

1.1

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Ewa Lisowska*

Różnorodność kapitału ludzkiego jako wyzwanie dla firm

Streszczenie

Celem opracowania jest wskazanie, jakie są główne wyzwania w zakresie polityki różnorodności stojące przed firmami działającymi na polskim rynku w związku z obowiązkiem sprawozdawczości niefinansowej wynikającej z dyrektywy unijnej. W rozdziale przedstawiono definicje różnorodności i zarządzania różnorodnością, a także korzyści z tego wynikające oraz wyzwania dla przedsiębiorstw. W analizie wykorzystano wyniki dotychczasowych badań prowadzonych w Polsce oraz źródła literaturowe. Wskazano, że tylko nieliczne firmy działające w Polsce mają wdrożoną politykę różnorodności, a większość utożsamia ją z przeciwdziałaniem dyskryminacji w miejscu pracy. Główne wyzwania dla firm to tworzenie kultury organizacyjnej charakteryzującej się inkluzywnością oraz szkolenie kadry menedżerskiej w obszarze zarządzania różnorodnością.

Słowa kluczowe: korzyści z różnorodności, paradygmaty zarządzania różnorodnością, różnorodność a zasada równości, wymiary różnorodności, zarządzanie różnorodnością

* Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, ORCID: 0000-0002-4203-946X

Diversity of Human Capital as a Challenge for Companies

Abstract

The purpose of the paper is to point out what are the main challenges in the field of diversity policy facing by the enterprises operating on the Polish market with conjunction with the obligation of non-financial reporting according to European Directive (2014/95/UE). In the paper there are presented: the definition of diversity and definition of managing diversity, benefits for enterprises as well as the key challenges. In the analysis there are used the results of the previous research carried out in Poland and the literature resources. It is pointed out that not many enterprises operating in Poland have introduced diversity policy; the majority of them identify diversity policy with anti-discrimination actions. The main challenges are: creating inclusion culture and training managers in the field of diversity management.

Keywords: benefits of diversity, paradigms for managing diversity, diversity vs. equality, dimensions of diversity, managing diversity

Wprowadzenie

Demograficzno-społeczna różnorodność kapitału ludzkiego jest współcześnie faktem w większości przedsiębiorstw. W krajach rozwiniętych w miejscu pracy spotkać można zarówno mężczyzn, jak i kobiety, osoby młode i starsze wiekiem, osoby wywodzące się z różnych krajów i kultur. W krajach Unii Europejskiej kobiety stanowią blisko połowę ogółu pracujących, więc różnorodność ze względu na płeć jest najbardziej widoczna w zatrudnieniu i wyznacza kierunki zmian oraz wyzwania dla pracodawców w zakresie tworzenia warunków pracy odpowiadających na potrzeby zarówno mężczyzn, jak i kobiet.

W 2017 r. weszła w życie unijna dyrektywa 2014/95/UE¹ (zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE²) w sprawie ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności. Nakłada ona na duże spółki giełdowe obowiązek wykazywania w rocz-

¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. U. Unii Europejskiej L 330/1, https://www.mr.gov.pl/media/15924/20141201_CELEX_32014L0095_PL_TXT.pdf

² Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (art. 20), https://www.pibr.org.pl/assets/file/1039_dyrektywa-2013-34-UE-PL.pdf

nych sprawozdaniach działań dotyczących polityki różnorodności. Jeśli takich działań w przedsiębiorstwie nie było w roku sprawozdawczym, to musi ono wskazać, dlaczego nie przedsięwzięto żadnych kroków w kierunku tworzenia bardziej zróżnicowanego środowiska pracy, bardziej zróżnicowanych zespołów, rad nadzorczych czy zarządów. Tym samym zobowiązuje się duże spółki giełdowe do zwrócenia uwagi na kwestie związane z polityką różnorodności w miejscu pracy, w tym głównie ze względu na płeć. Został opracowany przewodnik dla firm, który jest dostępny na stronie internetowej Ministerstwa Rozwoju, opisujący zasady i standardy raportowania niefinansowego³.

