



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

2

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Małgorzata Krajewska-Nieckarz

Aleksandra Piekarska

Anna Sołtys

## W stronę różnorodności - nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

2

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Małgorzata Krajewska-Nieckarz

Aleksandra Piekarska

Anna Sołtys

## **W stronę różnorodności - nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym**



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

**Redakcja naukowa:** Małgorzata Krajewska-Nieckarz, Aleksandra Piekarska, Anna Sołtys

**Korekta:** Tomasz Jermalonek

**Skład:** Tomasz Jermalonek

**Projekt okładki:** Marcin Szadkowski

**©Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

**ISSN 1733-2486**

**Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową; dostępna na stronie:**

[piz.san.edu.pl](http://piz.san.edu.pl)

---

## SPIS TREŚCI:

- 5           **Małgorzata Krajewska-Nieckarz, Aleksandra Piekarska, Anna Sołtys** | *Wstęp*
- 9           **Jolanta Kopka** | *Różnorodność i tolerancja w społeczeństwach współczesnych*
- Część I Zarządzanie zasobami ludzkimi w dobie różnorodności**
- 21          **Anna Rogozińska-Pawełczyk** | *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*
- 33          **Anna Sołtys, Izabela Warwas** | *Kompleksowe zarządzanie dojrzałymi pracownikami w organizacji*
- 47          **Anna Lubrańska** | *Kadra kierownicza wobec zarządzania wiekiem*
- 61          **Iwona Mendryk, Anna Rakowska** | *Wpływ postrzeganego wsparcia organizacji na poziom zadowolenia z pracy i dobrostan pracowników w różnym wieku. Wyniki badań*
- 75          **Barbara Józefowicz, Eunika Jedynak** | *Zarządzanie różnorodnością a budowanie zaufania w przedsiębiorstwie na przykładzie firmy Intel*
- 89          **Anna Rakowska, Marzena Cichorzewska** | *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań*
- 101         **Anna Kochmańska** | *Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi zróżnicowanymi pod względem kulturowym – uwarunkowania i korzyści dla organizacji*
- 111         **Jarosław Szandurski** | *Personalistic Management in Age-Diversified Organisations*
- Część II Psychospołeczne i kulturowe wymiary zarządzania różnorodnością w organizacjach**
- 125         **Małgorzata Rozkwitalska** | *Efekt kraju pochodzenia a ocena kompetencji zawodowych obcokrajowca – przegląd narracyjny*
- 137         **Małgorzata Krajewska-Nieckarz** | *Zarządzanie różnorodnością w społeczeństwie indywidualistów*
- 149         **Agnieszka Sitko-Lutek, Kinga Bednarzewska** | *Wykorzystywanie znajomości stylów uczenia się w zarządzaniu różnorodnością*
- 161         **Monika Stelmaszczyk** | *Team Learning Versus Innovations: The Moderating Effect of Gender*
-



- 173 **Michał Turniak** | *Mindreading Technique in Communication Process with Cultural Differences Problems*
- Część III Różnorodność w perspektywie zawodowej i organizacyjnej**
- 189 **Danuta Janczewska** | *Problematyka zarządzania różnorodnością w realizacji procesów logistycznych*
- 203 **Bartłomiej Stopczyński** | *Dywersyfikacja zachowań nabywców sklepów on-line w zależności od wieku klienta*
- 217 **Jagoda Stompór-Świdarska** | *Role of Mentoring in the Job 50+ Nurses*
- 227 **Maria Aluchna, Anna Krejner-Nowecka, Emilia Tomczyk** | *Women on Corporate Boards in Poland. The Current State of Art*
- 249 **Lena Grzesiak, Przemysław Kabalski** | *Płeć a preferencje w zakresie polityki rachunkowości*
- 261 **Magdalena Baran-Wojtachnio** | *Zróżnicowanie społeczne żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego*
- 273 **Grażyna Bartkowiak** | *Best Practices in the Employment of Knowledge Workers 65 Plus – Socio-Economic, Employees and Employers Approach*

## Wprowadzenie

Niniejszy tom poświęcony został problematyce zarządzania różnorodnością (*diversity*) w organizacji. Można przyjąć, że współcześnie, poza globalizacją, innowacyjnością, konkurencyjnością, różnorodność zasobów ludzkich jest jednym z największych wyzwań stojących przed zarządzającymi organizacjami. Ma ona tyle wymiarów i postaci, że za każdym razem trzeba podejmować decyzje o sposobie jej wykorzystania lub neutralizowania w procesach zarządzania.

Oddajemy do rąk Czytelników tom, który dzięki poruszonej tematyce, sam w sobie jest bardzo różnorodny, dlatego też rozważania nad kwestiami *diversity* zostały ujęte w trzech częściach tematycznych. Pierwsza część została dedykowana zagadnieniom zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi; część druga poświęcona jest psychospołecznym i kulturowym wpływom różnorodności na procesy zachodzące w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności, nabywania wiedzy czy postrzegania i oceniania odmienności w organizacji; w części trzeciej znalazły się artykuły mówiące o wpływie różnorodności na funkcje organizacyjne – logistykę, marketing, strukturę zatrudnienia, nabywanie kompetencji zawodowych czy decyzje finansowe. Mamy nadzieję, że dzięki połączeniu artykułów prezentujących najnowsze badania własne Autorów oraz rozważania teoretyczne, Czytelnik znajdzie w nim informacje i inspiracje do własnych rozważań.

Tom otwierają rozważania Jolanty Kopki o potrzebie namysłu nad różnorodnością, jej przyczynach i skutkach społecznych oraz organizacyjnych. Autorka zmusza do zastanowienia się nad potrzebą szukania własnych postaw wobec współczesnych zjawisk i procesów społecznych, w tym o potrzebie nauki tolerancji, w społeczeństwie zróżnicowanym.

Część I rozpoczyna artykuł Anny Rogozińskiej-Pawelczyk, który ukazuje, w jaki sposób polskie przedsiębiorstwa realnie zarządzają różnorodnością. Autorka wskazuje, że w polskich przedsiębiorstwach zarządzanie różnorodnością dotyczy jedynie wybranych obszarów takich jak: wiek, płeć, status rodzinny, niepełnosprawność i zarządzanie talentami. Wnioski opisane w artykule opierają się na badaniach przeprowadzonych w przedsiębiorstwach uczestniczących w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W kolejnym artykule Izabela Warwas i Anna Sołtys stawiają tezę, iż w związku ze starzeniem się społeczeństw oraz innymi procesami społeczno-demograficznymi, dla utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, coraz większe znaczenie będzie odgrywać umiejętność zarządzania wiekiem w ramach systemów zarządzania różnorodnością. Autorki szeroko opisują zaproponowany przez siebie pozytywny model zarządzania wiekiem, który angażuje pracowników na poziomie przez nich akceptowalnym i zrozumiałym i jest gotowy do operacjonalizacji w konkretnym środowisku biznesowym. Artykuł Anny Lubrańskiej pozostaje w tematyce zarządzania wiekiem i przedstawia praktyki w tym zakresie stosowane w polskich mikro, małych i dużych przedsiębiorstwach w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych wśród kadry kierowniczej. Autorka ukazuje zależność między jakością zarządzania wiekiem a umiejętnościami i wiedzą kadry kierowniczej. Problem wieku jest także podejmowany w kolejnym artykule.

---

Iwona Mendryk i Anna Rakowska porównują sposoby odbierania – a może ocenia-  
nia wsparcia organizacyjnego przez pracowników pięćdziesięcioletnich i trzydzie-  
stoletnich w oparciu o przeprowadzone badania. Artykuł zawiera także rekomen-  
dacje dla przedsiębiorstw w zakresie stosowania praktyk zarządzania zasobami  
ludzkimi, dostosowanych do wieku pracowników. Barbara Józefowicz i Eunika  
Jedynak podjęły badania nad związkiem zarządzania różnorodnością a budową  
zaufania w przedsiębiorstwie na przykładzie firmy Intel. Autorki stawiają tezę, że  
w zróżnicowanych zespołach pracowniczych kwestią nadrzędną jest współpraca  
i zaufanie, a kluczem do tworzenia klimatu zaufania jest komunikacja. Firma Intel,  
świadomie budując klimat zaufania, jednocześnie wiąże działania z zarządzaniem  
różnorodnością, co staje się podstawą tworzenia kapitału społecznego organizacji  
i wpływa jednocześnie na efektywność jej działania. W następnym artykule Anny  
Rakowskiej i Marzeny Cichorzewskiej poruszona została problematyka zarządzania  
różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach. Autorki  
prezentują wyniki badań, w których podkreślają, że innowacyjne przedsiębiorstwa  
podejmują świadomie działania związane z zarządzaniem różnorodnością, ale sku-  
piają się one przede wszystkim na polityce budowy wizerunku firmy, w praktyce  
promują głównie równouprawnienie ze względu na płeć. Autorki stawiają tezę, że  
w przyszłości działania te będą miały charakter bardziej kompleksowy i uwzględnią  
również aspekt wieku. Anna Kochmańska zajęła się problematyką przełamywania  
barier kulturowych i tworzenia zintegrowanego zespołu wielokulturowego. Skupiła  
się na procesach motywowania, komunikowania i stylu kierowania, jako warunkach  
koniecznych do wyzwolenia potencjału w zespołach wielokulturowych, a pośrednio  
wpływających na osiąganie silnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Jarosław  
Szandurski prezentuje koncepcję zarządzania personalistycznego, jako modelu  
umożliwiającego połączenie dynamicznych procesów dostosowawczych z procesami  
stabilizacji na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym.

