

Bogusława Urbaniak

## Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji

Różnorodność zasobów ludzkich organizacji nie jest kategorią nową, choć współcześnie kwestia zarządzania uwzględniającego paradygmat różnorodności zasobów ludzkich nabiera większego znaczenia przynajmniej z trzech powodów. Pierwszy – to procesy internacjonalizacji czy wręcz integracji międzynarodowej, przyczyniającej się do zwiększonej mobilności ludzi. W szerszym kontekście to procesy globalizacji prowadzące do współpracy ludzi nie tylko z różnych krajów, ale wręcz różnych kontynentów, co powoduje m.in. wzrost liczby wymiarów różnorodności (Habgood, 2012). Drugi – to profesjonalizacja funkcji personalnej, w szczególności w modelu zarządzania zasobami ludzkimi, wymagająca dla swej skuteczności odpowiedniego uwzględniania w zasadach, celach, metodach czy procedurach coraz szerszego zakresu cech człowieka, a także zespołu pracowników czy wręcz osób współdziałających (dostawcy, klienci). Trzeci powód wzrostu znaczenia zarządzania różnorodnością pracowników to rozwój nowoczesnych form współdziałania czy kooperacji w procesach produkcji i świadczenia usług (np. elastyczne formy zatrudnienia, wirtualność, sieciowość struktur). Celem artykułu jest analiza rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji jako jednego z obszarów zarządzania. Przedstawiono czynniki, które brane są pod uwagę przy decyzji wprowadzenia paradygmatu różnorodności do ZZL, oraz opisano trzy modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Podstawą opracowania jest krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz opisy praktyk zarządzania różnorodnością w organizacji. Przedstawione rozważania mogą stanowić ramę metodyczną dla opracowania strategii i programów ZZL w organizacjach przyjmujących różnorodność jako jedną z wartości organizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością (*diversity management*), polityka antydyskryminacyjna (*anti-discrimination policy*), zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM)

### Wstęp

Różnorodność w organizacji obejmuje wiele obszarów, w których nietożsamość dostawców, klientów, pracowników, a także osób reprezentujących podmioty z otoczenia regulacyjnego (np. służby podatkowe, inspekcja pracy) traktowana jest jako szan-

sa na poprawę efektywności. A.K. Koźmiński wręcz utożsamia istotę zarządzania z panowaniem nad różnorodnością, lecz intencją tego ujęcia jest raczej panowanie nad chaosem niż uwzględnienie różnorodności przy podejmowaniu decyzji (Koźmiński, 1996, s. 130). Znaczenie potencjału korzyści, jakie ma w sobie różnorodność w biznesie, wzrasta w erze globalizacji i nasilonej turbulencji otoczenia, zaś „zarządzanie różnorodnością [ZR] stało się częścią planów strategicznych świata biznesu w odpowiedzi na rosnące zróżnicowanie społeczeństw, klientów, struktur rynkowych i całego środowiska biznesowego oraz pracowników, gdzie wiedza i innowacje nabierają istotnego znaczenia dla obrony przewagi konkurencyjnej w zglobalizowanych gospodarkach” (Stubert, 2012).

Istotę ZR w odniesieniu do zasobów ludzkich można wywodzić z polityki równych szans, będącej odpowiedzią na przejawy dyskryminacji na rynku pracy, oraz z działań na rzecz integracji osób defaworyzowanych ze względu na posiadane cechy jednostkowe, takie jak: płeć, wiek, rasa, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne, wyznanie/przekonania, a w ostatnim czasie także odmienności preferencji seksualnych (osoby zaliczone do grupy LGTB)<sup>1</sup>. Nie ma jednomyślności co do zakresu pojęciowego różnorodności zasobów ludzkich. Najczęściej przywoływany jest jej wymiar demograficzny, choć wymieniane są także inne płaszczyzny odmienności, zwłaszcza społeczne. Według P. Arrendonta, podstawowe kategorie, w których ludzie się różnią między sobą, można podzielić na trzy grupy: tożsamość pierwotną (płeć, wiek, predyspozycje itd.), wtórną (kompetencje, dochody itd.) i organizacyjną (miejsce zajmowane w strukturze organizacyjnej itd.) (Walczak, 2011).

ZR to znacznie więcej niż przeciwdziałanie zachowaniom czy praktykom dyskryminacyjnym (związanym z kryteriami selekcji czy procedurami realizacyjnymi) w ZZL. Polityka równych szans jest warunkiem wstępnym realizacji koncepcji ZR z tego względu, że jej celem jest m.in. minimalizacja barier zatrudniania według wyróżnionych cech indywidualnych, przy zachowaniu kryterium racjonalności organizacyjnej i ekonomicznej. Natomiast istotą ZR jest wykorzystanie owych cech w celu optymalizowania korzyści organizacyjnych, szczególnie w ujęciu długofalowym i dzięki stosowaniu odpowiednich metod w różnych obszarach ZZL.

