalidztwo. Interpretacja ta jest tożsama z wymiarem pierwotnym R. Rijamampianiny i T. Carmichael (2005). W ramach cech nieobserwowalnych wskazuje z kolei: wykształcenie, doświadczenia zawodowe, staż pracy, preferencje odnośnie do stylu życia czy postawy życiowe. Podział wyróżników różnorodności na przewidywalne i nieprzewidywalne proponuje A. Wziątek-Staśko (2012). Autorka wśród cech przewidywalnych wyodrębnia: wiek, płeć, rasę, narodowość, (nie)pełnosprawność, język, stan rodzinny, miejsce zamieszkania. Do cech nieprzewidywalnych zalicza: orientację seksualną, osobowość, religię, zaangażowanie, temperament, ambicje, pasje, marzenia, wartości, zainteresowania i doświadczenia.

Wskazywany w literaturze przedmiotu wymiar organizacyjny odnosi się do środowiska pracy i obejmuje m.in. stanowisko pracy oraz treść i zakres wykonywanej pracy (Jamka, 2011). W literaturze przedmiotu istnieje również pogląd, że różnorodność kulturową wyznaczają jedynie wtórne wymiary różnorodności, takie jak: style komunikacji, wyznawana religia, zwyczaje etniczne, stan cywilny czy wygląd zewnętrzny (Reece, Brandt, 1993; Rosado, 2008). Rozważania te potwierdzają złożoność i wieloaspektowość omawianej problematyki.

Interpretacja pojęcia „zarządzanie różnorodnością kulturową”

Studia literatury przedmiotu potwierdzają wielość ujęć pojęcia „zarządzanie różnorodnością kulturową” (tab. 2). Przytoczone definicje zawierają elementy wspólne. Wskazują, że zarządzanie różnorodnością kulturową polega na wykorzystaniu instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w celu osiągnięcia długookresowych korzyści biznesowych. Podkreślają, że odnosi się ono do kształtowania kultury organizacyjnej, umożliwiającej pełne wykorzystanie potencjału płynącego z różnorodności pracowników. Eksponują również, że jego celem jest tworzenie przyjaznego miejsca pracy, wolnego od wszelkich przejawów dyskryminacji, charakteryzującego się tolerancją, akceptacją i szacunkiem dla ludzkich różnic, zarówno tych widocznych, jak i niewidocznych.

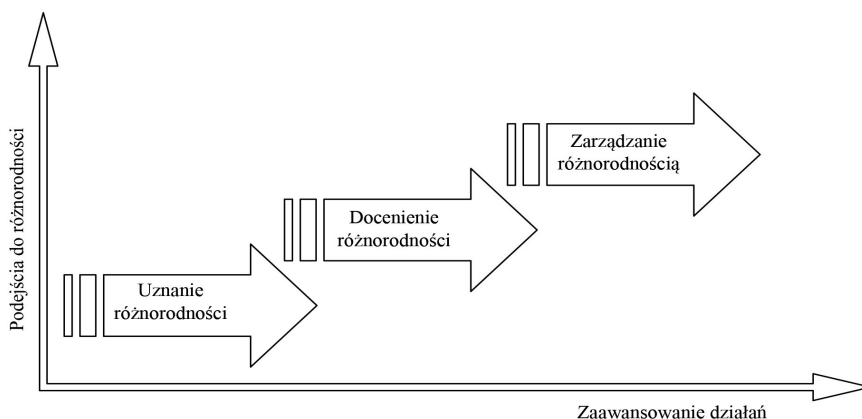
Tabela 2. Przegląd definicji pojęcia zarządzanie różnorodnością kulturową