Celem tego opracowania jest wskazanie, że różnorodność kapitału ludzkiego jest wyzwaniem dla pracodawców w Polsce w kontekście procesów globalizacyjnych, wdrażania prawa antydyskryminacyjnego i zmian demograficznych. W zależności od tego, jak przedsiębiorstwa do tego wyzwania podejną, będą czerpały mniejsze lub większe korzyści z różnorodności. W opracowaniu wykorzystano wyniki dotychczasowych badań i analiz nad różnorodnością w miejscu pracy prowadzonych w Polsce.

Różnorodność kapitału ludzkiego

Definicje

Zarządzanie różnorodnością jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania w Polsce, a badania empiryczne nad różnorodnym kapitałem ludzkim i korzyściami z różnorodności są prowadzone od niedawna⁴, warto zatem wskazać, jak jest definiowana różnorodność i o co chodzi w zarządzaniu różnorodnością.

Różnorodność oznacza rzeczywiste lub postrzegane jako rzeczywiste zróżnicowanie pod względem cech demograficzno-społecznych, które to cechy decydują o tożsamości jednostki i determinują jej pozycję w relacjach z innymi⁵. W literaturze przedmiotu wskazuje się kilka głównych wymiarów różnorodności: podstawowy, wtórny i organizacyjny⁶. Na podstawowy wymiar różnorodności składają się takie cechy, jak: wiek, płeć,

³ Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących, wyd. II poprawione, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.

⁴ Prekursorskie badania empiryczne były podjęte w 2006 r. w ramach projektu Gender Index. Patrz: *Gender Index: monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, E. Lisowska (red.), EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.

⁵ M. Durska, *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością*, w: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, E. Lisowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 33; M.P. Bell, *Diversity in Organizations*, 2nd ed., South-Western Cengage Learning, USA, 2011, s. 4.

⁶ S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 76;

rasa, narodowość, orientacja psychoseksualna, niepełnosprawność. Wymiar wtórny to: wyznanie, język, poziom wykształcenia, status rodzinny, miejsce zamieszkania, wygląd, styl życia, styl pracy. Wymiar organizacyjny z kolei to staż pracy, stanowisko, funkcja, przynależność związkowa⁷.

Różnorodność jest faktem we współczesnych organizacjach, a przez wewnętrzne działania można ją tłumić bądź marginalizować w imię asymilacji oraz dążenia do dopasowania pracowników do organizacji albo też traktować organizację jako żywy i zmieniający się organizm, w którym pracownicy z różnorodnymi kompetencjami wzbogacają przedsiębiorstwo, przyczyniając się do jego sukcesu ekonomicznego⁸.

Zarządzanie różnorodnością sprowadza się do doceniania różnic kulturowych oraz internalizowania różnorodnych wartości w całej organizacji w celu uzyskiwania korzyści ekonomicznych. Jak wskazuje R. Thomas, zarządzanie różnorodnością to proces tworzenia warunków pracy i kultury, które nikogo nie wykluczają⁹.

Różnorodność to z jednej strony szansa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, ale z drugiej – duże wyzwanie dla kadry zarządzającej. Szansa tkwi w wykorzystaniu szerszej puli talentów i kompetencji, w rozbudowie bazy klientów i kooperantów, poszerzeniu oferty produktów czy usług, wysokiej satysfakcji i wydajności osób zatrudnionych, jako że postrzegają one firmę jako otwartą i innowacyjną, a także w niskiej fluktuacji kadr (zbyt duża fluktuacja kadr skutkuje ogólnym wzrostem kosztów związanych z rekrutacją). Wyzwanie łączy się z tym, że każda z różnorodnych grup ma inne oczekiwania wobec miejsca pracy i na każdej z grup ciąży stereotypy związane z rolami społecznymi, a także przyzwyczajenia w zakresie organizacji pracy i lęk przed zmianami. Trzeba więc pozyskać zaufanie przedstawicieli różnych grup społecznych, a także wprowadzać rozwiązania, które będą świadczyły o tym, że organizacja uwzględnia różnorodne potrzeby tych grup. Czynnikiem motywującym zarządy firm do podjęcia tego wyzwania są korzyści, jakie organizacja może osiągnąć z zarządzania różnorodnością w długim okresie¹⁰.