Część II otwiera artykuł Małgorzaty Rozkwitalskiej, odnoszący się do aktualnych  
problemów związanych ze wzrostem udziału obcokrajowców w gospodarkach  
światowych, omawia efekt kraju pochodzenia w ocenie ich kompetencji zawodo-  
wych na rynkach goszczących. Autorka wskazuje bariery, jakie napotykają obcokra-  
jowcy, będące konsekwencją niedoszacowania ich umiejętności i kompetencji,  
albo przeciwnie – przypisywanie im przez oceniających wyższych kompetencji  
w przypadku, gdy pochodzą z kraju o dominującej pozycji ekonomicznej. Małgor-  
zata Krajewska-Nieckarz podejmuje problem zarządzania zasobami ludzkimi  
w organizacjach zatrudniających indywidualistów. Autorka skupiła się na określe-  
niu uwarunkowań organizacyjnych oraz procesów zarządzania zasobami ludzkimi  
przychylnych indywidualistom. Kolejny artykuł Agnieszki Sitko-Lutek i Kingi Bedna-  
rzewskiej wprowadza w problematykę znaczenia stylów uczenia się w zarządzaniu  
różnorodnością, a szczególnie w aspekcie płci, procesu uczenia się i preferencji,  
co do sposobu pracy. Wskazując na istotne w tym zakresie różnice, które mogą być  
świadomie wykorzystane w definiowaniu zakresu zadań, zarządzaniu rozwojem  
pracowników czy podejmowaniu decyzji o awansach. Monika Stelmaszczyk w swo-  
im artykule podejmuje problem zintegrowania teorii zespołowego uczenia się

i teorii innowacji moderowanych przez płeć. Z kolei Michał Turniak odnosi się do procesu komunikowania się z uwzględnieniem aspektów interpretacji kontekstu kulturowego. Stawia tezę, że skuteczna komunikacja jest możliwa dzięki wykorzystaniu techniki *mindreadingu*, uwzględniającej podobieństwa i różnice międzykulturowe.

W części III skupiamy się na funkcjonalnych i strukturalnych przejawach różnorodności w organizacji. Danuta Janczewska ukazuje aspekt zarządzania różnorodnością w powiązaniu z realizacją procesów logistycznych, badania zrealizowane przez autorkę w latach 2000-2014 pozwoliły na wskazanie wpływu różnorodności na konkretne efekty, między innymi w wymiarze finansowym, organizacyjnym, zarządzania wiedzą i informacją oraz marketingowym. Bartłomiej Stopczyński łączy koncepcję różnorodności z działaniami marketingowymi sklepów on-line, uwzględniającymi dywersyfikację zachowań ich nabywców. W hiperrzeczywistości i cyberprzestrzeni następuje odejście od tradycyjnego schematu komunikowania się z klientem w kierunku jego indywidualizacji. Zauważalne stają się zmieniające się potrzeby klientów, wskutek czego pojawia się konieczność stosowania adekwatnych strategii i kreowania innowacyjnych produktów. Jagoda Stompór-Świdarska zajęła się badaniem oceny i samooceny kompetencji pielęgniarek z uwzględnieniem wieku 50+ oraz wskazuje na rolę mentoringu i inter-mentoringu w procesie doskonalenia kompetencji zawodowych pielęgniarek. Artykuł Marii Aluchny, Anny Krejner-Noweckiej i Emilii Tomczyk poświęcony jest prezentacji wyników badań nad reprezentacją kobiet w zarządach polskich spółek notowanych na giełdzie, opisano w nim podejmowane inicjatywy oraz dobre praktyki umożliwiające większą i równą partycypację w zarządzaniu. Interesujący wywód prowadzą Lena Grzesiak i Przemysław Kabalski prezentując zagadnienie wpływu płci na preferencje w zakresie polityki rachunkowości. Autorzy dokonują przeglądu światowych badań dotyczących wpływu płci na politykę rachunkowości finansowej oraz zarządczej i prezentują wnioski z badań własnych, przeprowadzonych po raz pierwszy w Polsce, eksplorujących ten obszar zachowań organizacyjnych. Problem zarządzania różnorodnością w organizacjach militarnych podnosi Magdalena Baran-Wojtachnio, omawiając problem zróżnicowania społecznego żołnierzy zawodowych w Wojsku Polskim. Autorka stawia szereg interesujących hipotez, odnoszących się nie tylko do różnic w cechach społecznych żołnierzy, ale także związanych z wykonywanym zawodem. Różnorodność żołnierzy Wojska Polskiego wynika, jak dowodzi autorka, z profesjonalizacji armii i rosnącej liczby zawodowych żołnierek. Artykuł Grażyny Bartkowiak przywołuje zmiany regulacji prawnych związanych z wydłużeniem okresu aktywności zawodowej, które stanowią wyzwanie, ale także szansę, zarówno dla organizacji, jak i pracowników. Zmiany te skłaniają do powrotu na rynek pracy osoby powyżej 65 roku, co wymaga doskonalenia systemów zarządzania różnorodnością, w szczególności zarządzania wiekiem. Autorka na podstawie badań własnych analizuje dobre praktyki włączania zawodowego pracowników wiedzy po 65 roku życia, wykorzystywane w polskich przedsiębiorstwach.

*Małgorzata Krajewska-Nieckarz, Aleksandra Piekarska, Anna Sołtys*





**Jolanta Kopka** | j.kopka51@wp.pl

Społeczna Akademia Nauk

## Różnorodność i tolerancja w społeczeństwach współczesnych

### Diversity and Tolerance In Contemporary Societies

**Abstract:** The aim of the paper is to issue the reflection on contemporary societies and ambiguity of interpretation of the phenomena of globalization, individualism, pragmatism, technicisation on the axionarmative order. Social differentiation is no a mere interpretation of the progress of time and the development of human societies, because it is multi-dimensional phenomena. The differences which are not recorded of causative power but being awarded may or may not inspire other actions. The authoress rises important question to what extent attitudes towards diversity, oscillating between acceptance and indifference – and even hostility affect the development of tolerance, and what forms of tolerance appears in post-modern societies.

**Key-words:** diversity, tolerance, dynamics of social changes, aporia of globalism, individualism, technics and pragmatism.

### Wstęp

Wszelkie analizy dotyczące społeczeństw muszą opierać się na badaniu ich różnorodności, stanowiącej immanentną cechę życia społecznego. Z tego założenia nie wynika jednakże ani charakter, poziom czy dynamika tej złożoności, wyznaczonej przez różnorodność ludzi i tworzonych przez nich form życia zbiorowego. Dopiero poznanie tych elementów, a zwłaszcza istotnych zmiennych różnicujących struktury społeczne i mechanizmy w nich zachodzące pozwala zrozumieć społeczną, kulturową rzeczywistość.

Zróżnicowanie społeczne nie stanowi prostej wykładni postępu czasu i rozwoju społeczności ludzkich. Mamy bowiem do czynienia z istnieniem obiektywnego

zróznicowania ludzi, w płaszczyznach: językowej, obyczajowej, materialnej, religijnej, politycznej, geograficznej, historycznej, biologicznej i innych, a także z niestannymi procesami dalszego ich zróznicowania i ujednociania. Równie istotne znaczenie dla kwestii zróznicowania społecznego ma ich percepcja, a więc subiektywne postrzeganie różnorodności. Tylko te zróznicowania między ludźmi i między grupami oddziałują na przebieg życia społecznego, które są uświadamiane i związane z układami ich interesów.

Różnice, nierówności między ludźmi, które nie są przez nich rejestrowane nie mają również mocy sprawczej, aktywizującej ich, podczas gdy uświadamiane przez nich różnice mogą, choć nie muszą, inspirować różne formy działań. Możemy mieć także do czynienia z sytuacjami, kiedy zostają wykreowane takie treści świadomości, które nie mają swoich odpowiedników w rzeczywistości. Rozważania nad różnego rodzaju zróznicowaniami wymuszają więc zastosowanie zarówno perspektywy obiektywnej, jak i subiektywnej.

## Systemowe uwarunkowania zróznicowania społecznego

Przemiany dokonujące się we współczesnych społeczeństwach nie implikują jednoznacznie ich zróznicowania się czy ujednocnienia. Społeczeństwa wysoko rozwinięte, określane często jako ponowoczesne, cechują się co prawda wielością porządków aksjonormatywnych, prawd, praw i możliwych stylów życia, ale jednocześnie ta wielość narracji czyni je podobnymi w swojej istocie. Wszechobecna zmienność, indywidualizm, dążenie do zróznicowania stają się powszechnym wymogiem kulturowym. Zygmunt Bauman z wielu publikacjach [*Etyka ponowoczesna* 1996, *Ciało i przemoc w obliczu ponowoczesności* 1995] twierdzi, że zróznicowanie i równość są charakterystycznymi cechami ponowoczesności, przy czym równość sprowadzona została do możliwości dokonywania wyborów konsumpcyjnych, a zróznicowanie zostało podporządkowane rynkowi. To rynek wyznacza jej poziom, przez oferowanie zróznicowanych stylów konsumpcji.

Podobnego zdania jest Zbigniew Sareło, pisząc: „w społeczeństwie ponowoczesnym okazuje się, że jednostki są tylko powielanymi przez kulturę egzemplarzami homo sapiens. Ludzie jako wytwory kultury nie potrafią na nią kreatywnie oddziaływać, ponieważ zatracili zdolność twórczego stanowienia o sobie, wyrażającą się w umiejętności samodzielnego myślenia i wartościowania” [Sareło 1998, s. 32].