Autorzy	Definicja
R. Thomas (1991)	Sposób myślenia ukierunkowany jest na stworzenie środowiska pracy umożliwiającego wszystkim pracownikom osiągnięcie i wykorzystanie pełnego potencjału w dążeniu do realizacji celów organizacyjnych.
R. Kandola i J. Fullerton (1998)	Opiera się na założeniu, że wykorzystanie różnic występujących między ludźmi (widocznych i niewidocznych) pozwala na stworzenie produktywnego środowiska pracy, w którym wszyscy pracownicy czują się ceni, a ich talenty są w pełni wykorzystane do osiągnięcia celów organizacyjnych.
E. Friday i S. S. Friday (2003)	Skuteczne organizowanie wejść organizacyjnych, które stanowi różnorodność pracowniczą.
D. A. Thomas (2004)	Jedną z kluczowych kompetencji wykorzystywanych do oceny wyników kadry kierowniczej.
M. Keil i wsp. (2007)	Proces kierowania i komunikacji polegający na aktywnym i świadomym rozwijaniu organizacji opartej na wartościach. Jest to ukierunkowany na przyszłość proces, który wychodząc od zaakceptowania różnic i traktując je jako potencjał, kreuje wartość dodaną dla organizacji.
S. Stańczyk (2007)	Jest to ukierunkowane modyfikowanie kultury poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi zarządzania, wyznaczenie pożądanych kierunków rozwoju kultury oraz identyfikacja, kreowanie i wdrażanie efektywnych programów transformacji postaw.
J. E. Olsen i L. L. Martins (2012)	Wykorzystywanie praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w celu utrzymania lub zwiększenia zróżnicowania kapitału ludzkiego w określonych wymiarach, a także zagwarantowania, że zróżnicowanie kapitału ludzkiego nie tylko nie utrudni, ale nawet przyczyni się do realizacji celów danej organizacji.
D. Stankiewicz (2014)	Oznacza, że dla kultury określonej organizacji charakterystyczne jest dostosowanie do różnorodności poprzez wykorzystanie spójnego systemu polityki równościowej, narzędzi, metod i treningów, umożliwiających ciągle przewyższanie ograniczeń społecznych i organizacyjnych, które są wynikiem oddziaływania kultury dominującej.
B. Urbaniak (2014)	Stosowanie odpowiednich metod w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi pozwalające na wykorzystanie różnorodnych cech indywidualnych w celu optymalizowania korzyści organizacyjnych, zwłaszcza w długim okresie.

Źródło: opracowanie własne

W literaturze przedmiotu odróżnia się kwestie związane z docenianiem wartości, jakie płyną z różnorodności, od zarządzania różnorodnością pracowników. Różnice te w formie modelu kontinuum różnorodności (rys. 1) ujęli E. Friday i S. S. Friday (2003).

Rysunek 1. Kontinuum różnorodności



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Friday, Friday, 2003, s. 871

Zobrazowane kontinuum różnorodności obejmuje trzy komponenty. Pierwszy z nich sprowadza się do uznania istnienia różnorodności przez pracowników, która to bezpośrednio ich dotyczy – różnią się oni bowiem między sobą. Aby pracownicy faktycznie uznali różnorodność, muszą jej doświadczyć, pozyskać wiedzę na jej temat i w pełni ją zrozumieć. Drugi komponent wiąże się z docenieniem różnorodności przez pracowników, którzy powinni mieć świadomość wartości różnorodności pracowniczej dla organizacji. Te dwa komponenty są niezbędne do zaistnienia trzeciego, czyli zarządzania różnorodnością pracowniczą, polegającego na planowaniu, organizowaniu i kierowaniu zróżnicowanymi pracownikami (np. pod względem kręgu kulturowego) tak, aby wykorzystać ich potencjał do realizacji strategicznych celów organizacji (Friday, Friday, 2003).

Podsumowując przeprowadzone rozważania, można stwierdzić, że wdrażanie praktyk zarządzania różnorodnością kulturową przyczynia się do pełniejszego wykorzystania kapitału ludzkiego organizacji dzięki identyfikacji, akceptacji, poszanowaniu, promowaniu oraz docenieniu różnorodności w miejscu pracy. Umożliwia kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej utrzymaniu i wzmacnianiu różnorodności pracowniczej oraz jej spożytkowaniu na rzecz organizacji, a także tworzeniu optymalnych warunków pracy. Pozwala również na harmonizowanie celów pracowników z celami organizacji, co w długookresowej perspektywie przynosi jej liczne korzyści.