Prekursorzy pojęcia zarządzania różnorodnością, R.R. Thomas Jr. i R.J. Ely, zwracają uwagę na istotne zmiany w podejściu do zarządzania generowane różnorodno-

T. Cox, R.L. Beale, *Developing Competency to Manage Diversity: Reading, Cases & Activities*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997, s. 236.

⁷ *Ibidem*.

⁸ J.W. Berry, Y.H. Poorting, M. Segali, P. Dasen, *Cross-cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge University Press, New York 1992; A. Sippola, *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*, "Acta Wasaensia" 2007, no. 180, University of Vaasa.

⁹ W oryginale: *managing diversity is a comprehensive managerial process for developing an environment that works for all employees* – R.R. Thomas Jr., *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, AMACON, New York 1996, s. 10.

¹⁰ M. Durska, *op.cit.*, s. 37.

ścią zasobów pracy, w tym masową aktywnością zawodową kobiet i wprowadzeniem prawa zakazującego dyskryminacji w zatrudnieniu¹¹. Pierwotne podejście opierało się na przekonaniu, że ludzie są jednakowi niezależnie od koloru skóry czy płci, a więc należy tworzyć warunki sprzyjające asymilacji jednostkom z różnych grup społecznych (paradygmat asymilacji). Miały temu służyć akcje afirmatywne jako sposób na tworzenie równych szans dla wszystkich. Z czasem zauważono, że różnice między ludźmi są faktem i doceniono ukryte w tych różnicach wartości, co zostało wykorzystane w ekspansji na rynki międzynarodowe, np. w europejskich oddziałach korporacje amerykańskie zatrudniały Europejczyków, w azjatyckich – Azjatów, w afrykańskich – Afroamerykanów (paradygmat różnorodności). Przyczyniło się to do wzrostu konkurencyjności, ale skutkowało także tworzeniem odrębnych kategorii z ludzi o szczególnych zdolnościach czy talentach, a więc do „szufladkowania” jednostek, co ograniczało szanse zawodowe tym jednostkom, a w dłuższej perspektywie spowalniało rozwój firmy. Doświadczenia te pozwoliły na opracowanie nowego modelu zarządzania, opartego na paradygmacie „nauki i efektywności”, który nie tylko promuje równe szanse i docenia wartości ukryte w różnicach, ale także uczy, jak z tych różnic korzystać, aby firma efektywnie się rozwijała. Istotą paradygmatu integracji jest zasada włączania (*inclusion*)¹² i poszanowania dla odmienności. Dzięki temu każda zatrudniona osoba ma poczucie przynależności i wnoszenia do zespołu własnych wyjątkowych umiejętności, doświadczeń życiowych oraz wiedzy¹³.

Aksjomatem skutecznego zarządzania różnorodnością jest stosowanie zasady równości. Oznacza to, że akceptacja odmienności oraz opowiadanie się przeciwko jakiegokolwiek stygmatyzacji i wykluczeniu jest czymś oczywistym, a uwaga jest skupiona na tym, żeby w jak najlepszy sposób wykorzystać różnorodne talenty w rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięciu przez nie strategicznych celów. Skutecznie wdrażana polityka zarządzania różnorodnością sprzyja tworzeniu kultury pracy opartej na szacunku dla odmienności oraz kształtowaniu postaw nastawionych na eliminowanie stereotypów dotyczących płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, religii, narodowości, wyznania.

¹¹ R.R. Thomas Jr., *Building on the Promise of Diversity. How We Can Move to the Next Level in Our Workplace, Our Communities, and Our Society*, AMACON, New York 2006; D.A. Thomas, R.J. Ely, *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, w: *Kobiety i biznes*, Helion, Gliwice 2006, s. 137–172.