Celem artykułu jest analiza rozwoju koncepcji ZR w obszarze funkcji personalnej. Przedstawiono czynniki, które brane są pod uwagę przy decyzji wprowadzenia paradygmatu różnorodności do ZZL, oraz opisano trzy modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Odzwierciedlają one różne poziomy dojrzałości w podejściu kadry zarządzającej do tematyki różnorodności organizacyjnej. Podstawą opracowania jest krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz opisy praktyk za-

<sup>1</sup> Najpełniejszy zestaw przyczyn zakazanej dyskryminacji zapisano w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej, art. 21.

rzządzania różnorodnością w organizacjach. Jako metodę postępowania badawczego przyjęto ujęcie racjonalne ukierunkowane na optymalizację działań organizacyjnych. Przedstawione rozważania mogą stanowić ramę metodyczną dla opracowania strategii i programów ZZL w organizacjach przyjmujących różnorodność jako jedną z wartości organizacyjnych.

### Wielość podejść do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji

W literaturze przedmiotu akcentowane są różne ujęcia lub zakresy ZR, rozumianego jako:

- proces zmiany (np. jest „przemysłowym i celowo wdrażanym procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy”) (Amershi, Holmes i inni, cyt. za Walczak, 2011);
- program empowermentu pracowniczego zmierzającego do wzrostu zaangażowania – odwołanie do wartości, takich jak: sprawiedliwość, równość szans, kształtujących identyfikację i współdziałanie, które są istotnymi czynnikami determinującymi poziom zaangażowania pracowników (Juchnowicz, 2010);
- metoda budowy kapitału ludzkiego i zarządzania wiedzą w organizacji;
- zestaw inicjatyw wpisujących się w obszar społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR);
- metoda badania struktur organizacyjnych, z grupy metod analizy i doskonalenia procesów (np. w ramach wdrażania systemów zarządzania wiedzą), metod behawioralnych oraz metod uczenia się organizacji (Stabryła, 2009);
- czynnik przewagi konkurencyjnej;
- dźwignia innowacyjności.

ZR zasobów ludzkich można scharakteryzować także jako :

- świadome działanie pracodawcy (polityka organizacji) wynikające z przeświadczenia menedżerów o korzystnym wpływie celowego wykorzystania różnorodności zasobów ludzkich<sup>2</sup> do osiągania celów organizacji z odpowiednim uwzględnieniem osobliwego kontekstu organizacji (sytuacyjnego) (Habgood, 2012);
- zdefiniowanie różnorodności zasobów ludzkich jako wyznacznika pożądanych zachowań, np. Microsoft „promuje i popiera różnorodność pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania”, co pozwala na „(...) pełne zaangażowanie różnorodnych talentów”, dzięki czemu uzyskuje zwiększoną innowacyjność i kreatywność w produktach i usługach (Stachowicz-Stanusch, 2008, s. 76).

2 W badaniach wśród polskich menedżerów i przedsiębiorców na temat standardów etycznych nie poruszono kwestii ich wrażliwości na temat różnorodności w procesach ZZL (Szczupaczyński, 2011).

- wykorzystanie różnorodności zasobów ludzkich organizacji, poczynając od tradycyjnych, wynikających z demografii, po nowoczesne, takie jak: „wirtualność”, sieciowość czy „rozproszenie” pracowników (Jamka, 2011);

- sposób poprawy efektów ilościowych i jakościowych organizacji, wpływających na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej (m.in. poprzez wzrost wydajności i efektywności);

- sposób wykorzystania indywidualnych cech pracownika do wzrostu efektywności zespołu.

Zainteresowanie nauk o zarządzaniu (w tym ZZL) i praktyki społecznej koncepcją ZR wynika zarówno z wyników badań w dyscyplinach podstawowych, takich jak psychologia (zwłaszcza psychologia społeczna) czy socjologia (w tym socjologia grup czy socjologia pracy), jak też doświadczeń praktycznych menedżerów i specjalistów personalnych. Polityczne aspekty zainteresowania polityką różnorodności w UE wynikają bezpośrednio z istoty powołania wspólnoty krajów odwołujących się do powszechnych wartości, stanowiących niezbywalne i nienaruszalne prawa człowieka (art. 1a Traktatu z Lizbony zmieniającego Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, podpisany w Lizbonie 13 grudnia 2007 roku). Rozwój refleksji podążającej w kierunku zapewnienia równości i przeciwdziałania dyskryminacji doprowadził do zapisów odnoszących się także do polityk zatrudnienia.

Najważniejsze czynniki wpływające na wprowadzenie paradygmatu różnorodności do zarządzania organizacją, szczególnie do obszaru ZZL, można podzielić na te wynikające ze zmian w otoczeniu zewnętrznym organizacji oraz uwarunkowane wewnątrznie. Do pierwszej grupy zalicza się:

- wzrost świadomości społecznej na temat praw człowieka, w tym prawa do pracy, oraz wzrost wrażliwości na kwestie przejawów demokracji w życiu gospodarczym;

- promocja równych szans w zatrudnieniu, równego traktowania zatrudnionych;

- dążenie do budowy gospodarki zrównoważonej w wymiarze społeczno-gospodarczym (strategia Europa 2020) – (m.in. przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, polityka włączania społecznego – przejście od *welfare* do *workfare*);

- wzrost znaczenia aspektów etycznych gospodarowania – kodeksy etyczne<sup>3</sup> (Sidor-Rządkowska, 2007), społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB) (Fijałkowska, 2011);

- wzrost egzekwowalności prawa antydyskryminacyjnego;

3 Zwraca się uwagę, iż w niektórych przypadkach kodeksy etyki mają wyłącznie znaczenie fasadowe i sam fakt ich posiadania przez organizację nie przesądza o ich realnym wpływie na praktyki ZZL (niespójność pomiędzy sformalizowanymi standardami etycznymi a obserwowanymi zachowaniami organizacyjnymi – Szczupaczyński, 2011, s. 70).

