

# Paradoxy eksploatacji i eksploracji w zarządzaniu różnorodnością w organizacjach

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Łucja Waligóra

*Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

W artykule autorki wskazują na znaczenie paradoksów eksploracji i eksploatacji w realizacji procesu zarządzania różnorodnością. Zwrócono uwagę na wybrane determinanty zarządzania organizacjami opartego na różnorodności, wpływające na wzmocnienie realizacji działań nakierowanych na innowacyjność i/lub produktywność. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie tych cech w obszarze wieku, płci i kulturowości pracowników, które zwiększają skuteczność, pozornie sprzecznych ze sobą, działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych we współczesnych organizacjach.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, paradoxy, eksploatacja, eksploracja

## Wprowadzenie

Paradoxy w zarządzaniu pojawiają się w każdej organizacji i często są nazwane stanami napięcia, dylematami, konkurencyjnymi wartościami czy dualizmem. Słowo „paradoks” wskazuje na sprzeczność, która ma charakter pozorny, ale nie wymaga podejmowania działań w celu rozwiązania tych rozbieżności (Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2014).

Jednym z zagadnień dotyczących zarządzania w organizacji, poruszonych w literaturze, jest dylemat dotyczący wzajemnych zależności pomiędzy procesami eksploatacji (w celu zapewnienia efektywności działań organizacyjnych oraz działań eksploracyjnych), aby zapewnić jej przetrwanie w konkurencyjnym otoczeniu (March, 1991).

Odmienności związane z działaniami eksploatacyjnymi i eksploracyjnymi zostały w niniejszym artykule przedstawione w kontekście zarządzania różnorodnością. Zachodzące na rynku pracy przeobrażenia, związane z przekształceniami struktur demograficznych współczesnego społeczeństwa, procesami globalizacji i szybko postępującą restrukturyzacją gospodarek, wymuszają zmiany perspektywy i podejścia do zarządzania ludźmi w organizacji. Kluczowymi obszarami zarządzania różnorodnością, wskazanymi w artykule, są: płeć, wiek i kultura pracowników.

Celem artykułu jest wskazanie, na podstawie piśmiennictwa naukowego, tych cech dotyczących wieku, płci i kulturowości pracowników, które wzmacniają działania eksploracyjne i eksploatacyjne. Na podstawie analizy literatury przedmiotu przypuszcza się, iż:

- młodzi pracownicy, w przeciwieństwie do starszych (w wieku 50+), są bardziej innowacyjni (Budzyńska-Biernat, 2015),
- mężczyźni są mniej efektywni w zarządzaniu niż kobiety (Baskiewicz, 2013),
- organizacje o wysokim stopniu zróżnicowania kulturowego większość swoich działań koncentrują na eksploatacji niż na eksploracji (Przytuła, 2011).

W niniejszym artykule zostaną również zaprezentowane wyniki badań międzynarodowych organizacji, dotyczących zarządzania różnorodnością.

## Paradoxy w nauce o zarządzaniu – ujęcie definicyjne

Paradoxy w zarządzaniu pojawiają się w każdej złożonej organizacji (Leja, 2011). W naukach ekonomicznych paradoksem nazywa się sytuację, w której sprzeczne elementy stają się absurdalne i irracjonalne, gdy pojawiają się jednocześnie. Zestawienie jednak dwóch sprzecznych ze sobą elementów uwzględnia wady i zalety każdego z nich. Do pogodzenia sprzecznych ze sobą czynników doprowadza się poprzez integrację i syntezę (Smith, Lewis, 2011). Paradoks można pokazać jako dualizm, w którym dwa odmienne elementy są w opozycji do siebie, ale jednocześnie można je ze sobą wzajemnie powiązać (Clegg, Cunha da, Cunha e, 2002). Inne źródła literatury podają, że paradoks jest definiowany jako twierdzenie logiczne, prowadzące do zaskakujących lub sprzecznych wniosków. Rozbieżność ta może być wynikiem błędów w sformułowaniu twierdzenia czy przyjęcia błędnych założeń, ale może też być sprzecznością pozorną (Field, 2003). Istnienie paradoksu można wskazać wówczas, gdy istnieje napięcie między elementami wzajemnie powiązanymi. Każdy z tych elementów jest logicznie uzasadniony, a jednocześnie wewnętrznie sprzeczny. W paradoksie występują zależności, które są ze sobą sprzeczne i jednocześnie się uzupełniają (Leja, 2013). Pojęcie