¹² O znaczeniu zasady inkluzywności w procesie zarządzania różnorodnością patrz: D. O'Donovan, *Inclusion: Diversity Management 2.0*, w: *Managing Organizational Diversity*, C. Machado, J.P. Davim (eds.), Springer International Publishing AG, 2017, s. 13–14.

¹³ M. Durska, *op.cit.*, s. 35–37.

Wyniki dotychczasowych badań

Koncepcja zarządzania różnorodnością narodziła się w USA w połowie lat 80. XX w.¹⁴, a następnie przeniknęła do Wielkiej Brytanii i innych krajów europejskich¹⁵. Była to reakcja na zmiany, w wyniku których na rynek pracy wchodziło coraz więcej kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznych, w tym imigrantów, wskutek procesów globalizacyjnych. Na początku XXI w. badania nad różnorodnością w miejscu pracy rozwinęły się na szeroką skalę.

W Polsce zjawisko związane z różnorodnością w zatrudnieniu jest także coraz bardziej widoczne, o czym świadczą zebrane w tabeli 1.1.1 dane statystyczne. Wyraźnie zwiększyła się liczba imigrantów, w tym cudzoziemców, zarówno studiujących w Polsce, jak i tych, którzy uzyskują pozwolenie na pracę. Wśród tych ostatnich największą grupę stanowią Ukraińcy i Białorusini, ale zwiększyła się także liczba osób z Nepalu i Indii (tabela 1.1.2). Z prezentowanych danych wynika, że pracodawcy w Polsce coraz częściej mają do czynienia nie tylko z kobietami poszukującymi pracy, ale także osobami starszymi (w latach 2000–2018 mediana wieku zwiększyła się z 37,4 lat do 42,6 lat w przypadku kobiet oraz z 33,4 lat do 39,3 lat w przypadku mężczyzn – tabela 1.1.1) i osobami innych narodowości (tabela 1.1.2).

Pierwsze badania empiryczne nad zagadnieniem różnorodności w firmach zostały przeprowadzone w 2006 r. w ramach projektu Gender Index¹⁶ i były poświęcone różnorodności ze względu na płeć. Stały się zacznem dla dalszych badań w obszarze różnorodności i zarządzania różnorodnością w zatrudnieniu. W 2011 r. badaniami objęto jednostki administracji centralnej w ramach projektu „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia”. Rezultatem tych badań było opracowanie indeksów równego trak-

¹⁴ T. Cox Jr., *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1993; G.W. Florkowski, *Managing Diversity within Multinational Firms for Competitive Advantage*, w: *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, E.E. Kossek, S.A. Lobel (eds.), Blackwell Publishers, Massachusetts 1996, s. 337–364; R.J. Ely, D.A. Thomas, *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*, „Administrative Science Quarterly” 2001, no. 46, s. 229–273; R.R. Thomas Jr., *A Diversity Framework*, w: *Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace*, M.M. Chemers, S. Oskamp, M.A. Costanzo (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 1995, s. 245–263; D.C. Thomas, *Cultural Diversity and Work Group Effectiveness*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 1999, vol. 30, no. 2, s. 242–263.

¹⁵ C. Cassell, *Managing Diversity*, w: *Contemporary Human Resource Management*, T. Redman, A. Wilkinson (eds.), Pearson Education, Harlow 2001, s. 404–431; J.A. Gilbert, J.M. Ivancevich, *Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations*, „Academy of Management Executive” 2000, vol. 14, no. 1, s. 93–105; R. Kandola, J. Fullerton, *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, Institute of Personnel Development, London 1998; G. Kirton, A. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005; *The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Executive Summary*, European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs 2003, UNIT D/3; A. Sippola, *op.cit.*

¹⁶ *Gender Index*, *op.cit.*

towania ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość, orientację seksualną i religię dla każdego z ministerstw¹⁷. W latach 2013 i 2014 przeprowadzono dwie edycje Barometru Różnorodności¹⁸.