Zarządzanie różnorodnością kulturową w praktyce gospodarczej – studium przypadku IBM

W celu ukazania możliwości wykorzystania koncepcji zarządzania różnorodnością pracowników w praktyce gospodarczej posłużono się przykładem organizacji IBM¹. Organizację tą wybrano z uwagi na to, że może poszczycić się ponadwiekowym dziedzictwem doświadczeń związanych z wykorzystywaniem potencjału różnorodności². O skuteczności dobrych praktyk, jakie IBM stosuje w ramach zarządzania różnorodnością pracowników, świadczą liczne nagrody, od lat przyznawane tej organizacji. Co istotne, dotyczą one wszystkich kategorii różnorodności pracowników, jakimi IBM zarządza³. Ponadto IBM na stałe, a nie incydentalnie, zaangażował się w działalność na rzecz rozwoju potencjału tkwiącego w różnorodności, co pozwoliło na osiągnięcie statusu jednej z wiodących na świecie organizacji zintegrowanych w wymiarze globalnym. Zarządzanie różnorodnością w IBM wykracza poza pozabawiony jakichkolwiek przejawów dyskryminacji model rekrutacji, czy ochronę praw wszystkich kategorii pracowników. Uogólniając, można stwierdzić, że obejmuje ono działania mające na celu integrację różnych elementów, tak aby stworzyć innowacyjną, zintegrowaną całość – podejście to jest określane mianem „włączenia” (IBM, 2015).

IBM tworzą różnorodni pracownicy, którzy kształtują kulturę organizacyjną i podzielane wartości korporacyjne, co jest kluczem do sukcesu. Różnorodność (również w wymiarze myślenia) jest normą dla środowiska pracy IBM i zobowiązuje do tworzenia innowacji zorientowanych na potrzeby klienta (IBM, 2015).

Zgodnie z polityką różnorodności prowadzoną przez IBM działalność gospodarcza w takich wymiarach, jak: zatrudnianie (również w odniesieniu do obcokrajowców i imigrantów), szkolenie, wynagradzanie, promocja, transfery, zwolnienia, działalność prospołeczna i rekreacyjna, jest prowadzona bez dyskryminacji. Niedopuszczalne są zatem jakiegokolwiek przejawy dyskryminacji ze względu m.in. na rasę,

1 IBM (International Business Machines) – globalny lider w kreowaniu, rozwijaniu oraz produkcji najbardziej zaawansowanych rozwiązań informatycznych, w ofercie którego znajduje się m.in.: oprogramowanie, rozwiązania z zakresu mikroelektroniki, systemy komputerowe i sieciowe, a także usługi doradcze. To jedna z największych na świecie firm informatycznych, która od ponad 100 lat przyczynia się do wzrostu innowacyjności biznesu, a od 1991 roku działa również w Polsce <<http://www.ibm.com/ibm/pl/pl/>; <http://www-03.ibm.com/press/pl/pl/background.wss>>.