- feminizację pracujących i związaną tym zmianę roli kobiet w społeczeństwie;
- starzenie się społeczeństw i wydłużenie okresu poprzedzającego nabycie praw emerytalnych, co skłania do kontynuowania pracy zawodowej do późnych lat życia;
- nasilenie zjawisk migracyjnych w wymiarze międzynarodowym (w tym różnorodność kulturowa, standardy edukacyjne);
- ekspansja korporacji transnarodowych i organizacji sieciowych;
- nowe grupy pracowników defaworyzowanych, np. LGTB;
- zmiany orientacji wobec kariery zawodowej wynikające z łączenia ról społecznych, wydłużenia okresów pracy w ciągu życia, m.in. w związku z polityką podnoszenia/zrównania wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn.

Do grupy czynników wewnętrznych wpływających na wprowadzenie paradygmatu różnorodności do zarządzania organizacją, szczególnie do obszaru ZZL, można zaliczyć:

- umiędzynarodowienie działalności organizacyjnej w odniesieniu do rynku produktów i usług, zwłaszcza rynków finansowych, powiązane ze wzrostem liczebności oraz umiejętności zarządzania pracownikami międzynarodowymi (Szwiec, 2009);
- rosnące zróżnicowanie wśród interesariuszy organizacji wymuszające dostosowanie zachowań do ich zmiennych oczekiwań (np. zarządzanie relacjami), np. w grupach inwestorów, klientów, dostawców, regulatorów (Morawski i wsp., 2010, s. 68 oraz Cyfert, Krzakiewicz, 2009, s. 134);
- konieczność sprostaną wymaganiom konkurencyjności w zmiennym, zglobalizowanym otoczeniu;
- zrozumienie dla społecznie odpowiedzialnej działalności biznesu (SOB), dążenie do budowy relacji z interesariuszami; zarządzanie relacjami z interesariuszami przy dążeniu do zabezpieczenia ich roszczeń;
- zachowanie elastyczności w zmiennych warunkach;
- partycypację pracowniczą;
- zarządzanie wiedzą organizacji;
- poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej;
- poszukiwanie nowych metod kształtowania zaangażowania organizacyjnego.

### **Modelowe ujęcie zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji**

W tabeli 1 (patrz s. 74) przedstawiono trzy modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji, które ilustrują rozwój polityki różnorodności.

Model adaptacyjny odpowiada przede wszystkim działaniom organizacyjnym wymuszonym koniecznością przestrzegania prawa antydyskryminacyjnego i realizo-

wania polityki równych szans. Jednak możliwości działania wykraczają poza minimalny zakres wyznaczony obowiązującym prawem antydyskryminacyjnym, w szczególności w odniesieniu do nowych form dyskryminacji w miejscu pracy w postaci np. selektywnej nieuprzejmości<sup>4</sup> albo tzw. *lovingu* zmierzającego do zmniejszania dystansu personalnego przez używanie zdrobnień w imionach czy określeniach (np. Kasieńka, sekretareczka, asystencik, blondyneczka/blondyneczek, przystojniaczek, ślicznotka). Zarządzanie różnorodnością ma ograniczony zakres tylko do zarządzania pracą zespołową, w której biorą udział wysoko kwalifikowani pracownicy, o dużym doświadczeniu zawodowym, „a ich zróżnicowanie samo w sobie jest zasobem” (Grzybek, 2011, s. 25).

Model konsolidacyjny wykorzystuje różnorodność w różnych obszarach działalności organizacyjnej, w tym także w miejscu pracy, do potrzeb budowania wizerunku pracodawcy, opracowania i realizacji programów różnorodności w różnych obszarach ZZL, w tym w rekrutacji i doborze pracowników, szkoleniach i rozwoju, wyszukiwaniu talentów. W sposób celowy kształtowana jest kultura organizacyjna oparta na wartości, jaką jest różnorodność. Ten model różni się od poprzedniego ukierunkowaniem na politykę różnorodności w działaniach organizacyjnych, opiera się na zrozumieniu wynikających z niej korzyści i określa pożądany poziom upowszechnienia zarządzania różnorodnością w procesach ZZL. Może prowadzić do zmian w związku z wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą czy budowaniem zaangażowania pracowniczego.

Model biznesowy (ten, który dzięki specyficznej konfiguracji strategii, taktyki i działań operacyjnych jest w stanie zagwarantować sukces w danym czasie, przynajmniej w odniesieniu do określonej grupy przedsięwzięć, Morawski i wsp., 2010, s. 203) zarządzania różnorodnością nabiera znaczenia strategicznego dla budowy pozycji konkurencyjnej. Jak zauważa B. Jamka (2011, s. 267), zarządzanie różnorodnością może być podstawą stosowania takich modeli biznesowych, jak np. modele innowacyjne czy modele zaufania. Różnorodność w ZZL traktowana jest jako element przewagi konkurencyjnej, a także dźwignia innowacyjności organizacyjnej. Dużą wagę przykładają do oceny skuteczności oraz pomiaru efektywności stosowanej polityki różnorodności oraz wdrożonych programów.

