

Agata Pisera
Politechnika Łódzka
e-mail: agata.pisera1@gmail.com

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zróżnicowanych kulturowo¹

Human resource management in culturally diverse enterprises

https://doi.org/10.25312/2391-5145.16/2021_13ap

Wstęp

W dobie szybko postępującej globalizacji, jak również występowania powiązanych z nią zjawisk, takich jak postęp technologiczny, kształtowanie się społeczeństwa informacyjnego, rozwój gospodarczy czy usieciowienie, zauważyć można pojawienie się licznych zmian zarówno w Polsce, jak i na świecie. Zmiany te dotyczą nie tylko zwiększenia interakcji pomiędzy państwami czy ułatwionego przemieszczania się siły roboczej pomiędzy nimi, lecz odnoszą się także do poziomu organizacji, którym przyszło mierzyć się z wyzwaniami związanymi ze wzrostem różnorodności kulturowej wśród pracowników. Aby móc dostosować się do tak dynamicznych zmian, niezbędne może być podjęcie odpowiednich praktyk menedżerskich z zakresu zarządzania różnorodnością. Tendencja do zwiększenia różnorodności i heterogeniczności w organizacji przynosi bowiem korzystne rezultaty tylko wtedy, gdy jest skutecznie zarządzana.

Głównym celem przeprowadzonych badań była analiza problematyki zarządzania w przedsiębiorstwach zróżnicowanych kulturowo oraz przyjrzenie się jego wpływowi na efektywność i rozwój tych organizacji.

¹ Praca magisterska powstała w Instytucie Nauk Społecznych i Zarządzania Technologiami na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej pod kierunkiem dr hab. prof. Edyty Pietrzak.

Obszary wdrażania polityki zarządzania różnorodnością w organizacji

Efektywne wdrażanie procesu zarządzania różnorodnością wymaga pracy i zaangażowania ze strony wielu podmiotów oraz obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Kluczem do osiągnięcia pożądaných efektów w tym zakresie jest świadoma i strategiczna implementacja działań z zakresu zarządzania różnorodnością w wyznaczaniu wartości, misji i wizji organizacji, jak również zasad polityki personalnej poprzez wdrażanie należytych procedur propagujących istotność różnic pomiędzy pracownikami. W obrębie organizacji wyróżnia się kilka obszarów, które są kluczowe w procesie wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością i mają największy wpływ na jej powodzenie². Wśród nich:

1. Przywództwo.
2. Rekrutacja i selekcja.
3. Edukacja z zakresu różnorodności w środowisku pracy.
4. Komunikacja.
5. Tworzenie kultury organizacyjnej.
6. Monitorowanie różnorodności.

Problemy i wyzwania wynikające z budowania wielokulturowych zespołów

Tworzenie zróżnicowanych zespołów pod względem zasobów ludzkich oraz świadome podejmowanie działań z zakresu zarządzania różnorodnością w organizacji niewątpliwie niesie za sobą wiele korzyści oraz stanowi jedno z istotnych elementów rozwoju przedsiębiorstwa w czasach globalizacji. Działaniom tym mogą jednak towarzyszyć również wyzwania oraz bariery, których bagatelizowanie może przynieść poważne w skutkach konsekwencje. Negatywne aspekty zatrudniania wielokulturowej kadry pracowniczej podkreślili badacze Robert Dipboye oraz Michele Jayne, wyrażając opinię, że wzrost różnorodności niekoniecznie przekłada się na pozyskiwanie i skupianie wysoce utalentowanych pracowników, ponieważ nie gwarantuje wzrostu zdolności, wiedzy, doświadczeń czy umiejętności. Co więcej, różnorodność w miejscu pracy może nieść ze sobą negatywne skutki, takie jak zmniejszone zaangażowanie, obniżony poziom zadowolenia i satysfakcji, rosnące poczucie dyskryminacji lub inne niepożądane zachowania³. Dlatego też w wielu przypadkach różnorodność pracownicza traktowana jest nie jako mocna strona organizacji, a przyczyna wielu jej problemów⁴. Wśród najczęściej pojawiających się barier będących konsekwencją budowania wielokulturowych zespołów są między innymi problemy w komunikacji, w tym bariera językowa czy różnice sposobu komunikacji wśród przed-

² E. Gross-Gołačka, *Zarządzanie różnorodnością*, Difin, Warszawa 2017.