2 Patrz: <<http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/heritage.shtml>>, dostęp 23 marca 2016.

3 Patrz: <<http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/awards.shtml#Work>>, dostęp 23 marca 2016.

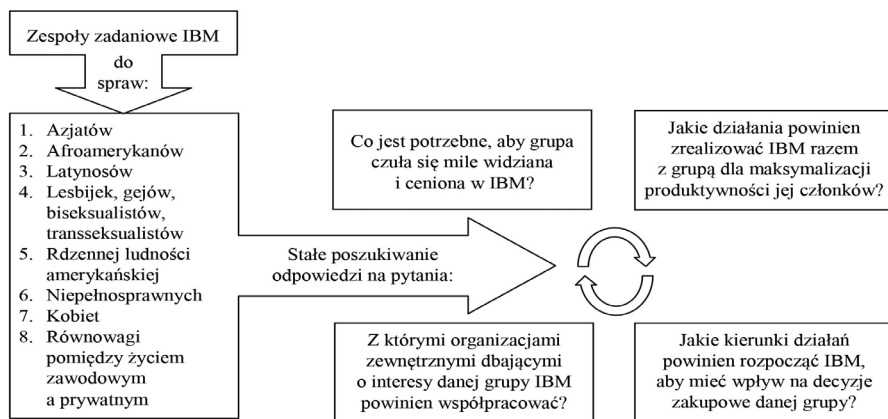
kolor skóry, religię, płeć, tożsamość płciową, ekspresję, orientację seksualną, pochodzenie narodowe, genetykę, niepełnosprawność, wiek czy status weterana. Organizacja działa zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, również tymi dotyczącymi równości szans. Wspiera proces adaptacji zatrudnianych niepełnosprawnych oraz kultywujących obrzędy religijne. Dla poszanowania i doceniania różnorodności wśród pracowników oraz interesariuszy IBM menedżerowie kreują środowisko pracy wolne od wszelkich form dyskryminacji i nękania. Aby zapewnić równe szanse aplikującym o pracę oraz aktualnym pracownikom, IBM prowadzi liczne programy, np. na rzecz kobiet, osób z niepełnosprawnościami, kombatanatów i różnych mniejszości (IBM, 2015).

Skuteczne zarządzanie polityką różnorodności jest ważnym celem strategicznym IBM. W związku z tym od wszystkich menedżerów oczekuje się przestrzegania tej polityki i podtrzymywania zaangażowanie na rzecz zachowania różnorodności IBM. O podejściu IBM do zarządzania różnorodnością świadczy hasło – różnorodność ludzi i ich myśli to inteligentniejsza droga do codziennych innowacji (IBM, 2015).

W IBM panuje przekonanie, że różnorodność oraz innowacyjność są niezbędne dla powodzenia działalności gospodarczej. Dzięki różnorodności kreowane są lepsze innowacje, które dają klientom szerokie możliwości rozwojowe. Dodatkowo różnorodność stwarza pracownikom i klientom możliwość pełnego spożytkowania ich potencjału. Warto przy tym podkreślić, że pracownicy IBM są utalentowani pod różnymi względami. Osiągnięcie pełnego potencjału wynikającego z tej różnorodności talentów jest jednym z priorytetów organizacji, determinujących jej konkurencyjność (IBM, 2015).

W celu pełniejszego ukazania koncepcji zarządzania różnorodnością pracowników IBM warto wskazać jedną z kluczowych dobrych praktyk, jakie zastosowano w tej organizacji. W 1995 roku dla wsparcia istniejących w IBM głównych kręgów różnorodności powołano osiem zespołów zadaniowych. Jako główny cel ich działania przyjęto permanentne poszukiwanie możliwości wykorzystywania różnorodności dla dobra poszczególnych kategorii pracowników i całej organizacji. Poszukiwania te skoncentrowano na stałym znajdowaniu coraz lepszych odpowiedzi na cztery kluczowe pytania. Co istotne, członkowie zespołów zostali zobowiązani do poszukiwania odpowiedzi, patrząc na IBM przez pryzmat konkretnej kategorii różnorodności pracowników (IBM, 2015). Na rysunku 2 przedstawiono ideę tej dobrej praktyki.

Rysunek 2. Zespoły zadaniowe IBM ukierunkowane na maksymalne wykorzystanie potencjału różnorodności pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie: IBM, 2015

Rezultaty pracy powołanych zespołów zadaniowych systematycznie wdrażano, a sformułowane odpowiedzi na pytania nadal służą jako przewodnik w procesie kreowania struktury i priorytetów zarządzania różnorodnością pracowników. Wypracowane rozwiązania umożliwiają IBM rekrutowanie, zachowywanie i rozwijanie talentów reprezentujących poszczególne kręgi różnorodności. Ponadto pomagają w tworzeniu integracyjnego środowiska pracy, opartego na szczerym dialogu i silnych relacjach pomiędzy różniącymi się od siebie pracownikami (IBM, 2015)⁴.