Tabela 1.1.1.

Wybrane dane dotyczące ludności Polski

Wyszczególnienie	2000	2018
Ludność w tysiącach (stan na 31 XII) w tym kobiety	38,3 19,7	38,4 19,8
Liczba kobiet na 100 mężczyzn	106	107
Imigranci ogółem w tysiącach osób	7,3	15,5
Mediana wieku kobiet	37,4	42,6
Mediana wieku mężczyzn	33,4	39,3
Udział osób z niepełnosprawnością wśród ogółu ludności w %	14,4*	12,2**
Wskaźnik aktywności zawodowej kobiet w %	47,7	48,4
Cudzoziemcy studiujący w Polsce w liczbach	6563	78 257

* Dane dla 2002 r. ** Dane dla 2011 r.

Źródło: *Rocznik Statystyczny*, GUS, Warszawa 2019, s. 40–43; *Rocznik Demograficzny*, GUS, Warszawa 2019, s. 160, 442.**Tabela 1.1.2.**

Cudzoziemcy, którzy otrzymali zezwolenie na pracę w Polsce w wybranych latach

Wyszczególnienie	2010	2018
Ogółem w liczbach	37 121	328 768
W tym osoby z:		
Ukrainy	13 150	238 334
Białorusi	1958	19 233
Nepalu	2158	19 912
Indii	1196	8362

Źródło: *Rocznik Demograficzny*, GUS, Warszawa 2019, s. 443.

Wyniki badań pokazały, że działy kadr zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji administracji centralnej na ogół nie zabiegają o to, aby dotrzeć do jak najszerszej puli różnorodnych talentów. Spośród sześciu obszarów kluczowych dla zarządzania różnorodnością, ujętych w badaniach Barometru Różnorodności, stosunkowo najgorszy wynik

¹⁷ Narzędzia badawcze oraz wyniki badań przedstawiono w publikacji: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, E. Lisowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.

¹⁸ E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013; E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.

uzyskał obszar rekrutacji. Niskie wskaźniki uzyskano także w obszarze kultury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa. Do nielicznych należały firmy, które realizowały politykę różnorodności. Większość firm i ministerstw realizowało zasadę równego traktowania i wprowadzało tylko doraźne rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością. Tymczasem wpisanie zarządzania różnorodnością w strategię przedsiębiorstwa¹⁹ i oparcie funkcjonowania przedsiębiorstwa na kulturze inkluzywności²⁰ jest konieczne do osiągnięcia korzyści z różnorodności. Na podstawie literatury przedmiotu²¹ można wskazać następujące korzyści:

- ekonomiczne – lepsze wyniki finansowe (dotyczy to takich wskaźników jak np. wartość marki, zwrot ze sprzedaży, zwrot z zainwestowanego kapitału, zysk operacyjny i zysk netto), przewaga konkurencyjna, lepszy wizerunek na zewnątrz (dobry pracodawca, etyczna firma), zwiększone możliwości dotarcia do różnych grup konsumentów, kontrolowanie ryzyka i większe możliwości reagowania w przypadku kryzysu, niższe koszty związane z fluktuacją kadr,
- pozaekonomiczne – więcej kreatywności i innowacyjności (zróżnicowane ze względu na cechy demograficzno-społeczne zespoły są bardziej kreatywne i innowacyjne niż zespoły jednolite, ponieważ opierają się na komplementarnej wiedzy, różnych umiejętnościach i różnym doświadczeniu), przyciąganie talentów, większa satysfakcja osób zatrudnionych, przełamywanie uprzedzeń wobec innych.

¹⁹ T. Cox, R. L. Beale, *op.cit.*; R.J. Ely, D.A. Thomas, *op.cit.*; G. Kirton, A. Greene, *op.cit.*; N. Cornelius, L. Gooch, S. Todd, *Managing Difference Fairly: An Integrated 'Partnership' Approach*, w: *Equality, Diversity and Disadvantage in Employment*, M. Noon, E. Ogbonna (eds.), Palgrave, Hampshire 2001, s. 32–50.