paradoksów odnosi się do sprzeczności o różnym natężeniu, które oddziałują na zachowania w organizacji i są przedmiotem decyzji menedżerów w zakresie zarządzania różnymi obszarami organizacji (Czakon, 2012). Inni autorzy podają, że paradoksem nazywa się sformułowanie zaskakujące w treści, będące pozornie stwierdzeniem nieprawdziwym lub bezsensownym, oparte na zestawieniu ze sobą dwóch elementów z pozoru wykluczających się treściowo, niezgodne z powszechnie przyjętymi przekonaniem (Polowczyk, 2013). Wspólnym elementem dla opracowań nad dylematami jest postrzeganie zidentyfikowanych sprzeczności nie w kategoriach wyboru, ale jako dwoistość, która wymaga uzgodnienia lub równoważenia (Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2014). Analiza literatury wskazuje, że paradoxy są stałym elementem współczesnej organizacji, pozwalają łączyć ze sobą pozornie wykluczające się cechy organizacji (Bratnicki, 2001). Na podstawie badań amerykańskich korporacji T.J. Peters i R.H. Waterman (1982) doszli do wniosku, że podstawową wspólną cechą doskonałych firm jest zdolność do zarządzania wieloznacznością i paradoksem.

Paradoxy we współczesnym ujęciu nauk o zarządzaniu skupiają się na najbardziej innowacyjnych i mobilizujących elementach zarządzania organizacją, takich jak różnorodność, eksploracja czy eksploatacja. Przykładem sprzeczności, która uwzględnia zarazem efektywność i niepowtarzalność organizacji, są paradoxy eksploracji i eksploatacji.

## Paradoxy eksploracji i eksploatacji

Pojęcia eksploracji i eksploatacji po raz pierwszy zostały użyte przez J.A. Schumpetera w 1934 r. (Schumpeter, 1995). Eksploracja oznacza zmiany, eksperyment, mobilność, kreatywność, nowość i odkrywanie. Natomiast eksploatacja jest rozumiana jako produktywność, wydajność, doskonalenie i realizacja zadań (March, 1991).

Działania eksploracyjne są więc odmienne od działań eksploatacyjnych. Eksploracja jest związana ze zmiennością, z podejmowaniem ryzyka, odkrywaniem nowych procesów, z dużą możliwością przystosowywania się do zmieniającego się otoczenia oraz nowatorstwem (March, 1991). Według J. Sidhu, eksploracja jest związana z poszukiwaniem i nabywaniem nowej wiedzy, generowaniem różnorodności, eksperymentowaniem, odkrywaniem nowych podejść do technologii, produktów lub procesów realizowanych w organizacji (Sidhu, Commandeur, Volberda, 2003). Inni naukowcy wśród cech eksploracji wymieniają: luźno powiązane systemy i relacje służbowe, improwizację, autonomię, chaos, rozwijające się rynki, testowanie, odmienne doświadczenie będące wynikiem poszukiwania

(Czarnecki, 2013). Działania eksploracyjne są nastawione na badania, co wiąże się z poniesieniem nakładów bez możliwości zaplanowania zysków i korzyści. Celem takich zadań jest innowacyjność oraz poszukiwanie szans na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku przez firmę. Eksploracja jest często związana z pomysłami i badaniami w trakcie realizacji, co wymaga specyficznych kompetencji pracowników. Wyniki takich badań są długoterminowe i obarczone dużym ryzykiem. Działania eksploracyjne wymagają twórczego, mobilnego i otwartego podejścia do wielu problemów organizacyjnych. Organizację wdrażającą taki sposób działania charakteryzuje dostosowawcza struktura organizacyjna, wizjonerskie przywództwo, otwarta na doświadczenia kultura organizacyjna i koncepcja ustawicznego uczenia się organizacji, otwartość na radykalne i rewolucyjne zmiany oraz wsparcie różnicowania organizacyjnego (Zakrzewska-Bielawska, 2016).