Na bazie wspomnianych relacji powołano sieć grup różnorodności złożonych z pracowników-wolontariuszy. Grupy te współpracują na rzecz sukcesu IBM, wykorzystując spotkania, integrację, networking, coaching i mentoring. Pomagają również w rekrutacji i adaptacji nowych talentów. Przykładowo grupa ds. rozwoju rynku jest odpowiedzialna za rozwój produktów adresowanych do poszczególnych kategorii różnorodności klientów (IBM, 2015).

W celu rozszerzenia programu różnorodności IBM nawiązuje relacje z innymi organizacjami. W 2013 roku 236 grup różnorodności działających w ramach sieci stworzonej przez IBM rozpoczęło proces transformacji w grupy zasobów biznesowych. Są to grupy złożone z utalentowanych specjalistów IBM z różnych dziedzin. Ich misją jest zaangażowanie sieci grup różnorodności oraz innych wspólnot

w jeszcze skuteczniejsze wspieranie pracowników IBM, jego klientów i pozostałych interesariuszy. Grupy zasobów biznesowych składają się z pracowników, którzy w ramach wolontariatu chcą wspólnie działać na rzecz nadrzędnego celu, jakim jest sukces IBM i jego pracowników (IBM, 2015).

Potwierdzeniem zaangażowania i osiągnięć IBM we wspieraniu różnorodności w miejscu pracy są coroczne wyróżnienia w konkursach propagujących zarządzanie różnorodnością. Liczne nagrody wskazują również na skuteczność praktyk zarządzania różnorodnością kulturową wdrażanych przez tę organizację. Warto podkreślić, że IBM został nagrodzony w następujących kategoriach: „Ogólna różnorodność”, „Azjaci”, „Afroamerykanie”, „Ludność Ameryki Łacińskiej”, „Rdzenna ludność amerykańska”, „Lesbijki, geje, biseksualiści, transseksualiści (LGBT)”, „Osoby z niepełnosprawnościami”, „Kobiety”, „Równowaga między pracą a życiem osobistym”. Łącznie w latach 2010–2016 organizacja ta otrzymała ponad 140 nagród⁵.

IBM jest również rokrocznie wyróżniany w prestiżowym rankingu The DiversityInc Top 50. Ranking przygotowywany jest przez firmę DiversityInc zajmującą się popularyzacją najlepszych praktyk zarządzania różnorodnością. Ranking DiversityInc Top 50 opiera się na analizie danych empirycznych (dotyczących płci, rasy i pochodzenia etnicznego) uzyskanych w wyniku dobrowolnego wypełnienia kwestionariusza ankiety przez daną organizację. Wyniki badań pozwalają na ocenę podejmowanych przez określoną organizację inicjatyw mających na celu promowanie i wspieranie w miejscu pracy kobiet, mniejszości etnicznych, osób niepełnosprawnych, LGBT i weteranów.

Analiza wyników badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby rankingu The DiversityInc Top 50 wskazuje, że w organizacjach wyróżnionych w rankingu, w tym IBM, kobiety stanowią przeciętnie 39,2%, a Afroamerykanie, Latynosi i Azjaci – 15% kierowników najwyższego szczebla. Dla porównania warto odnotować, że analogiczne wskaźniki dla przeciętnego przedsiębiorstwa amerykańskiego wynoszą odpowiednio 28,8% i 13,0%. Ponadto w organizacjach Top 50 kobiety stanowią przeciętnie 47,6%, a Afroamerykanie, Latynosi i Azjaci – 31,2% wolumenu kierowników wszystkich szczebli zarządzania (analogiczne wskaźniki dla przeciętnego przedsiębiorstwa amerykańskiego to odpowiednio 39% i 22,5%).