Różnicowanie się społeczeństw ponowoczesnych dokonało się przede wszystkim w wyniku przemian wewnątrzsystemowych, o charakterze politycznym, ekonomicznym, w konsekwencji – świadomościowych, ale również – w efekcie przeniesienia wzorów kulturowych, w procesach globalizacji.

Otwartość współczesnych społeczeństw, o jakiej nie myślał nawet Karl Popper, przede wszystkim ekonomiczna i komunikacyjna, przenosi różne wartości, ale także unifikuje różne obszary kulturowe. Z pewnością mamy do czynienia z występowaniem trudności w ocenie roli globalizacji w zróznicowaniu społeczeństw, tzw. **aporią globalizacji**, tym bardziej, że globalizacji towarzyszy często orientacja na lokalność i wspólnotowość. Globalizacja prowadzi do przenoszenia systemów wartości, stylów

życia, wzorów działań, unifikując niejako różne społeczności. Jednocześnie także miesza te systemy, zwielokrotniając możliwości wyboru w każdej z dziedzin życia.

Podstawą przemian we współczesnej świadomości ludzi i w efekcie istoty życia społecznego są poszerzające się obszary wolności, zarówno jednostkowej, jak i grupowej. Strukturę i charakter społeczności możemy opisywać także przez **aporię wolności**. Wolność może bowiem sprzyjać zarówno ujawnianiu się zróżnicowanych aspiracji, możliwości ludzi, jak i może służyć ich ujednoczeniu, w drodze wyrównywania szans i warunków egzystencji. Jest ona jedną z najważniejszych wartości w liberalizujących się społeczeństwach, sprzyjając różnorodnej mobilności społecznej: poziomej i pionowej, pozwalając na dostosowanie się do warunków zewnętrznych i możliwości własnych ludzi. Niewykluczone także, że następuje ewolucja w czynnikach różnicowania społecznego, dezaktualizując niektóre z nich lub aktywizując inne. Przykładem może być malejąca rola miejsca zamieszkania, a rosnąca rola dostępu do komunikacji internetowej.

Z *aporią wolności* łączy się **aporia indywidualizmu**, stanowiąc jedną z jej konsekwencji. Zmienność tego świata wymaga braku ograniczeń i indywidualizuje ludzi, czyniąc ich odpowiedzialnymi za przebieg własnego życia. Indywidualizm jednak może, ale nie zawsze musi prowadzić do różnorodności. Staje się koniecznością w nieuporządkowanym świecie i warunkiem dalszego chaosu. Analizując przemiany w świadomości ludzi pisałam: „To wszystko dokonuje się w czasach szybkich zmian, kiedy sama zmiana jest wartością pożądaną, a nawet nakazaną, a „zapełniony” świat rezygnuje z uporządkowania na rzecz różnorodności i z obiektywności na rzecz nieograniczonych subiektywności” [Kopka 2014, s. 40]. Postępująca indywidualizacja nie musi implikować procesów upodmiotawiania ludzi. Pozostawienie wolnej jednostki sobie samej nie musi prowadzić jej do uświadomienia podmiotowego i adaptacji kulturowej. Tak więc omawiane przemiany mogą zaowocować ukształtowaniem się społeczeństwa samotnych osób, mogących kreować siebie i swoje otoczenie /na miarę możliwości/, ale bez oparcia w stałych porządkach aksjologicznych, wspólnotowych, tożsamościowych prawdopodobnie lękających się nadmiernych odmienności. *Aporia wolności* i *aporia indywidualizmu*, pozornie sprzyjająca różnicowaniu się ludzi nie musi prowadzić do wzrostu różnorodności, a do <uśrednienia> ich zachowań.

Na podobne skutki społeczne wskazuje **aporia mediatyzacji**. Ogromna rola środków masowego przekazu we współczesnych czasach, wprost nieograniczone zasoby informacji, do których jest ułatwiony dostęp, wielość proponowanych rozwiązań, systemów wartości, akceptowalny relatywizm wyborów i przyzwolenie społeczne na różnego rodzaju odmienności stanowią istotny zespół czynników generujących zróżnicowanie społeczne. Jednocześnie osoba stojąc wobec nadmiaru informacji, których nie jest w stanie przyjąć, przetworzyć, w stanie nieustannego przeciążenia, przestymulowania staje się raczej obiektem manipulacji, celem, przedmiotem, a nie podmiotem kreującym rzeczywistość. Tym samym, wzrasta poziom konformizmu społecznego i w rezultacie stopień społecznego ujednoczenia.

Jestem zdania, że mediatyzacja naszego życia prowadzi raczej do jego homogeniczności niż zróżnicowania, zwłaszcza, że przy dużej jego zmienności i mobilno-

ści ludzi podstawowego znaczenia dla trwania społeczności nabiera społeczna komunikacja. Skuteczna komunikacja wymaga znajomości podobnych symboli, orientacji życiowych, interesów, wartości, celów, potrzeb. Media ułatwiają komunikowanie się ludzi, ale nie ułatwiają kształtowania się tożsamości jednostkowych i grupowych, opartych na poczuciu podmiotowości. Mogą wytwarzać poczucia integracji grupowej, niekoniecznie wywiedzione z obiektywnie istniejących podobieństw i różnicowań.

Omawiając przemiany we współczesnych systemach moralnych pisałam: „Kształtowanie tożsamości wobec równoczesnej medialnej obecności różnych wartości i dyskursów etycznych przy odrzuceniu tradycji, autorytetów i wszechobejmującej pragmatyzacji życia, orientacji na wartości materialne, prymatu wolności nad odpowiedzialnością, staje się bardzo trudne, w całości niemożliwe. Tożsamość staje się wartością rynkową, staje się instrumentem umożliwiającym dotarcie do innych wartości, a co najważniejsze – jej treść i elementy składowe kształtowane są przez aktualny popyt na wybrane cechy i zachowania. Człowiek o zachwianym poczuciu tożsamości, sam nie wie, czego chce, ma nieustabilizowane poczucie podmiotowości i kontroli nad własnym życiem. Jego działanie dokonuje się pod wpływem otoczenia i z tego powodu może mieć niespójny charakter, prowadzić do dezintegracji osobowości” [Kopka 2014, s. 45].

Takiemu <zaaferowaniu> rzeczywistością sprzyja także postępująca pragmatyzacja życia. Pragmatyka wymusza teleologiczne działania, łącząc ludzi w celowościowe grupy, niekoniecznie zgodne z dotychczasowymi podziałami, często podlegające doraźnym interesom.

Można mówić także o **aporii pragmatyzmu**, albowiem mimo, iż działania praktyczne są podporządkowane aktualnym interesom i nie mają na celu rekonstrukcji porządków społecznych, to wraz z wystąpieniem świadomości odrębnych interesów grupowych będą identyfikacje i odrębności grupowe wzmacniać. W większości jednak odwoływanie się do zasad, tradycji, kultury, w sytuacji, kiedy ludzka przedsiębiorczość i działalność przekracza granice państwowe, narodowe, religijne i inne może stanowić rodzaj przeszkody i przestaje oddziaływać na społeczną mentalność.

Nie należy się więc dziwić, że szybkie przemiany technologiczne przynoszą daleko idące zmiany w postawach i działaniach ludzi, koncentrując ich aktywność na zaspokajaniu potrzeb materialnych, dodajmy – coraz bardziej intensyfikujące orientację pragmatyczną. Ta sytuacja będzie również ograniczać rolę czynników różnicujących ludzi.

Aporyczność pragmatyzacji pozwala zwrócić jednakże uwagę na jeszcze inny aspekt. Mimo, iż aktywność praktyczna ludzi i konieczność osiągnięcia zamierzonych celów będzie w większości działań wymuszała pomijanie różnic o charakterze: politycznym, religijnym, etnicznym, obyczajowym, to skuteczność i efektywność tej aktywności będzie wymagała ich uwzględnienia w komunikowaniu się praktycznym. Świadomość różnic kulturowych, zwłaszcza we współpracy międzynarodowej, jest warunkiem powodzenia prowadzonych działań. W tym przypadku, zrozumienie odmienności innych osób i grup społecznych wywodzi się nie tyle z prze-

słanek etycznych, ile pragmatycznych. Nie znaczy to, że w efekcie takich działań nie dojdzie do akceptacji czy zrozumienia inności, a nie tylko do jej poznania.

Większość kontaktów biznesowych opiera się jednakże na przedmiotowym traktowaniu partnera, stosunku zinstrumentalizowanym i celowościowym.

Intensyfikowanie kontaktów o charakterze praktycznym z pewnością będzie prowadziło do lepszego poznania innych osób, grup, wspólnot. Jednak przewaga przedmiotowych, a nie podmiotowych odniesień do partnerów / współpracowników, choć może tłumić antagonizmy społeczne wywołane istniejącymi odmiennościami, to w sytuacji konfliktu interesów poczucie obcości i związane z tym stereotypy zostają przywołane i uruchomione.

Postawy pragmatyczne związane są także z postępującą **technicyzacją** wszystkich sfer życia. Rozwój technik, zwłaszcza informatycznych, intensyfikujących społeczną komunikację, pozwalających przekraczać kolejne bariery przestrzeni i czasu umożliwi mieszanie się środowisk, kultur, wspólnot. Jednocześnie jednak nierówny dostęp do komunikatorów, niewystarczające przygotowanie informatyczne, ale także – techniczne dystansują wiele grup, regionów do centrów decyzyjnych. Aporyczność technicyzacji każe zwrócić uwagę zarówno na możliwości wyrównywania szans różnych grup społecznych, ujednolicania ich świadomości i aktywności, ale również na wykształceniu się nowych nierówności oraz technicznych możliwości inwigilacji i manipulowania innymi ludźmi, bez ich wiedzy i świadomości tego faktu.