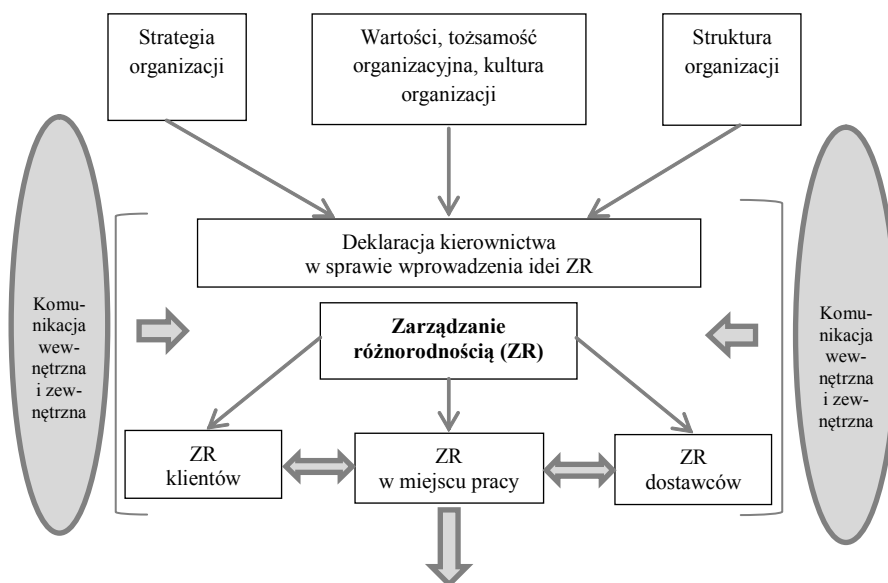
4 Cechują je nawet takie osoby, które deklarują się jako egalitaryści, stroniący od zachowań dyskryminujących. Polegają na wymianie pozornie blahych słów i czynów, które naruszają przyjęte w organizacji zachowania; mają na celu poniżenie bądź znieważenie innej osoby o określonych cechach (Kabat-Farr, Cortina, 2012, s. 107).

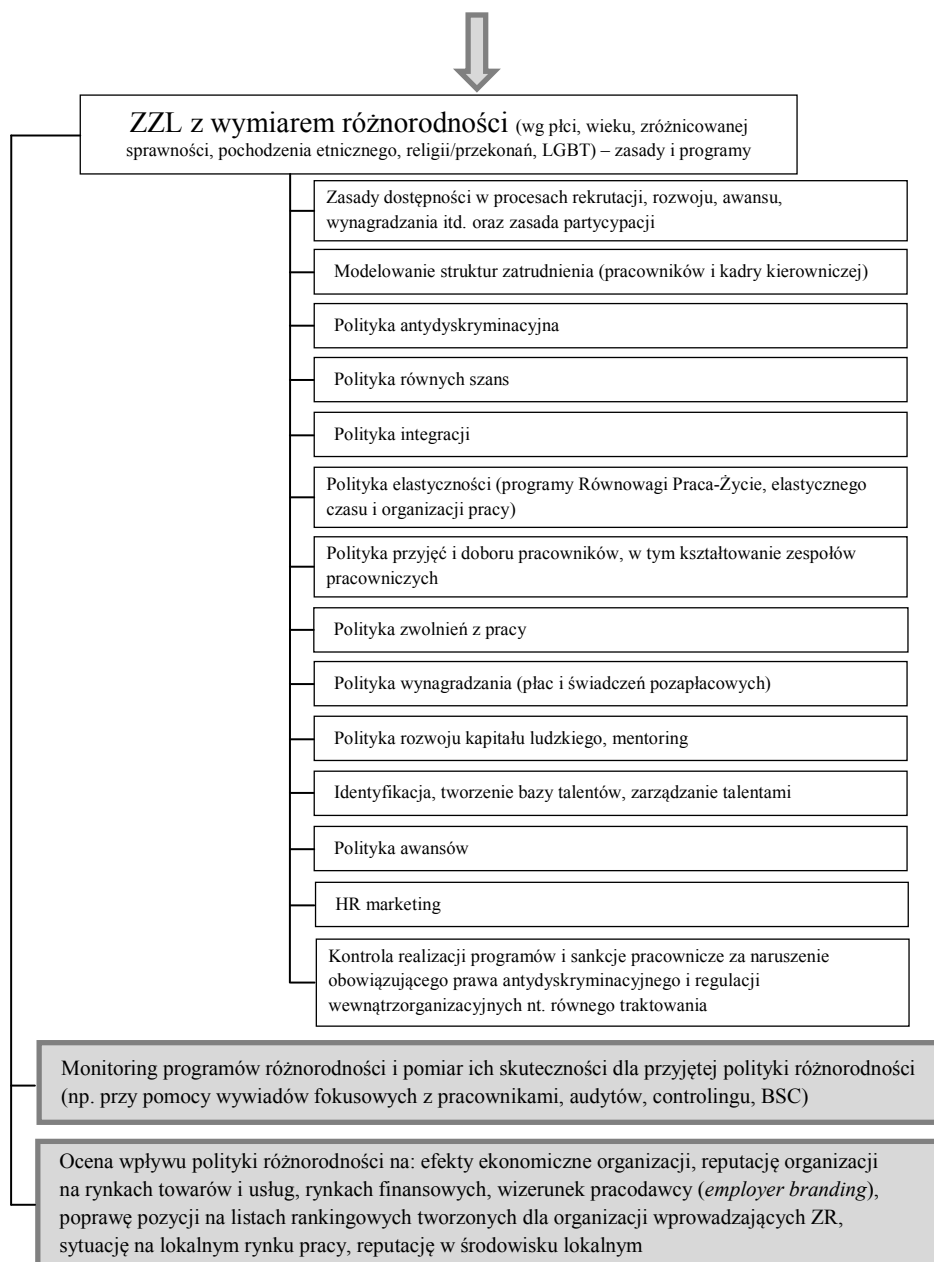
### Miejsce zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji

Schemat 1 przedstawia strukturę zarządzania różnorodnością w obszarze organizacyjnym, eksponując zależności między ZR a strategią, kulturą w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem procesów komunikacji i woli najwyższej kadry zarządzającej odnośnie do polityki różnorodności, która obejmuje zasoby ludzkie organizacji.

ZZL z wymiarem różnorodności dysponuje szeregiem narzędzi, przy pomocy których realizowane są programy w ramach wyróżnionych wyżej obszarów. Oprócz takich dość oczywistych, jak: kodeksy postępowania, materiały informacyjno-szkoleniowe dla pracowników, ważne jest przygotowanie programów postępowania dla kadry kierowniczej. W oparciu o przyjęte zasady i opracowane mierniki dokonuje się np. pomiaru skali różnorodności kandydatów do pracy, zróżnicowania przyjętych i zwolnionych pracowników, kierowanych na szkolenia itp. Następnie dokonuje się analizy przyczyn obserwowanych zmian w zakresie zróżnicowania i dokonuje ewentualnych kroków naprawczych, w sytuacji gdy pracownicy z pewnych grup są objęci np. zwolnieniami z pracy w stopniu większym niż cała załoga.

**Schemat 1.** Zarządzanie różnorodnością w organizacji





Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stubert, 2012



Pracodawca, który zamierza wprowadzić ZR do praktyki ZZL, najpierw powinien sięgnąć po model adaptacyjny, a więc skoncentrować się na aspektach antydyskryminacyjnych. W tym celu rekomendowane są następujące przedsięwzięcia (*What can employers do to tackle discrimination and promote diversity*):

- przyjąć, że przejawy dyskryminacji mogą wystąpić w każdej organizacji;
- zapoznać się z obowiązującym prawem (m.in. art. 11<sup>2</sup>, 11<sup>3</sup>, rozdział IIa „Równe traktowanie w zatrudnieniu” Kodeksu pracy);
- przygotować założenia polityki antydyskryminacyjnej w miejscu pracy, a następnie zapewnić przestrzeganie jej zasad, dokonać przeglądu występujących w organizacji polityk, programów, systemów i praktyk pod kątem możliwych przejawów dyskryminacji, a następnie dokonać niezbędnych zmian;
- zadbać o właściwy klimat w miejscu pracy (sprawdzić, czy w praktyce występuje poszanowanie godności pracowników i szacunek dla ich różnorodności);
- przygotować kierownictwo do wspólnych działań z pracownikami w kontekście oczekiwanych zachowań w miejscu pracy;
- informować pracowników o dokonywanych zmianach;
- współpracować z istniejącymi formami przedstawicielstwa pracowniczego;
- przeszkolić pracowników w zakresie rozpoznawania przejawów dyskryminacji i polityki różnorodności w miejscu pracy;
- opracować procedury postępowania w sprawach wnoszonych skarg;
- rozważyć możliwość wprowadzenia programów pozytywnych mających pomóc zarówno kandydatom do pracy, jak i zatrudnionym pracownikom, którzy pochodzą z grup mniej licznie reprezentowanych w ogólnej puli kandydatów do pracy bądź pracujących w organizacji (grupy „niedoreprezentowane”) w staraniach o przyjęcie do pracy czy podejmowanie nowych inicjatyw pracowniczych;
- dokonywać systematycznych przeglądów wprowadzanych zmian;
- wyróżnić odpowiedzialność jednostkową za przestrzeganie zasad związanych z antydyskryminacją i różnorodnością, dokonując odpowiednich zapisów w opisach stanowisk pracy, określaniu ról pracowniczych;
- opracować sposób pomiaru osiągniętych wyników w zakresie realizowanej polityki antydyskryminacyjnej, równego traktowania w zatrudnieniu i polityki różnorodności;
- nawiązać kontakty z interesariuszami zewnętrznymi, aby uzyskać wsparcie szerszego kręgu osób;
- poszukać pomocy u ekspertów.

## Korzyści organizacyjne wynikające z wykorzystania w ZZL koncepcji różnorodności

Generalnie korzyści związane z ZR w ostatecznym rozrachunku można sprowadzić do wzmocnienia efektywności i skuteczności działania w obszarze organizacyjnym. Przede wszystkim składają się na nią korzyści, które w sposób bardziej szczegółowy wymieniono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Korzyści zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji

Korzyści wewnętrzne:	Korzyści zewnętrzne:
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ różnorodność zasobów pracy;</li> <li>■ wzrost motywacji i zaangażowania pracowników;</li> <li>■ wieloaspektowe kształtowanie pozytywnego klimatu pracy (stosunków międzyludzkich);</li> <li>■ wsparcie dla wartości i wzmocnienie kultury organizacyjnej;</li> <li>■ wsparcie dla polityki transparentności w zatrudnieniu;</li> <li>■ poprawa elastyczności organizacji;</li> <li>■ poprawa komunikacji wewnętrznej;</li> <li>■ więcej konsultacji przy podejmowaniu decyzji;</li> <li>■ wzrost puli kandydatów do pracy dający większe szanse na pozyskanie talentów;</li> <li>■ rozwój kapitału ludzkiego poprzez wzrost różnorodności wiedzy, umiejętności;</li> <li>■ wzrost kompetencji pracowników;</li> <li>■ poprawa kapitału intelektualnego;</li> <li>■ wzrost innowacyjności i kreatywności zespołów pracowniczych;</li> <li>■ mniejsze straty czasu i niższe koszty obsługi skarg pracowniczych oraz udziału w sprawach o naruszenie praw pracowniczych (spada liczba skarg pracowniczych);</li> <li>■ poprawa retencji pracowników poprzez zmniejszenie liczby odejść z pracy, w tym poprawa w zatrzymaniu talentów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ poprawa obsługi zróżnicowanych klientów przez pracowników profilowanych do ich różnorodności;</li> <li>■ wzrost liczby potencjalnych klientów;</li> <li>■ poprawa reputacji organizacji (jako oferenta towarów i usług oraz jako pracodawcy);</li> <li>■ wzrost szans wejścia na nowe rynki zbytu;</li> <li>■ poprawa wizerunku organizacji wśród interesariuszy;</li> <li>■ większa elastyczność w stosunku do wyzwań zmiennego otoczenia;</li> <li>■ poprawa sytuacji na lokalnym rynku pracy;</li> <li>■ integracja społeczna grup zagrożonych wykluczeniem społecznym ze względu na wiek, niepełnosprawność itd.;</li> <li>■ korzyści rozwijanej społecznej odpowiedzialności biznesu.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

W ramach Europejskiego Roku Równości Szans dla Wszystkich 2007, mającego na celu promowanie równości i przeciwdziałanie dyskryminacji w krajach UE, wypracowano wiele rozwiązań zalecanych do wykorzystania przez pracodawców (np. „zatrzymaj swoje talenty i doświadczenie w firmie” – inicjatywa związana z zarzą-

dzaniem wiekiem w organizacji) (*Compendium of good practices*, 2007). Opisy praktyk zarządzania różnorodnością jako ZZL w takich firmach, jak: Adecco, Air Products, Dublin Bus, Deutsche Bank, Procter&Gamble, potwierdzają znaczenie, jakie firmy te przywiązują do omawianego subprocesu zarządzania (Sygula, 2010).

Dążenie do upowszechnienia ZR wśród pracodawców europejskich doprowadziło do wyłonienia się międzynarodowej inicjatywy promowanej przez Komisję Europejską na rzecz upowszechnienia Karty Różnorodności. Jest to „pisemne zobowiązanie, podpisane przez organizację, która obligeuje się do wprowadzenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością, a także aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy”. Inicjatywa ta zyskuje na coraz większej popularności, gdyż od 2004 r. podpisało ją 12 krajów, w tym w 2012 r. także Polska<sup>5</sup>. Niektóre organizacje transnarodowe podpisują Kartę w kilku krajach, na tej podstawie tworzy się pewna grupa organizacji, dla których różnorodność jest wyróżnikiem ich aktywności organizacyjnej. W Polsce Kartę podpisało 76 organizacji (dane z lipca 2013), w tym duże firmy sektora prywatnego, jak np. Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska (<http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce/sygnatariusze.html>).

## Podsumowanie

Niezależnie od pobudek, jakimi kierują się zarządzający, podejmując decyzję o wykorzystaniu paradygmatu różnorodności w odniesieniu do zasobów ludzkich organizacji, korzyści po wprowadzeniu ZR są na tyle zachęcające, że można oczekiwać upowszechnienia tego typu praktyk, przynajmniej w odniesieniu do modelu adaptacyjnego i konsolidacyjnego. Co do oceny efektywności ZR zasobów ludzkich, to wymaga ona pogłębionych badań w oparciu o analizę kosztową. Porównanie kosztów-efektów dałoby odpowiedź, czy w odniesieniu do danej organizacji zakres ZR zasobów ludzkich powinien ograniczyć się co najwyżej do modelu adaptacyjnego, czy też poziom rozwoju, a także uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne pozwalają na sięgnięcie po model biznesowy. Rekomendowane jest także podejście analityczne od strony kosztów zaniechania, a więc jakie wystąpiłyby prawdopodobne skutki ujemne, jeśli zaniechano by wprowadzenia ZR zasobów ludzkich w organizacji lub realizowano by model niedostosowany do poziomu dojrzałości organizacyjnej.

5 Inicjatorem polskiej Karty Różnorodności jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które przygotowało raport z opisami ponad 300 przykładów obrazujących rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce – *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2012...*, 2013.