Organizacje wyróżnione w rankingu The DiversityInc Top 50 charakteryzują się większą różnorodnością kapitału ludzkiego również w porównaniu do grupy największych firm Stanów Zjednoczonych, tzw. grupy 500 z listy magazynu „Fortune”. Jako przykład można wskazać udział grup mniejszościowych w radach nadzorczych. W organizacjach Top 50 kobiety stanowią 26%, Afroamerykanie – 9,1%,

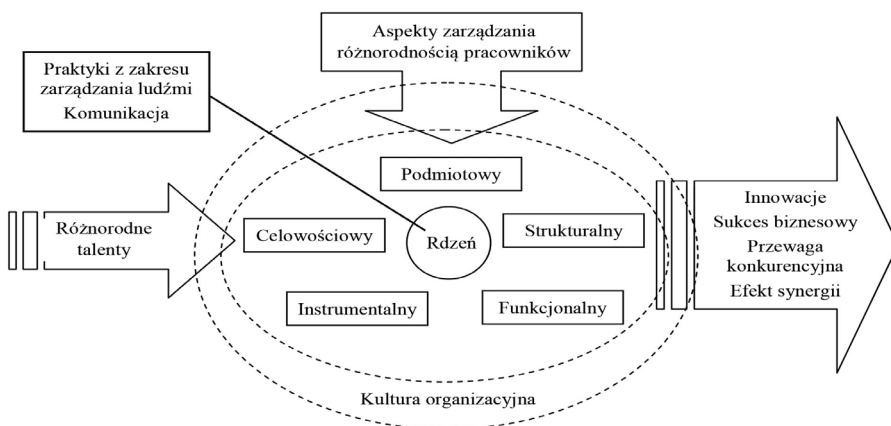
5 Patrz: <<http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/awards.shtml>, dostęp 23 kwietnia 2016>.

Latynosi – 6,5%, a Azjaci – 2,6% członków rad nadzorczych (analogiczne wskaźniki dla Fortune 500 to dla: kobiet – 18,5%, Afroamerykanów – 7,4%, Latynosów – 3,3% i Azjatów – 2,6%)⁶.

Propozycja modelu zarządzania różnorodnością kulturową

Studia literatury przedmiotu oraz analiza rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością pracowników stosowanych w IBM pozwoliły na opracowanie modelu zarządzania różnorodnością kulturową (rys. 3). Model ten uwzględnia aspekty systemu zarządzania, które wyróżnia A. Stabryła (2010): celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny.

Rysunek 3. Koncepcja modelu zarządzania różnorodnością kulturową



Źródło: opracowanie własne

Na potrzeby opracowanego modelu założono, że dotyczy on wszystkich aspektów różnorodności⁸. Zarządzanie różnorodnością pracowników jest bowiem ukierunkowane na eliminację ogółu przejawów dyskryminacji, które trzeba na bieżąco diagnozować. Centralne miejsce w zaproponowanym modelu zajmuje rdzeń pełniący funkcję łącznika pomiędzy poszczególnymi aspektami różnorodności. Na rdzeń

6 Patrz: < <http://www.diversityinc.com/2016-top-50-facts-figures> >, dostęp 23 kwietnia 2016.

7 Takie same aspekty A. Stabryła (2009) wyróżnia w odniesieniu do systemu zarządzania wiedzą.

8 Wiele z nich wskazano w ramach omawiania koncepcji zarządzania różnorodnością kulturową w IBM.

ten składają się rozwiązania umożliwiające sprawną komunikację, a także praktyki z zakresu zarządzania ludźmi, takie jak: rekrutacja różnorodnych talentów, ich zachowywanie i rozwój, zbieranie i analiza danych dotyczących różnorodności pracowników, partycypacja pracownicza czy zarządzanie interdyscyplinarnymi zespołami.

W modelu wyróżniono pięć kluczowych aspektów zarządzania różnorodnością pracowników:

1) celowościowy – dotyczy układu celów zarządzania różnorodnością pracowników spójnych z celami, misją i wizją organizacji; znajduje on wyraz w polityce zarządzania różnorodnością pracowników, kodeksie wartości, strategiach i planach działania;

2) podmiotowy – obejmuje kadre odpowiedzialną za zarządzanie różnorodnością pracowników, np. zespół ds. zarządzania różnorodnością, zespoły zadaniowe i doradcze;

3) strukturalny – ukazuje miejsce zarządzania różnorodnością pracowników w strukturze organizacji, jego konfigurację, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, podział zadań i zakres odpowiedzialności każdego pracownika;

4) funkcjonalny – określa funkcje pełnione przez zarządzanie różnorodnością pracowników na rzecz całej organizacji oraz poszczególnych obszarów jej działalności;

5) instrumentalny – wskazuje narzędzia oraz instrumenty wykorzystywane do zarządzania różnorodnością pracowników.