Należy postawić pytania, czy nowe nierówności między ludźmi będą przez nich rejestrowane i czy zostaną wykształcone sposoby na ich ograniczenie lub wykorzystanie? A może wygody związane z technicyzacją naszego życia, postępujące ułatwienia będą <zapłatą> za brak kontroli nad procesami zachodzącymi w społeczeństwie?

Złożoność zmian społecznych i oddziaływania takich wspomnianych czynników, jak: globalizacja, technicyzacja, indywidualizacja, pragmatyzacja na strukturę i podziały społeczne nie pozwala jednoznacznie stwierdzić czy mamy do czynienia z intensyfikowaniem się czy raczej ograniczaniem zróżnicowania społecznego. Z pewnością jednak, tzw. <płynna rzeczywistość> zamazuje jasny obraz podziałów i nierówności społecznych, a postępująca mediatyzacja życia narzuca własne wizje interpretacyjne.

## Postawy wobec odmienności

Postawy wobec odmienności i różnorodności mogą oscylować od ich akceptacji i pomocy w ich funkcjonowaniu w sferze życia społecznego, przez zgodę na współistnienie, obojętność, brak aprobaty i zwalczanie osób, grup definiowanych jako inne, a nawet wrogie.

Przemiany, którym podlegały społeczeństwa wysokorozwinięte, związane z rewolucją przemysłową, eksplozją demograficzną, ale także wojnami i migracjami ludności wymusiły na ludziach postawy tolerancji i znoszenia przez nich istniejących odmienności. Żeby ludzie mogli się przemieszczać ze wsi do miast, z jednego re-



gionu do drugiego musieli być wolni, a żyjąc w inności obok siebie – nauczyć się tolerancji.

Poszerzeniu uległ zakres wolności w sferze polityki i gospodarki, w refleksji etycznej coraz częściej mówiło się o etyce godności ludzkiej, pod wpływem pragmatyzmu – o etyce utylitarystycznej, a wraz z dalszym rozwojem kapitalizmu – o etyce odpowiedzialności i konieczności samoograniczenia się dla lepszego współżycia społecznego. Społeczną świadomość zaczęło cechować coraz większe otwarcie się na inność, propagowanie równouprawnienia, piętnowanie dyskryminacji i uprzedzeń. Konieczna tolerancja religijna sprzyjała sekularyzacji i laicyzacji państwa, także rozwojowi wielokulturowości poprzez równoprawną koegzystencję różnych grup w ramach jednej wspólnoty politycznej.

Powiedzmy więc, że w zmieniającym się świecie, w którym koegzystują ze sobą różne kultury, religie, sposoby gospodarowania, systemy polityczne tolerancja stała się koniecznością. Nie tyle była efektem wolnego rozwoju refleksji społecznej, ile pragmatyki życia codziennego. Czyż bowiem nie jest koniecznością otwarcie się na inność w świecie pluralistycznym, opartym na wielu porządkach wartości i reguł działania? Jak pisał Jean F. Lyotard, nie ma już rozwoju linearnego, uporządkowanego przez racjonalność ludzką. Upadły wielkie narracje i ideologie, należało pogodzić się z nieustannie zmieniającymi się regułami i ograniczyć poziom niepewności i lęków w zmiennym świecie.

Analizując uwarunkowania przemian w postawach tolerancji pisałam: „Ponowoczesność, kwestionując możliwość poznania absolutnej prawdy spowodowała, że walka o własne racje przestała mieć sens, a sensem stało się przyzwolenie na współistnienie wielu, często sprzecznych porządków. Podkreślmy, w czasach nieusuwalnej ambiwalencji, nieograniczonej wolności i pluralizmu dotyczącego wszystkich sfer ludzkiej aktywności, postawy tolerancji stały się immanentną cechą tej formacji kulturowej. Przyzwolenie na inność łączyło się także z upadkiem autorytetów, akceptacją dla wielu systemów wartości oraz – wobec nieustających szybkich zmian w sferze techniki i gospodarki – z posiadaniem umiejętności przyjmowania wszelkich nowości” [Kopka 2009, s. 118]. Dodatkowo, w społeczeństwie, w którym liczy się szczęście jednostki, a nie – powszechna szczęśliwość lub szczęśliwość jakiejś grupy, zaakceptowane muszą być wszelkie drogi prowadzące do szczęścia jednostkowego.

Dla zrozumienia złożoności postaw tolerancji należy zwrócić uwagę na różne jej odmiany. W wyniku badań przeprowadzonych przeze mnie w początkach lat 90. nad różnymi grupami społecznymi (urzędnikami, policjantami, lekarzami, księżmi, nauczycielami, więźniami recydywistami, robotnikami), dotyczącymi postaw wobec godności i tolerancji, wyróżniłam cztery rodzaje tolerancji: **tolerancję aktywną**, która zakłada nie tylko przyzwolenie na cudzą odmienność, ale podjęcie także działań ją popierających, **tolerancję bierną**, zakładającą przyzwolenie na istnienie inności, ale bez działań ją wspierających, **nietolerancję bierną** polegającą na braku akceptacji dla inności, przy braku działań przeciwko niej i **nietolerancję aktywną**, związaną z chęcią podejmowania działań destrukcyjnych wobec oponenta [Kopka 1992, s. 54]. Możemy mówić także o **tolerancji nieograniczonej**, nie

uwzględniającej problemu odpowiedzialności moralnej, która może w pewnych sytuacjach prowadzić do różnych postaci indyferentyzmu oraz **tolerancję ograniczoną**, uwzględniająca odpowiedzialność moralną, w skrajnych przypadkach prowadzącą do fanatyzmu. Istota tolerancji sprowadza się do stwierdzenia, że jest ona: **zdolnością do partnerskiego i podmiotowego traktowania osób posiadających odmienne potrzeby, wartości, interesy i podejmujących w związku z tym odmienne działania.**

„Tolerancja nie jest niesprzeciwianiem się sprawom, których nie akceptujemy – tym bowiem jest obojętność. Jest ona postawą przyznającą osobie o odmiennych cechach, poglądach, działaniach prawo do bycia partnerem, a nie wyłącznie przeciwnikiem, wrogiem. Z tego stwierdzenia wynika szacunek dla tej osoby i przyznanie jej, jako autonomicznemu podmiotowi moralnemu, prawa do posiadania własnego zdania, własnych wartości. **Zasadniczą rolę w definiowaniu tolerancji odgrywa więc stosunek do osoby, a nie do treści mogących być przedmiotem sporu.** Granice tolerancji będą w tym przypadku łączyły się z granicami autonomii człowieka” [Kopka 2009, s. 123].

Trudno nam jest jednak z całą pewnością stwierdzić, czym/kim jest <autonomiczny podmiot moralny>? Czy każdego człowieka /chorego psychicznie, zbrodniarza, dziecko, osoby niekompetentne w jakiejś dziedzinie itd./ możemy traktować jako <autonomiczny podmiot moralny>? Kto ma o tym decydować? Nie uważam, żeby te pytania podważały sens w/w podejścia do tolerancji. Odpowiedzi na nie wymagają jednak dodatkowej uwagi.

Sens stosowania takich pojęć jak podmiotowość czy tolerancja sprowadza się raczej do wyinterpretowania istoty postaw, wymagających posiadania pewnych umiejętności kształtowania partnerskich relacji z innymi ludźmi. Regułą powinno być przydawanie prawa do bycia autonomicznym podmiotem moralnym każdemu człowiekowi, podczas gdy zastosowanie wyjątków wymagałoby dodatkowego uzasadnienia.

Chociaż często określamy granice tolerancji, podajemy przykłady zachowań niepożądanych, nawet relatywizując do kontekstów sytuacyjnych i kulturowych, to zgodnie z powyższym ujęciem tolerancji, problem jej granic staje się mniej ważny niż charakter relacji między osobami. Jeżeli tolerancja/nietolerancja jest pewną umiejętnością, to jej zastosowanie może skutkować różnymi decyzjami i działaniami, w zależności od różnych kontekstów.

Traktując podmiotowo innych ludzi nie możemy wykluczyć, że będą oni traktowani różnie w różnych czasach. Jeżeli sobie nie pozwalamy na wszystko, dlaczego mamy innym na wszystko pozwalać? Kiedy czytamy, że nie może być tolerancji wobec agresywnych zachowań, wobec bandytyzmu, terroryzmu, to nie wiemy, czy zachowanie definiowane jako agresywne jest rozumiane w ten sam sposób przez wszystkich ludzi? Czy nie powinniśmy konfrontować systemów wartości posiadanych przez różne podmioty moralne w procesie nieustającego dialogu?

Dialog społeczny pomaga rozwiązać trudne, konfliktowe sytuacje, ale jest także szansą na określenie własnej tożsamości. Podejmowanie działań dialogicznych nie

tyle ma prowadzić do ujednoczenia posiadanych wartości, poglądów, ile ma ułatwić społeczną komunikację, tym samym przeciwdziałać konfliktom społecznym.