Pojęcia ściśle powiązane z eksploatacją to wg J.G. Marcha (1991) doskonałość, wybór, produkcja, efektywność oraz wdrożenie, wg M. Holmqvista (2004) zaś to doświadczenie, rutyna i wdrażanie. Określenia pokrewne eksploatacji podają Z.L. He i P.K. Wong (2004), które są ściśle powiązane z systemem, powtarzalne, schematyczne, ułatwiające prace wdrożonych technologii. Działania eksploatacyjne są nastawione na sprawność i efektywność oraz generowanie zysków w perspektywie krótkoterminowej. Celem przedsiębiorstwa wdrażającego takie działania jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej na dotychczasowych rynkach, zwiększenie zysków i zmniejszenie kosztów. Wyniki działań organizacji opierających się na procesach eksploatacyjnych są podane z większym prawdopodobieństwem oraz obarczone mniejszym ryzykiem. Organizacje, które propagują takie procesy, cechuje autokratyczne przywództwo, operacyjne zarządzaniem, większe biurokratyzowanie i sformalizowanie struktur organizacyjnych oraz konserwatywna kultura organizacyjna (Zakrzewska-Bielawska, 2016).

Działania eksploracyjne i eksploatacyjne są oparte na odmiennych logikach postępowania. Chociaż działania te są sprzeczne, nie oznacza to, że muszą się wykluczać. W dłuższej perspektywie eksploracja generuje szanse, jakie organizacja może wykorzystać. Eksploatacja generuje natomiast dochody, jakie można przeznaczyć na dalszą eksplorację. Zastosowanie kompromisu między tymi zjawiskami powoduje w dłuższej perspektywie działania komplementarne organizacji (Zakrzewska-Bielawska, 2014).

Z przedstawionych rozważań wynika, że należy utrzymać odpowiedni poziom równowagi między eksploracją a eksploatacją jako podstawowym elementem zarządzania w organizacji w dłuższej perspektywie funkcjonowania (March, 1991). Problematyka paradoksów eksploatacji i eksploracji jest cały czas badana przez naukowców. W literaturze są przedstawione rozważanie teoretyczne, zawierające hipotezy do sprawdzenia w przyszłych badaniach (Czarnecki, 2013).

Przyczynami takiej luki badawczej i interpretacyjnej jest fakt, że pojęcia eksploatacji i eksploatacji są niejednoznaczne w przypadku różnych firm, granice między tymi pojęciami się zacierają (He, Wong, 2004). Kolejnym utrudnieniem dla jednoznacznej interpretacji pojęć eksploatacji i eksploracji jest trudność w dokonaniu pomiarów tych procesów, złożoność w oszacowaniu kosztów oraz korzyści wynikające z zastosowania eksploracji i eksploatacji w różnych perspektywach czasu (March, 1991). Te utrudnienia powodują brak możliwości porównania wyników badań realizowanych w tym obszarze (He, Wong, 2004).

Działania eksploatacyjne i eksploracyjne powinny być realizowane w różnych jednostkach organizacyjnych (Czarnecki, 2013). Pracownicy w jednostkach organizacyjnych zajmujących się działaniami eksploracyjnymi powinni szukać nowej wiedzy, nowych klientów i rynków. Natomiast jednostki, w których pracownicy zajmowałiby się działaniami eksploatacyjnymi, powinny bazować na posiadanej wiedzy oraz rozpowszechniać istniejące dobra i usługi na aktualnie działających rynkach (Jansen, Bosch Van Den, Wolberda, 2006). Komórki organizacyjne, w których są realizowane działania w ramach eksploatacji i eksploracji, powinny być fizycznie i kulturowo rozdzielone, oceniane za pomocą różnych wskaźników efektywności, zarządzane przez odrębne osoby (Benner, Tushman, 2003). Powinny w nich także funkcjonować odmienne systemy motywacyjne. Wniosek z tego jest następujący: im więcej czynników różniących te zespoły, tym lepsza praca odpowiednich jednostek (Benner, Tushman, 2003).

Oddzielne jednostki realizujące działania eksploatacji i eksploracji mogą mieć różne kultury, a zaangażowani w nich pracownicy różnić się pod względem wieku i płci. Kierownictwo organizacji lub zespół zarządzający powinna wspierać spójność w działaniu oraz osiągnięcie synergii w pracy poszczególnych zespołów. Główne kierownictwo organizacji ma również zapewnić dostępność do zasobów oraz spójność wartości i celów długookresowych, w których ramach są realizowane działania eksploatacyjne i eksploracyjne (Benner, Tushman, 2003).