²⁰ B.M. Ferdman, *Cultural Identity and Diversity in Organizations: Bridging the Gap between Group Individual Uniqueness*, w: *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*, M.M. Chemers, S. Oskamp (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 1995, s. 4; N.M. Pless, T. Maak, *Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practices*, "Journal of Business Ethics" 2004, vol. 54, no. 2, s. 129–147; D. O'Donovan, *op.cit.*, s. 19.

²¹ Patrz np.: C. Diaz-Garcia, A. González-Moreno, F.J. Saez-Martinez, *Gender Diversity within B&D Teams: Its Impact on Radicalness of Innovation*, "Innovation: Management, Policy and Practice" 2013, vol. 15, no. 2, s. 149–160; *Gender Diversity and Corporate Performance*, Credit Suisse Research Institute, 2012; https://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf; *Gender Diversity in Top Management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries*, McKinsey Company, Paris 2013; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004; D. Hicks-Clarke, P. Iles, *Climate for Diversity and its Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions*, "Personnel Review" 2000, vol. 29, no. 3, s. 324–345; S.B. Knouse, M.R. Dansby, *Percentage of Work-group Diversity and Work-group Effectiveness*, "The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied" 2010, vol. 133, no. 5, s. 486–494; E. Lisowska, *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy*, „Kobieta i Biznes” 2010, nr 1(4), s. 3–16; *Putting All our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*, OECD, Paris 2012; A.W. Wolley, C.F. Chabris, A. Pentland, N. Hashmi, T.W. Malone, *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, "Science" 2010, no. 330, s. 686–688.

Wyzwania dla firm

Istotą zarządzania różnorodnością jest coś więcej niż tylko przestrzeganie prawa w zakresie równego traktowania i zapobiegania dyskryminacji w miejscu pracy. Chodzi o tworzenie kultury organizacyjnej otwartej na różnorodne talenty i przyciągającej do pracy ludzi o różnorodnych cechach demograficzno-społecznych, kultury, która promuje wartości, normy i zwyczaje włączające oraz integrujące osoby należące do grup mniejszościowych, a jednocześnie zwalcza postrzeganie innych przez pryzmat stereotypów²².

Polityka zarządzania różnorodnością jest skuteczna, gdy osoby na najwyższych stanowiskach kierowniczych aktywnie wspierają działania na rzecz różnorodności, a menedżerowie niższych szczebli cenią różnorodność opinii płynących od podwładnych, są dobrze merytorycznie przygotowani do prowadzenia dialogu z podwładnymi dotyczącego przełamywania uprzedzeń i stereotypów wobec innych oraz argumentowania na rzecz korzyści płynących z różnorodności dla całej firmy, jak i dla pracowników²³.

Zwiększenie liczby osób reprezentujących grupy niedoreprezentowane może nastąpić przez zamieszczanie ogłoszeń w środkach przekazu, które docierają do tych grup. Chodzi tu zarówno o właściwy dobór medium, jak i właściwą treść ogłoszenia. Inną metodą jest tworzenie własnej bazy potencjalnych kandydatów przez współpracę z ośrodkami akademickimi czy organizowanie programów mentorskich. Istotną kwestią jest także zmiana postępowania pracowników należących do większości, np. mężczyzn w firmach zmaskulinizowanych wobec kobiet, które podejmują w tych firmach pracę. Jest to możliwe dzięki szkoleniom zwiększającym uwrażliwienie na kwestie różnorodności. W polityce różnorodności bardzo istotne jest niwelowanie nierówności w wysokości wynagrodzeń za taką samą pracę. Ważne jest także, aby promować kobiety na stanowiska kierownicze, w tym najwyższego szczebla, bowiem więcej kobiet w zarządzaniu generuje korzyści dla firmy²⁴.