Tolerancja może być traktowana jako wartość sama w sobie (autonomiczna) albo jako wartość pozwalająca zdobyć inne wartości (instrumentalna). W prezentowanym tu podejściu do tolerancji zastosowanie znajdują oba jej rozumienia. Co prawda, traktowanie autonomiczne tolerancji może implikować jej negatywne oceny. Z takimi zarzutami odnośnie do zachowań nietolerancyjnych spotykamy się we współczesnej Europie.

W wielu krajach europejskich, m.in. w Niemczech, Anglii, Danii, Holandii, Francji narasta sprzeciw wobec nadmiernej, zdaniem wielu, tolerancji wobec różnych mniejszości, przede wszystkim wyznawców islamu. Coraz częściej słyszymy, że tolerowanie tych, którzy nie respektują dostatecznie podstaw kultury europejskiej, naszych praw i obyczajów, a korzystając z wolności i tolerancji dekonstruują naszą kulturę jest błędem, stwarzającym zagrożenia. W skrajnych przypadkach może prowadzić i prowadzi to do wzrostu nastrojów nacjonalistycznych.

Pojawiają się także głosy, że poprawność polityczna tolerancji wymusza na ludziach bezrefleksyjne przyzwolenie na wszelkie odmienności, zdaniem niektórych noszące znamiona patologii czy dewiacji. Żeby nie być posadzonym o niepoprawność polityczną bywa, że negujemy ważność własnych tradycji i własnych wartości.

Niewykluczone, że wcześniej już zdestabilizowaliśmy nasz system wartości i dlatego nie potrafimy się bronić wobec dominacji, często agresywnej, innej kultury, religii. Gloryfikując wolność jednostki i jej prawo do samostanowienia przyzwoliliśmy na wielość społecznych identyfikacji, płynnych i niestabilnych. Póki co, mamy do czynienia z powszechnością tolerancji wobec coraz większej liczby mniejszości, a także – w odniesieniu do tradycji europejskiej – z wycofywaniem się z własnych identyfikacji kulturowych i religijnych. Współczesny Europejczyk ma bowiem przyzwalać na odmienności religijne, obyczajowe, seksualne, polityczne i inne.

Czy jednak możemy nazwać to tolerancją będącą podmiotową relacją do tego Innego? Czy może raczej obojętnością pozwalającą wyłącznie na współistnienie, a nie na współpracę? Odpowiedź nie jest jednoznaczna, wydaje się jednak, że przeważa zgoda na istnienie „obok nas”, że mamy do czynienia z obojętnością, która w pewnych warunkach może przekształcić się i już się przekształca w nietolerancję.

Obojętność, autentyczna, czy <poprawna politycznie> może stanowić rezultat braku orientacji w tym, co się dzieje wokół nas, ale – niewykluczone – może wypływać z wspomnianej przeze mnie postępującej pragmatyzacji życia, zaaferowania różnego rodzaju aktywnościami, wymaganymi w społeczeństwie konsumpcyjnym. Dodajmy, że koncentrowanie się na wartościach praktycznych, może się także przyczyniać do pomniejszenia znaczenia wartości moralnych, religijnych i in., a ograniczone nimi zainteresowanie chętnie jest łączone z poprawnością polityczną, dającą poczucie bezpieczeństwa i społecznej akceptacji.

Jesteśmy obojętni wobec odmienności, jeżeli nie wchodzą w sferę naszych interesów. Niekoniecznie musi to owocować brakiem jakiegokolwiek dialogu między różnymi podmiotami życia społecznego ani okopywaniem się w swoich zamkniętych społecznościach. Zdarza się, że przyznawanie innym prawa do wprowadzania

w społeczny obieg własnych łańdów aksjonormatywnych może towarzyszyć wycofywanie się z własnych porządków wartości, uwarunkowanych przez historię i tradycję.

## Dokąd idziesz Europo?

Europa korzystała i traciła na różnorodności. Wielość i różnorodność może stać się bogactwem w sytuacji posiadania umiejętności ich wykorzystywania. Czy posiadamy jednak wizję tego społeczeństwa/wspólnoty, które chcemy osiągnąć? Czy nacisk na przydawanie innym podmiotowości nie będzie łączyć się z odbieraniem jej sobie?

Jeżeli nie stajemy do dialogu, konfrontacji własnych i cudzych prawd i wartości, możemy tym samym dać sygnał, że rezygnujemy z własnych tożsamości bądź ustępujemy pod zorganizowanym grupowym naciskiem. Wiele nagłaśnianych przykładów wycofywania się z własnych zwyczajów, tradycji chrześcijańskich w Niemczech, Anglii, Belgii, Francji, we Włoszech, Ameryce, aby <nie urazić> odmiennych uczuć religijnych muzułmanów i respektowania ich zwyczajów, świadczy z pewnością o osłabieniu siły własnych identyfikacji, ale także o przydawaniu prawa do podmiotowego traktowania llnych, a odbierania go samym sobie.

Zygmunt Bauman już dekadę wcześniej pisał: „O ile idea „społeczeństwa otwartego” początkowo stanowiła formę samookreślenia wolnego, celebrującego swoją otwartość społeczeństwa, to dzisiaj przywodzi na myśl przede wszystkim przerażająca doświadczenie heteronomicznej, nieszczęsnej i osłabionej populacji, skonfrontowanej i prawdopodobnie zdruzgotanej przez siły, których ani nie kontroluje, ani nawet nie jest w stanie w pełni pojąć. Populacji przerażonej własną bezbronnością i popadającej w obsesję szczelności swoich granic i bezpieczeństwa jednostek żyjących w ich obrębie – podczas, gdy to właśnie owa nieprzepuszczalność linii granicznych i pewność życia wewnątrz nich umykają jej rozumieniu i możliwościom działania, i pozostają nieuchwytnie, dopóki planeta Ziemia będzie przedmiotem jedynie <negatywnej> globalizacji” [2007, s. 16].

Lęki pojawiające się w Europie kierują się własną logiką i nie potrzebują wiele bodźców do wzrastania i rozprzestrzeniania się. Stawianie murów, zbrojenie się mogą wzmacniać napięcia i przekonania o istniejących lub ewentualnych zagrożeniach. Groźne dla zrozumienia i dla kontroli procesów zderzania się kultur/cywilizacji stają się rozmiar i tempo exodusów ludności z Bliskiego Wschodu, nieutrudniające opracowanie spójnego projektu współistnienia różnorodnych kultur w Europie.

Samowzmacniające się lęki i podejmowane pod ich wpływem działania mają tendencje wzmacniające się i trudno znaleźć aktualnie czynniki je osłabiające, także w postawach, mentalności ludzi. I tutaj można zacząć mówić o **aporii różnorodności**, która stanowiąc potencjalne bogactwo jednostek i kultur, może stanowić równie istotne dla nich zagrożenie...

## **Bibliografia:**

Bauman Z. (1995), *Ciało i przemoc w obliczu ponowoczesności*, Toruń.

Bauman Z. (1996), *Etyka ponowoczesna*, Warszawa.

Bauman Z. (2007), *Płynne czasy. Życie w epoce niepewności*, Warszawa.

Kopka J. (1992), *Tolerancyjni, nietolerancyjni, obojętni*, UŁ, Łódź.

Kopka J. (2009), *Czy tolerancja jest konieczna w zobojętniałym świecie?*, „Keryks”, Międzynarodowy Przegląd Pedagogiczny, VIII.

Kopka J. (2014), *Moralność przeszkodą czy ratunkiem dla współczesnego człowieka? Opis stanu i analiza przemian*, (w:) (red.) Walczak-Duraj D., Mariański J., *Ład aksjono-normatywny w okresie kryzysu*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Sociologica 48, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Sareło Z. (1998), *Postmodernizm w pigułce*, Poznań.



**Część I** —————

**Zarządzanie zasobami ludzkimi  
w dobie różnorodności**



**Anna Rogozińska-Pawelczyk** | arogozinska-pawelczyk@wp.pl

Uniwersytet Łódzki

## Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach

### Diversity Management in Polish Organizations

**Abstract:** Diversity management is relatively new strategy arouses more and more interest and appreciated in well-managed companies, while still a small extent present in other organizations. Based on the experience of the XVI th Edition of the Human Resources Management Leader Competition, one of the oldest functioning on the Polish market in the field of human resource management, an attempt to identify the main trend of the diversity management in organizations operating in Poland. The objective of the present paper is to assess the degree of implementation of diversity management at organizations participated in HRM Lider Competition. The empirical material contained in this article was gathered through interviews with the management of HR departments surveyed companies, analysis of documents and the results of the quantitative-qualitative competition questionnaire and reports of audits during the competition procedure HRM. The primary method of achieving the objective of this study was the method of deduction, and the individual elements of the survey the competition became the basis for the study. It describes different forms of definitions of diversity management, as well as opinions on benefits it brings. It revealed that many companies do not manage diversity in a full strategic way.

**Key-words:** diversity, diversity management, organization, competition in the field of HRM, benefits from implementation of a concept of diversity management.