## Wykorzystanie różnorodności w działaniach eksploracyjnych i eksploatacyjnych

Różnorodność jest fundamentalną wartością współczesnego społeczeństwa. Polityka równego traktowania i zarządzania różnorodnością przynosi wymierne korzyści i wpływa na rozwój oraz innowacyjność organizacji (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012). Zarządzanie różnorodnością jest problemem, który dopiero od dwóch dekad jest rozpatrywany przez naukowców. W literaturze można znaleźć wiele definicji zarządzania różnorodnością. Różnorodność to

wszystkie aspekty, w których ludzie się różnią między sobą. Do takich cech m.in. należą: płeć, kolor skóry, pochodzenie narodowe oraz etniczne, stopień sprawności fizycznej, język, stan zdrowia, styl życia, wykształcenie, orientacja seksualna (Leśniowska, Andrejczuk, 2016). Głównym celem zarządzania różnorodnością jest tworzenie środowiska pracy o takich cechach, aby zatrudniona tam osoba czuła się szanowana i doceniana, dzięki czemu może w pełni wykorzystać swój potencjał intelektualny i przyczynić się do realizacji zadań w organizacji (Walczak, 2011). Zarządzanie różnorodnością polega na dostrzeganiu i wykorzystaniu różnic między ludźmi na rzecz organizacji. Aby to osiągnąć, tworzy się środowiska otwarte i tolerancyjne. Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic między ludźmi w organizacji i poza nią oraz świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji (Anand, Winters, 2008). Zarządzanie różnorodnością to model zarządzania, który pozwala organizacjom uzewnętrznić różnice między pracownikami, co powoduje, że organizacja rozwija i uczy się dzięki nim (Thomas, Ely, 1996).

Międzynarodowe badania z zakresu analiz inicjatyw badawczych i wskaźników zarządzania różnorodnością w zarządzaniu zasobami ludzkimi zostały w 2011r. opracowane przez Zespół do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Odpowiedzialnego Biznesu PwC Polska Sp. z o.o. na zlecenie Agencji Rozwoju Innowacji Sp. z o.o. w ramach projektu *Diversity Index*. Zdecydowana większość badań dotyczących zarządzania różnorodnością obejmuje więcej niż jeden wymiar różnorodności. Najczęściej badanymi wymiarami są: płeć (w 12 inicjatywach), orientacja seksualna (w 6 inicjatywach), niepełnosprawność (w 4 inicjatywach) i wielokulturowość (również w 4 inicjatywach). Rzadko badanym wymiarem jest wiek (w jednej inicjatywie). Ważnymi obszarami dla rozwoju różnorodności były takie obszary zarządzania, jak: kultura organizacyjna, zaangażowanie kierownictwa, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, odpowiedzialność, polityka wobec interesariuszy oraz działania edukacyjne dla pracowników. Główne cele, jakie są propagowane przez inicjatywy w zakresie zarządzania różnorodnością, to: równouprawnienie kobiet, poprawa miejsc pracy lub rozwój środowiska pracy (Konfederacja Lewiatan, 2011).

Zarządzanie różnorodnością jest rozpatrywane na trzech poziomach tożsamości: pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej (Arredondo, 1996). Do tożsamości pierwotnej zalicza się takie cechy, jak: płeć, wiek, sprawność fizyczna, orientacja seksualna, osobowość, rasa, pochodzenie, narodowość i język. W dalszych rozważaniach uwzględniono płeć i wiek. Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości wtórnej zależy od miejsca zamieszkania, statusu materialnego, wysokości dochodów, poziomu wykształcenia, sytuacji rodzinnej, wyznania, wyglądu, zainteresowań, kultury, stylu życia, wartości, postaw, stanu cywilnego, dietności

i religii. W dalszych rozważaniach uwzględniono takie kryterium, jak kultura. Tożsamość organizacyjna obejmuje: zajmowane stanowisko, charakter wykonywanej pracy, przynależność do organizacji, miejsce w strukturze organizacyjnej, posiadane uprawnienia zawodowe, zasady wynagrodzenia, zakres obowiązków zawodowych oraz staż pracy. Żadna z tych cech nie została uwzględniona w dalszych rozważaniach (Kwiatek, 2014).