Wszystkie aspekty różnorodności powinny być wspierane przez kulturę organizacyjną, którą cechuje m.in.: otwartość, tolerancyjność, szacunek, zaufanie i proinnowacyjność. W modelu podkreślono również znaczenie rekrutacji różnorodnych talentów⁹, dzięki którym zarządza się różnorodnością pracowników. Wskazano także, że skuteczne¹⁰ zarządzanie różnorodnością kulturową może przynieść pozytywne efekty, takie jak: innowacje, synergia, uzyskanie przewagi konkurencyjnej czy – ogólnie rzecz ujmując – sukces biznesowy.

Podsumowanie

Koncepcja zarządzania różnorodnością kulturową zyskuje na znaczeniu w związku z intensyfikacją międzynarodowej współpracy gospodarczej, co jest wyraźnie widoczne zarówno w wymiarze Unii Europejskiej, jak i globalnym. Coraz większa swoboda przepływu kapitału ludzkiego, internacjonalizacja organizacji, wzrost współczynnika aktywności zawodowej kobiet, czy problemy demograficzne sprawiają, że poziom

9 Dla rekrutacji talentów niezbędne jest budowanie środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi kapitału ludzkiego.

10 Szerzej na temat skuteczności: Wiśniewska, 2015.

różnorodności pracowników organizacji rośnie. Co więcej, można domniemywać, że tendencja ta będzie się nasilać. Nieodzowne jest zatem kreowanie rozwiązań umożliwiających coraz skuteczniejsze zarządzanie różnorodnością kulturową. To zadanie niełatwe z uwagi na liczne kategorie różnorodności, którymi należy zarządzać, a także problemy, jakie wynikają z różnorodności pracowników danej organizacji. Umiejętne zarządzanie różnorodnością pracowników ma nie tylko eliminować problemy, które ta różnorodność niesie, ale również pozwolić na czerpanie z niej licznych korzyści o strategicznym znaczeniu.

Warto zatem prowadzić dyskurs naukowy mający na celu dalszy rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością kulturową oraz identyfikować dobre praktyki, które można znaleźć w światowej literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej¹¹. Powinno to umożliwić wypracowanie modeli, systemów, czy kanonów dobrych praktyk, które będą wspierać kadre zarządzającą organizacji w codziennym mierzeniu się z wyzwaniem, jakim jest wykorzystywanie potencjału wynikającego z różnorodności. Jest to szczególnie ważne z uwagi na to, że problematyka zarządzania różnorodnością pracowników zaczyna dotyczyć licznego grona małych i średnich przedsiębiorstw, a nie tylko korporacji funkcjonujących w wymiarze ogólnoswiatowym. Niewielkie podmioty potrzebują bowiem rozwiązań dopasowanych do ich skali działalności przekładającej się na możliwości finansowe i pracownicze.

Literatura

- Adler N. J., Gundersen A. (2008), *International Dimensions of Organizational Behavior*, wyd. 5, Mason, OH, Thomson South-Western.
- Arrendondo P. (1996), *Successful Diversity Management Initiatives; a Blueprint for Planning and Implementation*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Cameron K. S., Quinn R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition, San Francisco, CA, Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Cox T. H. (1993), *Cultural Diversity in Organizations; Theory, Research and Practice*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Friday E., Friday S. S. (2003), Managing Diversity Using a Strategic Planned Change Approach, *Journal of Management Development*, vol. 22, nr 10.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations; Software of the Mind*, wyd. 3 poprawione i rozszerzone, New York, NY, McGraw-Hill.