### Wprowadzenie

Podstawowym założeniem wszelkich analiz jest to, że różnorodność jest wszechobecna, także w miejscu pracy. Z jednej strony pracownicy są coraz bardziej różnorodni, z drugiej strony firmy globalne operują na różnych rynkach oferując różne

produkty i usługi. Głównymi źródłami różnorodności, zauważalnymi w życiu codziennym są: płeć, wiek, stan zdrowia dostrzegany przede wszystkim przez pryzmat niepełnosprawności, status rodzinny, styl życia, pochodzenie etniczne, wyznanie czy też przekonania polityczne. W miejscu pracy różnorodność to także różne kompetencje, stanowiska pracy, talenty, różne doświadczenia życiowe, różne doświadczenia zawodowe, staż pracy, forma, zakres i podstawa zatrudnienia oraz przynależność związkowa. Pracodawcy w obecnych czasach muszą nauczyć się dostrzegać tę różnorodność jako element budowania i podnoszenia konkurencyjności. Do elementów, które różnicują i mogą być ważne i uwzględniane z punktu widzenia organizacji zaliczane są różnorodność: wartości i przekonań, stylów pracy, stylów uczenia się, stylów komunikacji i negocjacji, sposobów podejścia do zidentyfikowanych problemów, generowania nowych pomysłów, sposobów podejmowania decyzji oraz rozwiązywania konfliktów, poczucia czasu a także aspiracji zawodowych.

Efektywne zarządzanie nie może nie uwzględniać wagi tych zagadnień. Właściwe wykorzystanie tych różnic może stworzyć środowisko pracy, w którym każdy będzie się czuł wartościowy, w którym talenty wszystkich osób będą w pełni wykorzystywane, a cele organizacji zostaną osiągnięte. Traktowanie różnorodności nie jako obciążenia, a uczynienie z niej atutu nie jest łatwe, ale jak wykazują badania, jest korzystne i wręcz opłacalne.

Celem artykułu jest identyfikacja stanu wdrożenia i rozwiązań w zakresie zarządzania różnorodnością w organizacjach biorących udział w XVI edycji Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi<sup>1</sup> oraz ustalenie korzyści wynikających w tej dziedzinie dla innych instytucji działających w warunkach polskich.

Realizacja postawionego celu była możliwa dzięki badaniom jakościowym związanym z wykorzystaniem wywiadów bezpośrednich z kierownictwem departamentów zasobów ludzkich, analizy dokumentów wewnętrznych firm, interpretacji wyników ankiety konkursowej oraz raportów z odbytych audytów w ramach procedury konkursowej Lider ZZL. W ramach realizacji założonego celu posłużono się metodą dedukcji, a poszczególne pytania ankiety konkursowej z obszaru zarządzania różnorodnością stały się bazą do prowadzonej analizy. Badania przeprowadzono w wśród dwudziestu firm; uczestników Konkursu, którzy zakwalifikowali się do II etapu, przy jednoczesnym potwierdzeniu przez audytorów wysokiego poziomu rozwiązań w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Wyniki XVI edycji Konkursu wskazują, że w Polsce oprócz globalnego spojrzenia na proces zarządzania zasobami ludzkimi, pracodawcy – uczestnicy Konkursu akcentują nowe wyzwania takie jak zarządzanie różnorodnością, które budzi coraz

---

<sup>1</sup> Ogólnopolski Konkurs Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi nieprzerwanie trwa od 1999 roku, a inicjatywa jego powołania leży po stronie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Konkurs skierowany jest zarówno do dużych, średnich, jak i do małych przedsiębiorstw działającym na terenie Polski. Główną przesłanką Konkursu jest przeprowadzenie kompleksowego badania zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, połączonego z analizą zmian zachodzących w tej dziedzinie oraz upowszechnianie wiedzy o najlepszych praktykach ZZL w kraju. Konkurs Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi kładzie dużą wagę do pobudzania i upowszechniania przede wszystkim rodzimych metod rozwojowych zarządzania zasobami ludzkimi, wpisujących się w misję, wizję, strukturę i kulturę organizacyjną [Urbaniak, Bohdziewicz 2001, s. 84].

większe zainteresowanie i coraz bardziej staje się doceniane w dobrze zarządzanych firmach, zaś wciąż w małym zakresie obecne w innych organizacjach. Traktowanie różnorodności nie jako obciążenia, a uczynienie z niej atutu nie jest łatwe, ale jak wykazują zaprezentowane poniżej badania, jest korzystne i wręcz opłacalne.

## Zarządzanie różnorodnością – terminologia

Szeroko pojmowana różnorodność to wszystkie aspekty, w których ludzie się różnią i są podobni, zarówno te widoczne (płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność), jak i niewidoczne (orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się itd.). Na tak rozumianą różnorodność składają się trzy wymiary: tożsamość pierwotna (rasa, płeć, narodowość, wiek itp.), tożsamość wtórna (stan cywilny, wykształcenie, status rodzinny itp.) oraz tożsamość organizacyjna (stanowisko pracy, staż pracy, przynależność do związków zawodowych) [Branka, Zielińska 2008].

W latach 80. ubiegłego stulecia powszechnie przyjmowano podejście do równości pracowników opierające się na sloganie „równe szanse”. Później nacisk przesunięto na problematykę równych praw i równego dostępu do pracy bez względu na przynależność społeczną czy cechy społeczno-demograficzne [Chmiel 2003, s. 417]. W ostatniej dekadzie XX wieku powstało nowe podejście, zwane zarządzaniem różnorodnością, opierające się na przekonaniu, że heterogenicznością i różnorodnością można zarządzać z korzyścią dla innych [Robbins 2001, s. 24].

Pełne zarządzanie różnorodnością jest obecnie działaniem strategicznym. Według „Przewodnika po zarządzaniu różnorodnością” zarządzanie różnorodnością to strategia zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, przyczyniającym się do jej rozwoju oraz realizacji celów biznesowych [Sznajder 2013, s. 6]. Cel zarządzania różnorodnością to stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniana, w którym może ona w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, s. 15].

Obie definicje uświadamiają, że zarządzanie różnorodnością jest wartością i może być źródłem obopólnych korzyści – zarówno po stronie pracownika, jak i organizacji. Dla osiągnięcia sukcesu niezbędne jest podejście długookresowe, umiejętność identyfikacji faktycznych różnic i umiejętność przeprowadzenia rzetelnej analizy, odrzucającej stereotypy oraz zaprojektowanie niekonfliktogennych rozwiązań, które te różnice przeobrażą w sukces.

## Różnorodność jako wyzwanie w przedsiębiorstwie

W obecnych warunkach wszystkie organizacje stoją wobec konieczności zwiększenia swojej elastyczności, wydajności i konkurencyjności. Wyzwanie to dotyczy każdego szczebla organizacji – od procesu produkcyjnego i stosunków na poziomie produkcji, do rozwiązań technicznych i stylów zarządzania [Giddens 2006, s. 381].



Ważne jest, aby zarządzanie różnorodnością stało się nowym narzędziem optymalizacji zarządzania organizacją. Podstawowym założeniem koncepcji zarządzania różnorodnością jest zapewnienie w miejscu pracy wszystkim różniącym się od siebie pracownikom, często należących do grup marginalizowanych, różnych możliwości, zarówno, jeśli chodzi o dostęp do pracy, szans rozwoju zawodowego, wynagrodzenia, jak i godzenia życia prywatnego z zawodowym.

Według Komisji Europejskiej w 2005 roku aż 83% firm i przedsiębiorstw stosujących zarządzanie różnorodnością potwierdziło jego pozytywny wpływ na ich politykę personalną i finansową. Ponad 80% z nich zauważyło zmiany na lepsze w zasadach organizacji pracy i w procesie rekrutacji. Aż 75% tych firm odnotowało korzystny wpływ uwzględniania różnorodności w procesie zarządzania na rozwój zawodowy, podnoszenie kwalifikacji i sposób awansowania pracowników. Jakość usług w tych firmach wzrosła o blisko 40%, a sprzedaż o ponad 25% [Wziętek-Staśko 2012, ss. 45-47]. Kolejne badania Komisji Europejskiej z 2008 roku wskazują, że w kontekście biznesu istnieje związek pomiędzy różnorodnością a innowacyjnością. Większość respondentów wskazała na widoczne powiązania pomiędzy zmianami w obszarze zarządzania różnorodnością a innowacyjnością operacyjną i produktową [Gerszta 2010].

Jamka, zauważa, że różnorodność stała się kwestią kluczową dla funkcjonowania organizacji wraz z zapoczątkowaniem postrzegania czynnika ludzkiego w organizacji w kategorii potencjału [Jamka 2011, s. 230]. Łączy to z koniecznością zakwestionowania planowania działań organizacji opartych na megatrendach, w sytuacji gdy turbulencja otoczenia organizacji wciąż wzrasta, a słabe sygnały z otoczenia mogą być zapowiedzią dużych zmian. Jednym z czynników uelastycznienia organizacji jest różnorodność, rozumiana jako dokładna i uważna identyfikacja potencjału pracowników [Jamka 2011, ss. 229-230]. Jednym z priorytetowych obszarów zarządzania różnorodnością jest wyszukiwanie ludzi z potencjałem oraz wdrażanie programów ukierunkowanych na ich rozwój; ludzi wystarczająco elastycznych, aby mogli pracować dla przedsiębiorstwa w warunkach dużej niestabilności otoczenia. Kierownicy powinni zatem zmienić styl zarządzania, polegający na traktowaniu wszystkich jednakowo i nauczyć się rozpoznawać różnice oraz reagować na nie w sposób zapewniający stabilność zatrudnienia i dużą wydajność, nie dyskryminując przy tym żadnego ze swoich pracowników [Robbins 2001, s. 24].

Zarządzanie różnorodnością w organizacjach koncentruje się na dwóch obszarach. Po pierwsze, działania organizacji powinny eliminować niekorzystne zjawiska dotyczące dyskryminacji i wykluczania społecznego, po drugie, za ich priorytetowy cel brane jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa budowanej na podstawie kapitału ludzkiego w aspekcie różnorodności tego kapitału. Zarządzanie różnorodnością powinno łączyć ze sobą misję organizacji, jej kulturę oraz pracowników [Jamka 2011, s. 229]. W kontekście celów ekonomicznych Bleijenbergh, Peters i Poutsma [2010, ss. 413-421] wymieniają budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, poprawę grupowego i organizacyjnego działania oraz przyciąganie i utrzymanie kapitału ludzkiego, a poprzez te cele trwałe ukształtowanie przewagi konkurencyjnej.