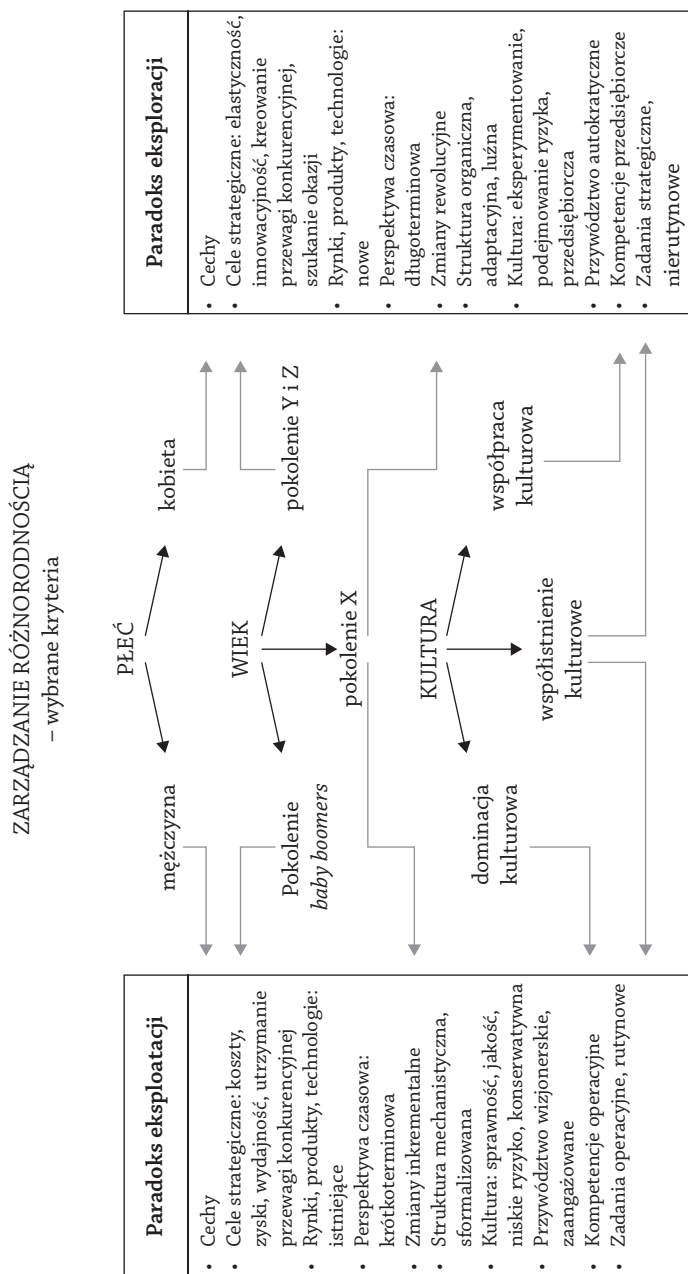
Oddzielne jednostki realizujące działania eksploatacji i eksploracji w organizacji mogą mieć różne kultury, a zaangażowani pracownicy różnić się pod względem wieku i płci. Uwzględniając takie kryteria różnorodności, jak płeć, wiek i kultura, można w odmienny sposób rozpatrywać działania eksploatacyjne i eksploracyjne organizacji. Płeć i wielokulturowość to kryteria, które wg badań międzynarodowych są najczęściej zaliczane do wymiarów różnorodności (Konfederacja Lewiatan, 2011). Natomiast wiek pracowników jest tym kryterium różnorodności, wokół którego powstało wiele stereotypów (np. że motywacja pracowników starszych, w wieku 50+, do pracy jest mniejsza niż pracowników młodych), co implikuje konieczność prowadzenia dalszych studiów w tym zakresie.

Rozważania na temat wybranych kryteriów różnorodności w odniesieniu do działań eksploatacyjnych i eksploracyjnych organizacji ilustruje rysunek 1.

Płeć jest jedną z wielu zmiennych wskazywanych w koncepcjach zarządzania różnorodnością. Niektórzy autorzy twierdzą, że zwiększenie liczby zatrudnionych kobiet w organizacji skutkuje większą innowacyjnością działań i przyczynia się do utrzymania wysokiego poziomu konkurencyjności (Maj, 2013). Udział kobiet w kadrze zarządzającej przedsiębiorstwami wpływa pozytywnie na wyniki osiągnięte przez firmę, co przedstawiają wyniki badań m.in. Deloitte z 2011 r. (Deloitte, 2015) czy Credit Suisse z 2012 r. (Curtis, 2012). Z danych Credit Suisse (Curtis, 2012) wynika, że średnia stopa zwrotu z kapitału własnego w latach 2005–2011 dla przedsiębiorstw, w których zarządach były kobiety, wynosiła 16%. Natomiast dla przedsiębiorstw, w których kierownictwie zasiadali wyłącznie mężczyźni, ta wartość wynosiła 12%. Podobnie kształtują się inne wyniki finansowe.