²² D. O'Donovan, *op.cit.*

²³ G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *The New Challenge: Managing Diversity*, w: *The Emerging European Enterprise*, Palgrave Macmillan, London 1976; E.K. Miller, *Diversity and its Management: Training Managers for Cultural Competence within the Organization*, "Management Quarterly" 1994, vol. 35, no. 2, s. 17–23; B.M. Ferdman, S.E. Brody, *Models of Diversity Training*, w: *Handbook of Intercultural Training*, D. Landis, R.S. Bhagat (eds.), 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA 1996, s. 282–303.

²⁴ E. Lisowska, *Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm*, „Kobieta i Biznes” 2019, 1–4, s. 2–9.

Podsumowanie

Na gruncie nauk o zarządzaniu różnorodność jest odnoszona do zasobów pracy i traktowana jako źródło nowych możliwości na konkurencyjnym rynku. W środowisku pracy, w którym różnorodność jest akceptowana i doceniana, ludzie łatwiej ujawniają swoje indywidualne cechy i talenty, a tym samym w mniejszym stopniu kierują się konformizmem w relacjach z innymi.

W najbliższej przyszłości o rynkowej wartości przedsiębiorstwa będą decydowały w dużym stopniu czynniki niefinansowe, takie jak reputacja firmy, jej zdolność do pozyskiwania talentów, radzenie sobie w sytuacji kryzysowej, umiejętność zarządzania pracownikami w związku z restrukturyzacją, jakość kapitału społecznego. Z tych przesłanek wynika nałożenie na duże przedsiębiorstwa obowiązku rocznego raportowania w zakresie polityki różnorodności: jej celów, sposobu ich wdrażania oraz rezultatów. Wskazuje się, że informacje te powinny być podawane w podziale według płci, wieku, wykształcenia lub doświadczenia zawodowego. W efekcie realizacji obowiązku ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności powinno nastąpić zwiększenie zainteresowania różnorodnością i korzyściami z niej płynącymi. Działy personalne i zarządy przedsiębiorstw będą musiały analizować strukturę demograficzną pracowników i wykazać się postępem w zakresie różnorodności.

Z dotychczasowych badań wynika, że tylko nieliczne przedsiębiorstwa działające w Polsce realizują politykę różnorodności. Dla większości polskich przedsiębiorstw jej wdrażanie łączy się z dużymi wyzwaniami. Główne wyzwanie polega na tym, żeby stworzyć kulturę organizacyjną sprzyjającą inkluzywności. Inne wiąże się ze szkoleniem kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania różnorodnością.

Jak firmy radzą sobie z wdrażaniem polityki różnorodności, będzie można stwierdzić na podstawie analizy ich sprawozdań niefinansowych za rok 2018 i 2019.

Bibliografia

- Bell M.P., *Diversity in Organizations*, 2nd ed., South-Western Cengage Learning, USA, 2011.
- Berry J.W., Poortinga Y.H., Segali M., Dasen P., *Cross-cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge University Press, New York 1992.
- Cassell C., *Managing Diversity*, w: *Contemporary Human Resource Management*, T. Redman, A. Wilkinson (eds.), Pearson Education, Harlow 2001, s. 404–431.
- Cox T., Beale R.L., *Developing Competency to Manage Diversity: Reading, Cases & Activities*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