## Stan wdrożenia zarządzania różnorodnością na przykładzie organizacji uczestniczących w XVI edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Konkurs Lider ZZL jest podstawą do dokonania przeglądu najnowszych przedsięwzięć firm w obszarze zarządzania ludźmi. Nie do przecenienia okazała się wielokrotnie rola pionów personalnych w osiągnięciu sukcesu przy wprowadzaniu nowych aspektów zarządzania, takich jak zarządzanie różnorodnością. Takie przedsięwzięcia są zawsze bardzo trudne do przeprowadzenia, a w szczególności trudne dla pracowników, którym burzy się cały dotychczasowy porządek. Różnorodność w miejscu pracy pozwala bowiem na większe otwarcie się w społeczeństwie. Pewne wartości, które pracownicy nabywają w miejscu pracy, kształtują ich charakter, poszerzają poglądy i wpływają na ich zachowania. Wdrażanie zarządzania różnorodnością było w tych przypadkach zadaniem pionów HR, a zarazem olbrzymim wyzwaniem. Sukcesy w tej dziedzinie odnoszono dzięki bardzo otwartej, uczciwej komunikacji, która była szczegółowo zaplanowana, a co najważniejsze – dwukierunkowa i wieloetapowa, stwarzająca pracownikom szansę na oswojenie się z nową sytuacją i uzyskanie pełnej informacji na ten temat.

Firmy biorące udział w XVI edycji Konkursu stosunkowo często zgłaszają zarządzanie różnorodnością w swojej praktyce ZZL (90% w 2015 r. wobec 3% w innym badaniu IPISS<sup>2</sup>). Szeroki zakres jego stosowania świadczy o wysokim stopniu zaawansowania i nowoczesności systemów ZZL w tej grupie firm. Przedsiębiorstwa ze sformalizowanymi formami zarządzania różnorodnością używają w swoich dokumentach takich pojęć jak: zapobieganie dyskryminacji, mobbingowi, molestowaniu, wzajemny szacunek i partnerstwo, zapewnianie rozwoju zawodowego i podnoszenia kompetencji zawodowych osób zatrudnionych, zapewnianie przejrzystych i obiektywnych procedur rekrutacji, badanie potencjału zatrudnianych osób poprzez system oceny pracy.

Rzadko jednak, gdyż tylko w 35% firm zarządzanie różnorodnością miało w pełni sformalizowany charakter. Częściej przybierało charakter nieformalny, niezwiązany z przyjętymi sztywnymi procedurami. Podstawowy zakres stosowania tych praktyk w badanych organizacjach polegał głównie na realizacji polityki równych szans w zatrudnieniu (co stanowi wymóg prawny obowiązujący wszystkie organizacje), przy czym dodatkowo przywiązywano dużą wagę do przestrzegania klarowności zasad i przejrzystości postępowania. Zdecydowana większość firm, uczestników Konkursu, skupiała swoje działania na zapobieganiu wystąpienia negatywnych zjawisk i stosowaniu w swojej działalności bezwzględnego zakazu dys-

---

<sup>2</sup> Badania Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w ramach grantu NCN pt.: *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością* realizowane w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w latach 2013-2016. Głównym celem badania było określenie najbardziej skutecznych metod i narzędzi budowy zaangażowania różnorodnych grup pracowników. Badania przeprowadzono na próbie 100 przedsiębiorstw z branż wiodących, 100 szefach komórek ZZL oraz na 2020 pracowników.

kryminacji, nierównego traktowania jednej płci, braku równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową.

Niektóre z firm konkursowych nie deklarowały sformalizowanych form zarządzania różnorodnością, ale faktycznie tą różnorodnością zarządzały poprzez świadome stosowanie instrumentów ZZL dostosowanych do specyfiki różnych grup pracowników (w tym wiekowych), aby wszyscy czuli się docenieni i spełnieni, a firma miała z tego korzyść (efektywność, zaangażowanie, pozytywny wizerunek). Wspomniana działalność, zarówno ta sformalizowana, jak i ta nieformalna wykazuje duży wpływ na wizerunek firmy i możliwości zatrudnienia pożądaných pracowników.

Wiele przedsiębiorstw nie zarządza różnorodnością w pełnym wymiarze, w strategiczny sposób. Wszystkie jednak odnoszą się w swoich działaniach zachowania zasady równości szans i równego traktowania wszystkich grup pracowniczych. Szczególną troskę przywiązuje się do równości płci oraz praw pracowników w różnych grupach wiekowych, a także niepełnosprawnych.

W firmach z najwyższym poziomem ZZL funkcjonują Polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, które zostały wprowadzone decyzją zarządu. Przepisy organizacyjne regulujące stosowanie tych polityk zobowiązują do uwzględniania różnego kontekstu życia i funkcjonowania różnych grup pracowników do tworzenia rozwiązań i warunków, w których wszyscy pracownicy mają równy dostęp do miejsc pracy, rozwoju i kariery oraz systemów wynagrodzeń bez względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, orientację polityczną, seksualną, pochodzenie lub wyznanie. Te firmy realizują Politykę różnorodności poprzez:

- Stosowanie zakazu dyskryminacji,
- Tworzenie rozwiązań, które wyrównają szanse na zatrudnienie, rozwój i karierę osobom, które z różnych względów mają w ww. obszarach mniejsze szanse.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w Konkursie bywają sygnatariuszami Polskiej Karty Różnorodności, która od 2012 r. funkcjonuje w Polsce i przyczynia się do porządkowania oraz popularyzacji zagadnienia różnorodności w Polsce. Organizacje decydujące się na implementację tego narzędzia, wyrażając gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w zarządzanie różnorodnością, działają na rzecz spójności i równości społecznej. Jedną z firm uczestniczących w Konkursie Lider ZZL jest opiekunem Karty Różnorodności w Polsce. W sposób wyraźny eksponuje zagadnienia różnorodności najczęściej w odniesieniu do wartości firmy, wśród których wymienia optymalne wykorzystanie różnych doświadczeń, talentów, możliwości pracowników, a także zaufanie i swobodną wymianę myśli. Różnorodność w opisywanej firmie jest raportowana i dyskutowana na regularnych zebraniach zarządu i kadry zarządzającej.

Z zaobserwowanych tendencji w badanych firmach przystępujących do Konkursu LZZL polityka różnorodności realizowana jest przede wszystkim w pięciu obszarach wskazanych w tabeli nr 1.

**Tabela 1.** Główne obszary oddziaływania zarządzania różnorodnością w omawianych firmach

Obszary oddziaływania	Zastosowane metody i narzędzia
Kobiety – mężczyźni	Realizowanie indywidualnych ścieżek kariery, równe wynagrodzenia, uczestnictwo w kierowaniu firmą, wyzwalanie postaw aktywnych
Wiek pracowników	Zapewnienie różnorodności pokoleniowej, zabezpieczenie przed starzeniem się kadr (zarządzanie wiekiem)
Niepełnosprawni	Tworzenie miejsc pracy (włączające miejsce pracy)
Różnice międzykulturowe	Zwiększanie świadomości i umiejętności pokonywania barier
Rodzicielstwo lub opieka nad innymi osobami zależnymi	Udzielane wsparcie dla pracowników – rodziców, opiekunów osób zależnych

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie analizy wewnętrznej dokumentacji i kwestionariuszy konkursowych Lider ZZZ.

Ważnym stopniem zaawansowania podejścia do różnorodności jest monitorowanie i regulowanie pozycji kobiet w firmie (parytety płci na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem). Firmy dość często rozpatrują płeć w kontekście ścieżki kariery, równości wynagrodzeń i uczestnictwa szczególnie kobiet w kierowaniu firmą. Zarządzanie różnorodnością w niektórych firmach konkursowych polega m.in. na dbaniu o zapewnienie różnorodności pozyskiwanych kadr zarówno pod względem płci, jak i wieku oraz wykształcenia. W procesach rekrutacji a także awansu i rozwoju kompetencji pracowników decydujące kryterium to kompetencje i potencjał kandydatów i pracowników. Jednocześnie firmy dbają, aby osoby wyrekrutowane stanowiły grupę zróżnicowaną ze względu na płeć, wiek wykształcenie, czy też doświadczenie zawodowe. Potwierdzeniem stosowania takich zasad jest analiza demograficzna przyjęć.

Niektóre firmy podkreślają, że zauważają już proces starzenia się kadry. Zabezpieczając płynność swej działalności, jedne jako program strategiczny traktują zarządzanie różnorodnością jako różnorodność wiekową, równość płci, włączające miejsce pracy, a inne za aktualnie najważniejsze uważają stworzenie kadry rezerwowej. Zapewnienie różnorodności pokoleniowej, z jednej strony zabezpieczenie przed starzeniem się kadr, które dość często staje się firmach zauważane, a z drugiej strony sprzyja odświeżeniu i wzajemnemu uczeniu się. Dzięki tym działaniom zapewnione zostało utrzymanie wysokiego poziomu efektywności pracy oraz płynności zatrudnienia, a w efekcie stałość realizowanych procesów biznesowych.