³ M. Heyman, *Management and multiculturalism in companies*, Centria University of Applied Sciences, 2017.

⁴ M.E.A. Jayne, R.L. Dipboye, *Leveraging diversity to improve business performance. Research findings and recommendations for organizations*, „Human Resource Management” 2004, Vol. 43.

stawicieli odrębnych kultur, propagowanie stereotypów i uprzedzeń w stosunku do grup mniejszościowych, różnice w stylach pracy w zespołach oraz etnocentryzm cechujący się postrzeganiem własnych wartości, sposobów myślenia i zachowań jako wzoru jedynie słusznego i przejawianiem tym samym wrogości oraz ignorancji wobec odmiennych kultur bądź grup wyznających inne przekonania⁵.

Korzyści wdrażania zarządzania różnorodnością

Na przestrzeni lat różnorodność zasobów ludzkich zaczęła być podstawową wartością strategiczną przyswajaną przez organizacje na całym świecie. Motywacją do wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością przez przedsiębiorstwa są liczne korzyści bezpośrednio z niej płynące. Opublikowany przez The Economist Intelligence Unit w 2014 roku raport *Values-based diversity. The challenges and strengths of many* przedstawia wyniki badań na temat różnorodności w organizacjach, z których wynika, że spośród 228 badanych dyrektorów działu HR z całego świata aż 80% deklaruje, że w najbliższych latach zarządzanie różnorodnością stanie się jedną z czołowych przewag konkurencyjnych na światowym rynku pracy, a także największym od wielu lat wyzwaniem, z którym przyjdzie się zmierzyć licznym organizacjom⁶. Przedsiębiorstwa otwarte na różnorodność pracowniczą z dużo większą łatwością docierają do nowych rynków, skuteczniej zaspokajają oczekiwania klientów, a także wykazują zwiększoną kreatywność i innowacyjność.

Pozytywne aspekty wdrażania zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach podzielone zostały na dwie kategorie ze względu na miejsce ich występowania: korzyści wewnętrzne, odnoszące się ściśle do organizacji oraz jej członków, oraz zewnętrzne, występujące w bliskim otoczeniu organizacji. Pierwsza z wymienionych kategorii obejmuje przede wszystkim zwiększenie kreatywności i innowacyjności, dostęp do szerszej grupy zasobów ludzkich, wzrost satysfakcji i zaangażowania pracowników, redukcję kosztów oraz lepszą zdolność adaptacyjną organizacji. Natomiast korzyściami zewnętrznymi są między innymi poprawa wizerunku organizacji, dotarcie do nowych rynków czy integracja społeczna grup zagrożonych wykluczeniem.

Wymienione powyżej korzyści wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach dowodzą, na jak wiele różnych obszarów funkcjonowania organizacji ma wpływ ta koncepcja. Ich wystąpienie zależy jednak od różnych czynników i nie stanowi gwarantowanej konsekwencji prowadzenia polityki zarządzania różnorodnością. W zależności od wielkości organizacji, jej sektora, strategii czy pozycji konkurencyjnej na rynku pojawienie się niektórych z zaprezentowanych korzyści może być rozciągnięte w czasie lub też dostrzegalne w znacznie mniejszym stopniu niż pozostałe. Pomimo faktu, iż zarządzanie różnorodnością jest koncepcją stosunkowo nową, w dalszym ciągu

⁵ S. Przytuła, *Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 2.

⁶ *Values-based diversity. The challenges and strengths of many*, The Economist Intelligence Unit Limited, 2014, https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/EIU_SuccessFactors_Values-based-diversity-report.pdf [dostęp: 6.06.2021].

badaną i dopracowywaną, ma zarówno wielu zwolenników, jak i krytyków. Zakładając, że pojawiająca się krytyka jest pod pewnymi względami uzasadniona, warto zauważyć, że korzyści oraz zalet z niej płynących jest niewątpliwie więcej niż potencjalnych wad. Współcześnie podkreśla się, że skuteczne zarządzanie różnorodnością może zapewnić organizacjom wiele korzyści w wymiarze instytucjonalnym, ekonomicznym i społecznym. Powołując się na Komisję Europejską, realizowanie polityki zarządzania różnorodnością stanowi formę inwestycji w kwestie prawne i niematerialne, zwłaszcza w kapitał ludzki oraz strukturę organizacyjną⁷.

Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością w organizacjach to proces złożony, na którego powodzenie wpływa wiele czynników, o czym świadczą mogą liczne publikacje literatury przedmiotu, badania oraz obserwacje. Ze względu na zmienne i dynamiczne środowisko pracy, jakim niewątpliwie jest wielokulturowy zespół pracowników, niezwykle istotne jest dostosowanie odpowiedniej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, by umożliwić organizacji zrównoważony rozwój i tym samym zapewnić korzystne warunki pracy wszystkim pracownikom. Członkowie wielokulturowego zespołu cechują się bowiem odmiennym pochodzeniem, wyznają różne wartości, posiadają swój własny sposób postrzegania rzeczywistości oraz sposób komunikowania się. Prawdopodobnie mówią różnymi językami i reprezentują rozmaite kultury. Efektywny proces zarządzania nimi może być niekiedy trudny i czasochłonny, co może wpływać na zniechęcenie kadry kierowniczej do jego implementacji. Warto jednak zauważyć, że działania te coraz częściej uznawane są nie jako wybór, lecz konieczność w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, która umożliwia jego prawidłowy rozwój i wzrost.

Pomimo złożoności koncepcji zarządzania różnorodnością przyjęty cel, którym była analiza problematyki zarządzania w przedsiębiorstwach zróżnicowanych kulturowo oraz zbadanie jego wpływu na efektywność i rozwój tych organizacji, został osiągnięty. Pozwoliło to jednocześnie na sformułowanie następujących wniosków:

1. Kluczową rolę w procesach wdrażania zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie pełni kierownictwo. W zakresie jego zadań leży między innymi przekazywanie wartości i wizji rozwoju przedsiębiorstwa, formowanie pozytywnych relacji wewnątrz organizacji, dostrzeganie i docenianie indywidualnych cech i osiągnięć pracowników, traktowanie różnorodności w kategoriach unikalnych wartości oraz dzielenie się własną wiedzą i doświadczeniami.

2. Podstawowym krokiem umożliwiającym skuteczne zarządzanie różnorodnością jest umiejętność jej dostrzegania, doceniania oraz wykorzystania jej do celów organizacji.

3. Skutkiem niewłaściwego zarządzania różnorodnością w organizacji może być wystąpienie niepożądanych konsekwencji obejmujących między innymi dyskryminację,

⁷ *The costs and benefits of diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*, European Commission, 2003.

powielanie stereotypów i uprzedzeń wobec poszczególnych grup mniejszościowych, wzrost fluktuacji kadr, spadek motywacji i satysfakcji czy nieefektywną komunikację pomiędzy członkami wielokulturowego zespołu.

4. Efektywne wdrażanie zarządzania różnorodnością ma wpływ na wiele obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa i niesie ze sobą liczne korzyści. Korzyści te można podzielić ze względu na miejsce ich występowania, czyli korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Główne korzyści wewnętrzne to wzrost kreatywności i innowacyjności firmy, dostęp do szerszej puli kandydatów, redukcja kosztów, wzrost satysfakcji pracowników oraz lepsza zdolność adaptacyjna organizacji. Najważniejsze korzyści zewnętrzne obejmują natomiast poprawę wizerunku organizacji, łatwiejszy dostęp do nowych rynków oraz integrację grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Bibliografia

Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością*, Difin, Warszawa 2017.

Heyman M., *Management and multiculturalism in companies*, Centria University of Applied Sciences, 2017.

Jayne M.E.A., Dipboye R.L., *Leveraging diversity to improve business performance. Research findings and recommendations for organizations*, „Human Resource Management” 2004, Vol. 43.

Przytuła S., *Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 2.

The costs and benefits of diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, European Commission, 2003.

Values-based diversity. The challenges and strengths of many, The Economist Intelligence Unit Limited, 2014, https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/EIU_SuccessFactors_Values-based-diversity-report.pdf [dostęp: 6.06.2021].