Zarządzanie wiekiem pracowników w organizacji polega na realizacji działań sprzyjających zatrudnianiu osób starszych oraz ma na celu zwiększenie wydajności ich pracy, umiejętne wykorzystanie ich potencjału i wzmacnianie interakcji w pracy z młodymi pracownikami (Liwiński, Sztanderska, 2010). Z badania pokolenia *baby boomers*, czyli osób urodzonych w latach 1943–1964, wynika, że dla nich są ważne niezależność i zaangażowanie. Akceptują ustalone normy i statuty, są zdyscyplinowani i wierni wobec pracodawców. Są cierpliwi, odpowiedzialni, komunikatywni, potrafią ciężko pracować. Swoją postawą wspierają działania eksploatacyjne, czyli efektywność i produktywność organizacji. Osoby z pokolenia X, urodzone w latach 1965–1979, wspierają swój rozwój osobisty, są bardziej

Rysunek 1. Wybrane kryteria zarządzania różnorodnością w odniesieniu do działań eksploatacyjnych i eksploracyjnych organizacji



Źródło: opracowanie własne.



niezależne, wspierają nowe inicjatywy, są samodzielne. Potrafią poświęcać się dla dobra organizacji, poważnie podchodzą do swoich obowiązków, wspierają działania eksploatacyjne (Bombiak, 2014). Pokolenie Y, tj. osoby urodzone w latach 1980–1989, oraz pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1990 r., cechują się optymizmem, idealizacją wartości, akceptacją różnorodności. Osoby z tego pokolenia są nastawione na pracę zespołową, są otwarte i asertywne, umiejętnie wykorzystują nowe technologie, są kreatywne, innowacyjne, postępują wbrew ustalonym zasadom, wspierając działania eksploracyjne (Kołodziejczyk-Olczak, 2014).

Różnorodność kulturowa jest postrzegana jako odmienność etniczna, religijna, tradycji rodzinnych, sposobu komunikacji czy struktury rodzinnej (Ratajczak, 2010). Kultura organizacyjna jest czynnikiem ułatwiającym przedsiębiorstwom dostosowanie się do warunków zewnętrznych (Sułkowski, 2002). Według A.K. Koźmińskiego (1999) wyróżnia się trzy modele zarządzania międzykulturowego: dominację kulturową, współistnienie kulturowe oraz współpracę kulturową. Pierwszy model zarządzania międzykulturowego zakłada priorytet kultury korporacyjnej, która odgórnie jest narzucana wszystkim jednostkom organizacji. W modelu współistnienia kulturowego różne subkultury istnieją obok siebie przy ograniczonych do minimum interakcjach. Model współpracy kulturowej zakłada, że w organizacji działają razem różne subkultury w celu wypracowania wspólnej efektywnej koncepcji, poprzez wydobycie synergii kulturowej (Rozkwitalska, 2006). Zauważa się, że współpraca kulturowa pozwala na osiągnięcie synergii z różnic kulturowych pracowników. Tylko ten model zakłada uczenie się od siebie nawzajem, współpracę, dwustronną komunikację, sprzyja innowacyjnym działaniom, czyli są eksponowane działania eksploracyjne. Różnorodność jest postrzegana jako wartość. Świadomość i akceptacja różnic kulturowych pozwala lepiej rozumieć potrzeby klientów i otoczenia organizacji (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002). Odmienny schemat, model dominacji kulturowej, marginalizuje znaczenie różnorodności. Główne cechy tego modelu to adaptacja własnych sprawdzonych wzorców, jednolitość kulturowa, spójny wizerunek organizacji, ujednolicony przepływ informacji w sposób hierarchiczny, zatem są to działania mające cechy eksploatacji (Rozkwitalska, 2006).

## Podsumowanie

Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że paradoxy są stałym elementem współczesnej organizacji, pozwalają łączyć ze sobą pozornie wykluczające się cechy organizacji. Naukowe piśmiennictwo wskazuje również na to, że wspólną cechą doskonałych firm jest zdolność do zarządzania wieloznacznością

i paradoksem. Ważnymi paradoksami dla zarządzania różnorodnością w organizacji są paradoxy eksploatacji i eksploracji.