**Tabela 1.** Charakterystyka modeli zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji

Model ZR i jego filary	Założenia modelu	Rola kierownictwa	Charakterystyka
ADAPTACYJNY	Usuwanie barier dostępu, przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego, tworzenie środowiska pracy wolnego od przejawów dyskryminacji bezpośredniej, pośredniej i nowych form dyskryminacji (np. selektywna nieuprzejmość).		
Etyka biznesu	Dyskryminacja jest zła.	Wrażliwość na sprawiedliwe traktowanie pracowników	Prawny zakaz dyskryminacji – respektowanie obowiązującego prawa.
	Zasada równego traktowania.	i przestrzeganie prawa pracy w zakresie równego traktowania w zatrudnieniu.	Wszyscy mają równe prawa.
	Sprawiedliwość, równość szans, godność i szacunek.	Szacunek bez względu na odmienność.	Dyskryminacja jest niesprawiedliwa; ZZL oparte na sprawiedliwym postępowaniu kierownictwa, zachowaniach <i>fair</i> . Akcja afirmacyjna ( <i>affirmative action</i> ) na wzór amerykański, czyli dodatkowe wysiłki podejmowane przez pracodawców przy rekrutacji, przyjęciach do pracy, awansowaniu i wynagradzaniu, wykraczające poza zasadę równego traktowania, mające na celu promocję pewnych grup, uznanych za dyskryminowane (eliminowanie obecnych skutków przejawów dyskryminacji w przeszłości). Opcjonalny wybór ZR ograniczony tylko do organizacji wykorzystujących pracę w formalnych zespołach osób z wysokimi kwalifikacjami.
KONSOLIDACYJNY	Wykorzystanie różnorodności w różnych obszarach działalności organizacyjnej (rynkach, relacjach), w tym w miejscu pracy; akceptacja korzyści, jaką niesie różnorodność, i wprowadzenie jej zasad do praktyki organizacyjnej, m.in. dla potrzeb budowania wizerunku pracodawcy ( <i>employer branding</i> ); programów różnorodności w obszarze rekrutacji i doboru, szkoleń, komunikacji itd.		
CSR (Społeczna odpowiedzialność biznesu, społecznie odpowiedzialna organizacja)	Biznes odpowiedzialny nie tylko za wymiar gospodarczy, formalno-prawny swojej działalności ale także społeczny.	Propagowanie zasad społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorczości.	W odniesieniu do pracowników zapewnia przestrzeganie prawa pracy, dba o zachowania etyczne, nie dopuszcza do sytuacji narażających na przejawy dyskryminacji w miejscu pracy, realizuje inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego na zasadach równych szans dostępu.

Model ZR i jego filary	Założenia modelu	Rola kierownictwa	Charakterystyka
Różnorodność organizacyjna	Różnorodność zewnętrzna i wewnętrzna jest dobra dla współczesnego biznesu.	Zrozumienie wartości, jaką dla biznesu przynosi różnorodność, budowa kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego, wrażliwych na zróżnicowanie i elastyczność; wykorzystanie zróżnicowania zasobów pracy w osiągnięciu elastyczności organizacyjnej; wprowadzenie do ZZL wymiaru „różnorodność” i opracowanie programów z uwzględnieniem różnorodności w zakresie: komunikacji, doboru i rekrutacji pracowników, rozwoju zasobów ludzkich, kultury organizacyjnej, poziomu zaangażowania i satysfakcji pracowników.	Ocena przekrojów i poziomu zróżnicowania pracowników; implementacja programów ZZL uwzględniających wymiar różnorodności. Dostrzeganie walorów różnorodności zasobów ludzkich przy orientacji na nowe rynki zbytu/grupy klientów (dopasowanie pracowników pod kątem potrzeb organizacji wynikających np. z ekspansji geograficznej), akomodacja charakterystyk pracowników pod kątem wymagań klientów, np. starszych klientów obsługuje starszy wiekiem pracownik; tworzenie (dobór członków) zespołów międzykulturowych; instrumentalne wykorzystanie ZR jako rozwiniętej koncepcji zarządzania wiedzą i talentami organizacji.
Rozwój zrównoważony	Różnorodność i włączanie społeczne.	Realizacja programów organizacyjnych respektujących różnorodność i sprzyjających integracji społecznej przedstawicieli nowych kategorii pracowników, np. zieloni pracownicy, pracownicy zrównoważeni.	W-LB: programy godzenia ról zawodowych i prywatnych, możliwość szufladkowania pracowników wg nisz pasujących do ich charakterystyk: plci (rozwój kariery zawodowej młodych matek wg <i>mommy track</i> , oferty pracy głównie niepełnowymiarowej dla kobiet poszukujących pracy (Holandia), pochodzenia kulturowego („Włosi to najlepsi kucharze”).
BIZNESOWY	Wysoka ranga ZR jako elementu budowy przewagi konkurencyjnej; opracowanie i analiza skuteczności i efektywności programów zarządzania różnorodnością; ewaluacja kosztów i korzyści związanych z wdrożeniem polityki różnorodności.		

Model ZR i jego filary	Założenia modelu	Rola kierownictwa	Charakterystyka
Strategiczność	Różnorodność elementem programów strategicznych zarządzania różnorodnością.	Silne przeświadczenie kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania o walorach biznesowych polityki różnorodności; budowa struktur organizacyjnych uwzględniających pozytywny wpływ różnorodności.	Budowa kultury organizacyjnej wspierającej strategiczne zarządzanie różnorodnością; celowe kształtowanie właściwej konfiguracji struktury osób zatrudnionych w danej organizacji z punktu widzenia celów strategicznych ( <i>blended workforce</i> ) w różnych wymiarach, np. formy zatrudnienia (pracownicy stali – okresowi, młodzi-starsi, itd.); zarządzanie rozwojem kapitału ludzkiego z uwzględnieniem korzyści wynikających ze zróżnicowania talentów (transfer wiedzy).
Skuteczność i efektywność polityki różnorodności w miejscu pracy	Ocena kosztów i wpływ programów różnorodności na wyniki uzyskiwane w różnych obszarach ZZL.	Przygotowanie zasad i metody wyceny kosztów i korzyści związanych z wdrażaniem polityki różnorodności.	Ocena skuteczności polityki różnorodności w miejscu pracy i jej powiązań z obszarem komunikacji, kulturą organizacyjną i polityką różnorodności w innych obszarach organizacyjnych; ocena wpływu polityki różnorodności na efekty ekonomiczne organizacji, reputację organizacji na rynkach towarów i usług, rynkach finansowych, wizerunek pracodawcy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dessler, 2008, s. 58–65 oraz Jamka, 2011, s. 263–267