11 Na potrzeby artykułu skorzystano z doświadczeń w zarządzaniu różnorodnością, jakie zostały zdobyte przez IBM.

- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje; zaprogramowanie umysłu*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- <<http://www.diversityinc.com/2016-top-50-facts-figures>>, dostęp 23 kwietnia 2016.
- <<http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/awards.shtml>>, dostęp 23 kwietnia 2016.
- IBM Corporation (2015), *Diversity & Inclusion*, dostęp 23 marca–11 kwietnia 2016, <http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/downloads/ibm_diversity_brochure.pdf>
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kandola R., Fullerton J. (1998), *Diversity in Action – Managing the Mosaic*, London, CIPID.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., Unruh K. von (2007), *Training Manual for Diversity Management*, dostęp 23 marca 2016, <http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_training_manual_en.pdf>.
- Latusek A., Puchalska I., red. (2003), *Praktyczny słownik wyrazów obcych*, Kraków, Wydawnictwo Zielona Sowa.
- Lim E., Noriega P. (2007), The Need for Leadership Support in Cross-Cultural Diversity Management in Hospital Curriculums, *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, vol. 12, nr 1.
- Linehan M., Hanappi-Egger E. (2006), Diversity and diversity management: a comparative advantage? w Holt Larsen H., Mayrhofer W. (red.), *Managing Human Resources; a thematic approach*, New York, NY, Routledge.
- Olsen J. E., Martins L. L. (2012), Understanding organizational diversity management pro-grams; a theoretical framework and directions for future research, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, nr 8.
- Reece B. L., Brandt R. (1993), *Effective Human Relations in Organizations*, wyd. 5, Boston, Houghton Mifflin Co.
- Rijamampianina R., Carmichael T. (2005), A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity, *Problems and Perspectives in Management*, nr 1.
- Rosado C. (2008), What Do We Mean by „Managing Diversity”? w Reddy S. (red.), *Workforce Diversity; Concepts and Cases*, Hyderabad, India, ICAFAI University.
- Rue L. W., Holland P. G. (1989), *Strategic Management; Concepts and Experiences*, wyd. 2, New York, NY, McGraw-Hill.
- Schein E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, wyd. 3, San Francisco, CA, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Stabryła A. (2010), Metodyka analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego, w Stabryła A. (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Kraków, Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Stabryła A. (2009), Rozwój kapitału ludzkiego w formule systemu zarządzania wiedzą, w Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*,

- Kraków, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Thomas D. A. (2004), *Diversity as Strategy*, Harvard Business Review, wrzesień.
- Thomas R. (1991), The concept of managing diversity, *The Bureaucrat*, vol. 20, nr 4.
- Urbaniak B. (2014), Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity management; narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa, Difin.
- Wiśniewska S. (2015), Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw, *Monografie: Prace Doktorskie*, nr 24, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Woźniakowski A. (2005), Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami, w Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Cultural Diversity Management: The Theoretical and Practical Aspect

Summary

Discussion on the essence of the concept of cultural diversity management, analysis of best practices in this area as implemented by IBM, and the premise behind the creation of a model of *cultural diversity management* is the goal of this article. It also presents the problems associated with defining the concept of cultural diversity management. However, it does define the terms *culture*, *diversity*, and *cultural diversity*, going on to characterize their dimensions. Additionally, the article analyzes activities undertaken in the field of cultural diversity management by IBM. The article ends with thoughts on a concept for a cultural diversity management model. The study also reviews topical literature applying the descriptive method.

S y l w i a W i ś n i e w s k a – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zainteresowania naukowe dotyczą: zarządzania kapitałem ludzkim, zatrudnialności na współczesnym rynku pracy, zarządzania różnorodnością, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ośrodków innowacji. Prowadzona działalność naukowo-badawcza stanowi podstawę do opracowywania na potrzeby praktyki gospodarczej innowacyjnych rozwiązań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Opiekun Koła Naukowego Rozwoju Osobistego, funkcjonującego przy Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.