Różnorodność to wszystkie aspekty, w których ludzie różnią się między sobą pod względem płci, wieku, kultury czy poziomu wykształcenia. Uwzględniając takie kryteria różnorodności, jak: wiek, płeć i kultura, można w odmienny sposób rozpatrywać działania eksploracyjne i eksploatacyjne organizacji. Analiza literatury pozwoliła wskazać, że działania innowacyjne, eksploracyjne są w większym stopniu realizowane przez osoby młode, poniżej 50 roku życia, przez kobiety oraz w jednostkach organizacyjnych, które są zróżnicowane kulturowo. Działania nakierowane na efektywność organizacji, czyli działania eksploatacyjne, są najczęściej realizowane przez osoby starsze, powyżej 50 roku życia, przez mężczyzn oraz w jednostkach organizacyjnych jednorodnych kulturowo.

Przedstawione rozważania dotyczą tylko jednego z istotnych problemów zarządzania różnorodnością w organizacjach. Dużym ograniczeniem przedstawionej analizy jest brak wyników własnych badań empirycznych. Wydaje się również, że do ciekawych zagadnień, które wymagają zarówno budowy modeli teoretycznych, jak i ich weryfikacji empirycznej, należą takie problemy, jak:

- identyfikacja i analiza zależności między zarządzaniem różnorodnością ze względu na takie kryteria, jak: wykształcenie, styl życia czy zajmowane stanowisko, w kontekście paradoksów eksploatacji i eksploracji w organizacjach,
- badanie relacji między różnymi wymiarami zarządzania różnorodnością, które wspierają procesy eksploatacji i eksploracji w organizacjach.

## Bibliografia

- Anand, R., Winters, M.A. (2008). Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present. *Academy of Management Learning and Education*, 7(3), 356–372.
- Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*. London: Sage Publications.
- Baskiewicz, N. (2013). Kobiety w zarządzaniu organizacjami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, 161, 27–25. <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.desklight-67af550b-62d7-48ec-aeb0-23f523995698> (10.01.2017).
- Benner, M.T., Tushman, M.L. (2003). Exploitation, Exploration and Process Management: The productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Bombiak, E. (2014). Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 29, 109–122.

- Bratnicki, M. (2001). *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Katowice: Wydawnictwo GNOME.
- Budzyńska-Biernat, A. (2015). Pracownik młody czy doświadczony? Sytuacja osób bezrobotnych w Wielkopolsce. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 8, 33–49. [http://www.pwe.com.pl/files/723397080/file/3\\_pracownik\\_mlody\\_czy\\_doswiadczony.pdf](http://www.pwe.com.pl/files/723397080/file/3_pracownik_mlody_czy_doswiadczony.pdf) (4.04.2017).
- Clegg, S.R., Cunha da, J.V., Cunha e, M.P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483–502.
- Curtis, M. (2012). *Gender Diversity and Corporate Performance*. [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com) (16.01.2017).
- Czakon, W. (2012). Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 10, 7–10.
- Czarnecki, M. (2013). Eksploracja i eksploatacja a wyniki firmy – przegląd literatury. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 53, 199–208.
- Czarnecki, M. (2013). Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Przedsiębiorstwo jako organizacja uczy się*, 31, 32–42.
- Deloitte (2015). *Women in the Boardroom. A Global Perspective*. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) (16.01.2017).
- Field, H. (2003). A revenge-immune solution to the semantic paradoxes. *Journal of Philosophical Logic*, 32, 139–177.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Karta Różnorodności*. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/dokument/> (31.12.2016).
- Gruszczyńska-Malec, G., Rutkowska, M. (2014). Refleksje nad paradoksami w procesie motywacji do pracy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, 183, 230–242.
- He, Z.L., Wong, P.K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration within and between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science*, 15(1), 70–81.
- Jansen, J.J.P., Bosch Van Den, F.A.J., Wolberda, H.W. (2006). Exploratory, Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 147–161.
- Keil, M., Ameshi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K., Plett, A., Unruh von, K., *International Society for Diversity Management*. <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-it.pdf> (31.12.2016).
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). Zaangażowanie pracowników w różnym wieku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 84–96.
- Konfederacja Lewiatan (2011). *Diversity Index. Raport z analizy inicjatyw badawczych i wskaźników zarządzania różnorodnością na świecie*. <http://www.diversityindex.pl/> (25.01.2017).