- Cornelius N., Gooch L., Todd S., *Managing Difference Fairly: An Integrated 'Partnership' Approach*, w: *Equality, Diversity and Disadvantage in Employment*, M. Noon, E. Ogbonna (eds.), Palgrave, Hampshire 2001, s. 32–50.
- Dyas G.P., Thanheiser H.T., *The New Challenge: Managing Diversity*, w: *The Emerging European Enterprise*, Palgrave Macmillan, London 1976.
- Diaz-Garcia C., González-Moreno A., Saez-Martinez F.J., *Gender Diversity within B&D Teams: Its Impact on Radicalness of Innovation*, "Innovation: Management, Policy and Practice" 2013, vol. 15, no. 2, s. 149–160.
- Durska M., *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością*, w: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, E. Lisowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 33–43.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. U. Unii Europejskiej L 330/1, https://www.mr.gov.pl/media/15924/20141201_CELEX_32014L0095_PL_TXT.pdf
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (art. 20), https://www.pibr.org/pl/assets/file/1039_dyrektywa-2013-34-UE-PL.pdf
- Ely R.J., Thomas D.A., *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*, "Administrative Science Quarterly" 2001, 46, s. 229–273.
- Ferdman B.M., *Cultural Identity and Diversity in Organizations: Bridging the Gap between Group Differences and Individual Uniqueness*, w: *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*, M.M. Chemers, S. Oskamp (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 1995, s. 37–61.
- Ferdman B.M., Brody S.E., *Models of Diversity Training*, w: *Handbook of Intercultural Training*, D. Landis, R.S. Bhagat (eds.), 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA 1996, s. 282–303.
- Florkowski G.W., *Managing Diversity within Multinational Firms for Competitive Advantage*, w: *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, E.E. Kossek, S.A. Lobel (eds.), Blackwell Publishers, Massachusetts 1996, s. 337–364.
- Gender Diversity and Corporate Performance*, Credit Suisse Research Institute, 2012, https://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf
- Gender Diversity in Top Management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries*, McKinsey Company, Paris 2013.
- Gender Index: monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, E. Lisowska (red.), EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.
- Gilbert J.A., Ivancevich J.M., *Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations*, "Academy of Management Executive" 2000, vol. 14, no. 1, s. 93–105.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Hicks-Clarke D., Iles P., *Climate for Diversity and its Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions*, "Personnel Review" 2000, vol. 29, no. 3, s. 324–345.
- Kandola R., Fullerton J., *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, Institute of Personnel Development, London 1998.
- Kirton G., Greene A., *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.

- Knouse S.B., Dansby M.R., *Percentage of Work-group Diversity and Work-group Effectiveness*, "The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied" 2010, vol. 133, no. 5, s. 486–494.
- Lisowska E., *Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm*, „Kobieta i Biznes” 2019, nr 1(4), s. 2–9.
- Lisowska E., *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy*, „Kobieta i Biznes” 2010, nr 1(4), s. 3–16.
- Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnościami w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.
- Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnościami w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.
- Miller E.K., *Diversity and its Management: Training Managers for Cultural Competence within the Organization*, "Management Quarterly" 1994, vol. 35, no. 2, s. 17–23.
- O'Donovan D., *Inclusion: Diversity Management 2.0*, w: *Managing Organizational Diversity*, C. Machado, J.P. Davim (eds.), Springer International Publishing AG 2017, s. 13–14.
- Pless N.M., Maak T., *Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practices*, "Journal of Business Ethics" 2004, vol. 54, no. 2, s. 129–147.
- Polityka różnorodności w administracji centralnej*, E. Lisowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- Putting All our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*, OECD, Paris 2012.
- Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących*, wyd. II poprawione, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.
- Rocznik Demograficzny*, GUS, Warszawa 2019.
- Rocznik Statystyczny*, GUS, Warszawa 2019.
- Sippola A., *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*, "Acta Wasensia" 180, University of Vaasa, 2007.
- The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Executive Summary*, European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs 2003, UNIT D/3.
- Thomas R.R. Jr., *A Diversity Framework*, w: *Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace*, M.M. Chemers, S. Oskamp, M.A. Costanzo (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 1995, s. 245–263.
- Thomas R.R. Jr., *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, AMACON, New York 1992.
- Thomas R.R. Jr., *Building on the Promise of Diversity. How We Can Move to the Next Level in Our Workplace, Our Communities, and Our Society*, AMACON, New York 2006.
- Thomas D.C., *Cultural Diversity and Work Group Effectiveness*, "Journal of Cross-Cultural Psychology" 1999, vol. 30, no. 2, s. 242–263.
- Thomas D.A., Ely R.J., *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnościami*, w: *Kobiety i biznes*, Helion, Gliwice 2006, s. 137–172.
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 75–85.
- Wolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W., *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, "Science" 2010, no. 330, s. 686–688.