## Literatura

- Compendium of good practices of diversity and non-discrimination in European crafts, small and medium-sized enterprises and their organisations* (2007), Brussels, UEAPME.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. (2009), *Nauka o organizacji*, Toruń, Wyd. TNOiK.
- Dessler, G. (2005), *Human resource management*, Pearson Education International. Prentice Hall.
- EC, Stubert M. (2012), *Implementation Checklist for Diversity Management*, kwiecień, dostęp 7 lipca 2013, <[http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist\\_diversitymanagement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf)>.
- Fijałkowska I. (2011), Zasada równych szans w zatrudnieniu jako element polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, w Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje*

- i patologii w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, tom 4, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Grzybek A., red. (2008), *Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans*, Warszawa, EQUAL, Fundacja Feminoteka.
- Habgood B. (2012), The drive to manage a diverse blended workforce, *Singapore Business Review*, dostęp 6 listopada, <<http://sbr.com.sg/hr-education/commentary/drive-manage-diverse-blended-workforce>>.
- <<http://kartaroznorodnosc.pl/pl/karta-w-polsce/sygnatariusze.html>>, dostęp 5 lipca 2013.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, Warszawa, PWE.
- Kabat-Farr D., Cortina L.M. (2012), Selective incivility: gender, race and the discriminatory workplace, w Fox S., Lituchy T.R. (red.), *Gender and the dysfunctional workplace*, Edward Edgar Publishing, dostęp 12 sierpnia 2013, <[http://books.google.pl/books?id=49gbBL-KL1YC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=selective+incivility&source=bl&ots=1WmkVVFbX4&sig=kcvGWzAMWUcajqf4nMke-\\_9y-C8&hl=pl&sa=X&ei=kBYFUsmtFYysOqjCgIAO&ved=0CG0Q6AEwCQ#v=onepage&q=selective%20incivility&f=false](http://books.google.pl/books?id=49gbBL-KL1YC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=selective+incivility&source=bl&ots=1WmkVVFbX4&sig=kcvGWzAMWUcajqf4nMke-_9y-C8&hl=pl&sa=X&ei=kBYFUsmtFYysOqjCgIAO&ved=0CG0Q6AEwCQ#v=onepage&q=selective%20incivility&f=false)>
- Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej*, dostęp 1 września 2013, <<http://eur-lex.europa.eu/pl/treaties/dat/32007X1214/htm/C2007303PL.01000101.htm>>.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., red. (1996), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa, PWN.
- Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E. (2010), *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Habgood B. (2012), The drive to manage a diverse blended workforce, *Singapore Business Review*, dostęp 6 listopada, <<http://sbr.com.sg/hr-education/commentary/drive-manage-diverse-blended-workforce>>.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce 2012. Dobre praktyki* (2013), Warszawa, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Stabryła A., red. (2009), *Dośkonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską podpisany w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r., Dziennik Urzędowy C 306 Unii Europejskiej z 17 grudnia 2007, ISSN 1725-5228, tom 50, dostęp sierpień 2013, <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:306:FULL:PL:PDF>>.
- Walczak W. (2011), Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji, *E-mentor. Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej*

w *Warszawie*, nr 3 (40), wersja *online*, dostęp 1 września 2013, <<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>>.

*What can employers do to tackle discrimination and promote diversity?. The right steps, For Diversity Against Discrimination, an initiative of the European Union*, dostęp 13 września 2013, <[http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/factsheet\\_employers\\_diversity\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/factsheet_employers_diversity_en.pdf)>.

Zoogah D.B., Abbey A. (2010), Cross-cultural experience, strategic motivation and employer hiring preference: An exploratory study in an emerging economy, *International Journal of Cross Cultural Management*, nr 10, <<http://ccm.sagepub.com/content/10/3/321>>.

### **Managing Human Resource Diversity in the Organization**

#### Summary

The objective of this article is a presentation of an analysis of human resource diversity management in the organization as one of the aspects of organizational diversity management. It presents factors that are taken into account in decision relating to the introduction of the diversity paradigm in HRM and identifies three models of human diversity management. The article is based on a critical review of pertinent literature and on the descriptions of organizational diversity management practices. The presented solution may serve as a framework for methods for developing HRM strategies and programs in organizations that assume diversity to be an organizational value.

---

B o g u s ł a w a U r b a n i a k – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny i kierownik w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego; wieloletnia współautorka raportów z kolejnych edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, współautorka i autorka publikacji oraz ekspertyz krajowych i zagranicznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, rynku pracy i polityki społecznej, głównie problematyki starzenia się zasobów pracy.