- Koźmiński, A.K. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*. Warszawa: PWE.
- Kwiatek, A. (2014). *Spółeczna odpowiedzialność a różnorodność w organizacjach*. <http://www.ue.katowice.pl> (30.01.2017).
- Leja, K. (2011). *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Leja, K. (2013). Paradoxy w zarządzaniu organizacją. Wejście do czy wyjście z labiryntu? *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 13, 53–64.
- Leśniowska, E., Andrejczuk, M. (2016). *Łączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności*. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/> (31.12.2017).
- Lewis, M. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lisowska, E. (red.) (2007). *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*. Warszawa: EQUAL UNND.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. <http://pokl.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf> (16.01.2017).
- Maj, J. (2013). Równość płci a innowacyjność w gospodarce. Diagnoza sytuacji kobiet w sferze edukacji w obszarze STEM oraz w sferze przedsiębiorczości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, 161, 184–192. [http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/19\\_J.Maj\\_Rownosc\\_plci.pdf](http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/19_J.Maj_Rownosc_plci.pdf) (13.01.2017).
- March, J.G. (1991). Exploration and expiation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martin, R., Kemper, A. (2012). Saving the Planet: A Tale of Two Strategies. *Harvard Business Review*, 26, 69–78.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Polowczyk, J. (2013). Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(2), 107–124.
- Przytuła, S. (2011). Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych. *Problemy Zarządzania*, 9(4), 26–42.
- Ratajczak, M. (2010). Podróż ku międzykulturowości. *Kultura – Historia – Globalizacja*, 15, 209–219.
- Rozkwitalska, M. (2006). Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność. *Organizacja i Kierowanie*, 2(24), 26–40.
- Rozkwitalska, M. (2007). Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata. *Organizacja i Kierowanie*, 2(128), 22–32.
- Schumpeter, J.A. (1995). *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sidhu, J.S., Commandeur, H.R., Volberda, H.W. (2003). Measuring exploration orientation and its impact on innovation. *Academy of Management Proceedings*, 12, D1–D6.

- Smith, W., Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Stachowicz, J. (2008). Presja innowacji w zarządzaniu: w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania. W: J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, 27–52.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Syguła, M. (2010). Zarządzanie różnorodnością jako element doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnym społeczeństwie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(72), 55–62.
- Thomas, D., Ely, R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji. *e-mentor*, 3(40), 11–19.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (red.) (2014). *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*. Warszawa: Placet.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Paradoxy eksploracji i eksploatacji – ambidextery w zarządzaniu strategicznym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Strategie. Procesy i praktyki*, 420, 435–449.

## Summary

### Paradoxes of Exploitation and Exploration in Diversity Management in Organisation

In the article the author indicates the importance of the paradoxes of exploration and exploitation in the process of managing diversity. Attention was paid to the selected determinants of organisational management based on diversity, affecting the strengthening of the implementation of actions aimed at innovation and/or productivity. The aim of this publication is to identify these characteristics in the area of age, gender and cultural diversity of employees that increase the effectiveness of exploration and exploitation in contemporary organisations.

**Keywords:** diversity management, paradoxes, exploitation, exploration

### **Prof. dr hab. Grażyna Gruszczyńska-Malec**

Pracownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (do października 2016 r. kierownik tej Katedry). Zainteresowania: zarządzanie zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z motywowaniem pracowników. Autorka kilku książek i wielu artykułów z tej problematyki.

### **Mgr Łucja Waligóra**

Doktorantka na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach na Wydziale Zarządzania, w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Absolwentka takich kierunków, jak: Gospodarka i Zarządzanie Publiczne na Wydziale Ekonomii, Finanse i Zarządzanie w Ochronie Zdrowia na Wydziale Finansów i Ubezpieczeń, Zarządzanie na Wydziale Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Przykładowe publikacje: *Źródła finansowania podmiotów leczniczych na przykładzie szpitala w Bydgoszczy*, *Analiza procesów rekrutacji i selekcji na przykładzie organizacji z sektora biznesowego i administracji publicznej*, *Znaczenie rozwoju i doskonalenia zawodowego pracowników dla firmy*.