Wśród obszarów oddziaływania zarządzania różnorodnością w firmach znalazła się także grupa niepełnosprawnych. Stworzenie miejsc pracy przyjaznych osobom z niepełnosprawnościami jest coraz częściej podejmowanym wyzwaniem przez firmy uczestniczące w Konkursie Lider ZZZ. Często jest to traktowane jako najważniejsze przedsięwzięcie roku. Istotną kwestią dla badanych firm jest tworzenie miejsc pracy dla niepełnosprawnych tzw. włączające miejsce pracy. Mocną stroną kultury organizacyjnej takich firm jest tworzenie atmosfery akceptowania „odmienności” jako pozytywnej wartości samej w sobie, realizowanie projektów ukie-

runkowanych na określone grupy społeczne np. osoby z niepełnosprawnościami, czy osoby starsze.

Charakterystyczne jest, że w wielu firmach konkursowych poszanowanie różnorodności pracowników to zasada głęboko zakorzeniona w kulturze organizacyjnej. Staje się ono przedmiotem ciągłej uwagi i monitorowania, a także tematem szkoleń i warsztatów, skierowanych zarówno do kadry zarządzającej, jak i szeregowych pracowników. Niektóre firmy prowadzą bardzo poważne kampanie informacyjne, budujące świadomość znaczenia zapewnienia różnorodności w miejscu pracy.

Firmy zarządzające różnorodnością prowadzą bardzo szeroką edukację w tym zakresie wśród całej załogi, w celu oswojenia jej z różnorodnością, łamania stereotypów i budowania świadomości korzyści z różnorodnego zespołu oraz poszanowania dla różnic. Różnorodność to jednak większe wyzwanie dla menedżerów, którzy potrzebują szczególnie usystematyzowanej wiedzy. Z myślą o nich wprowadza się szczególnie intensywne szkolenia w różnych formach (wykłady, warsztaty, e-szkolenia). Niektóre z firm konkursowych prowadzą szkolenia dla kadry kierowniczej dotyczące zarządzania pracownikami w różnym wieku. Tematyka szkoleń porusza zagadnienia związane m.in. z potrzebami różnych grup wiekowych oraz, w kontekście umiejętności zarządzania zespołami, umiejętnym korzystaniem z potencjału różnych pokoleń.

Szczególnie silnie ta tendencja zarysowuje się w międzynarodowych korporacjach. W organizacjach tego typu coraz większe znaczenie odgrywa wielokulturowość i występuje duże uwrażliwienie na poznawanie innych kultur oraz wypracowanie takich sposobów działania, aby poszanować inne kultury i nie naruszać godności innych. W przedsiębiorstwach z międzynarodową załogą prowadzono działania pozwalające poznać kulturową i etniczną różnorodność współpracowników. Podczas spotkań, w którym udział biorą również menadżerowie, pracownicy przedstawiają swoje kraje, filmy, muzykę, gotują tradycyjne potrawy oraz prezentują tradycyjne stroje ludowe.

Międzynarodowe organizacje gospodarcze często stosują Grupową Politykę Różnorodności. Zarządzanie różnorodnością jest wtedy poddawane regularnym przeglądom w Grupie. Ma ono tam najczęściej charakter pełny, strategiczny.

Firmy poszukują nowych form, nowych wyzwań. Chodzi o to, aby i pracownik był zadowolony i zaangażowany, a firma żeby miała z tego korzyść, bo zaangażowany pracownik to korzyść dla firmy. Widać, że w firmach międzynarodowych, przystępujących do Konkursu, bardzo często podejmowane jest podejście grupowe do prowadzenia polityki różnorodności. Wyniki podlegają przeglądom regularnym, najczęściej rocznym. W tych firmach szczególnie ważna jest wielokulturowość szczególnie mocno promowana poprzez szkolenia z tej tematyki.

Warto też zarządzać różnorodnością ze względu na dostrzeganie wagi i znaczenia pracy różnych zespołów. Okazuje się, że powszechnie firmy konkursowe doceniają różnorodny zespół, pod względem wieku, płci. Uważają, że właśnie ta różnorodność jest inspirująca, sprzyja innowacyjności, kreatywności, efektywności i przekłada się na dużą korzyść dla firmy. Zarządzanie różnorodnymi zespołami to większe wyzwanie dla przełożonych, które wymaga usystematyzowanej wiedzy. Szczególniej uwadze

w niejednej firmie poddano współpracę z osobami niepełnosprawnymi – w jednej z nich stworzono specjalny model wspierania rekrutacji osób niepełnosprawnych. Ponadto zarządzanie różnorodnością opiera się w firmach – uczestnikach Konkursu na wzajemnym szacunku do różnic. Firmy zaawansowane w tym kierunku działań propagują wiedzę na ten temat wśród pracowników, a w profil kompetencji menadżerów włącza się kompetencję „zarządzanie różnorodnością”.

## Korzyści z zarządzania różnorodnością

Obecnie podkreśla się, że zarządzanie różnorodnością może przynieść organizacji wiele korzyści nie tylko w wymiarach instytucjonalnym i ekonomicznym, lecz także społecznym. Zdaniem Egana i Bendicka taki sposób zarządzania znacznie ułatwia osiągnięcie sukcesu organizacji przez to, że kształtuje indywidualizm jednostek i organizacji oraz sposoby zachowania w środowisku pracy [Egan, Bendick 2008 s. 387].

Na podstawie przeprowadzonej analizy stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w firmach uczestniczących w XVI edycji Konkursu LZZL można przytoczyć wiele wynikających korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla samych pracowników. Są to przede wszystkim:

- korzyści wynikające z różnorodności zespołów: kreatywność, innowacyjność dzięki przełamaniu rutynowego, stereotypowego podejścia do problemów;
- wzajemne uczenie się od innych;
- lepsze środowisko pracy i większe zaangażowanie pracowników w sprawy firmy;
- pozytywny wizerunek firmy, jako atrakcyjnego pracodawcy;
- możliwość przyciągnięcia do firmy najlepszych kandydatów do pracy;
- większa elastyczność i zdolności adaptacyjne firmy do zmieniających się warunków i zmieniającego się otoczenia;
- większa różnorodność klientów;
- większa konkurencyjność poprzez rosnącą kreatywność, innowacyjność i efektywność.

Firmy wykorzystujące ten rodzaj zarządzania mogą spodziewać się obniżki kosztów dużej płynności kadr i absencji wśród pracowników, polepszenia wizerunku firmy w oczach grup mniejszościowych, będących jej klientami lub odbiorcami usług, przekształcenia negatywnej energii w innowacyjność i wyższy poziom wykonywania pracy, wzrostu sprzedaży i jakości oferowanych przez daną firmę produktów i usług, czy też ograniczenia błędów w podejmowaniu decyzji wynikających z tzw. myślenia grupowego [Chmiel 2003, s. 417].

Dla uzyskania powyższych korzyści niezbędna jest szeroka komunikacja zasad wprowadzanego systemu oraz organizowanie szkoleń i warsztatów poświęconych różnorodności. Dopiero pełne zrozumienie i akceptacja oraz traktowanie różnorodności w kategoriach wartości może być podstawą sprawnie działającego systemu.

## Zakończenie

Wydaje się, że przedsiębiorstwa – uczestnicy XVI Edycji Konkursu LZL znacznie lepiej eksponują problematykę zarządzania różnorodnością i znacznie częściej niż inne firmy wiążą ją z wartościami i kulturą organizacji. Znamienne w firmach konkursowych są również:

- Sformalizowany charakter zarządzania różnorodnością;
- Powszechne stosowanie zakazu dyskryminacji i zasady równości szans – wymóg prawny – dodatkowo przestrzeganie klarowności zasad i przejrzystości postępowania – wpływ na wizerunek firmy;
- Poszanowanie różnorodności pracowników to zasada głęboko zakorzeniona w kulturze organizacyjnej wielu firm konkursowych;
- Pełnienie funkcji sygnatariuszy Karty Różnorodności;
- Świadome stosowanie instrumentów ZZL dostosowanych do specyfiki różnych grup pracowników (w tym wiekowych), aby wszyscy czuli się docenieni i spełnieni, a firma miała z tego korzyść (efektywność, zaangażowanie);
- Realizowanie kampanii informacyjnych, budujących świadomość znaczenia zapewnienia różnorodności w miejscu pracy;
- W międzynarodowych korporacjach stosowanie Grupowej Polityki Różnorodności;
- Uwrażliwienie na poznawanie innych kultur i nienaruszanie godności innych w ramach propagowania polityki wielokulturowości.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zarządzanie różnorodnością przyjmuje różne formy i zakres, lecz nadal mimo wykazanego wysokiego poziomu ZZL firm konkursowych nie jest jeszcze zbyt zaawansowaną praktyką. Konieczna jest zatem kontynuacja działań na tym polu w aspektach: eliminowania w organizacji uprzedzeń i stereotypów, likwidacji wszelkich nierówności, upowszechnienia prawa w tym obszarze, programów szkoleniowych podwyższających kompetencje kadry kierowniczej oraz narzędzi umożliwiających rzetelną i obiektywną ocenę organizacji z uwzględnieniem perspektywy zarządzania różnorodnością.

W proponowanych działaniach nie należy jednak dążyć do tego, aby zarządzanie różnorodnością stało się kolejną modą, którą jedni bezwarunkowo akceptują, a inni jej w ogóle nie dostrzegają. Istotne jest, by zarządzanie różnorodnością stało się nowym, praktycznym narzędziem zarządzania organizacją oraz aby w ramach tego zarządzania przyjmować odpowiednie postawy proaktywne. Konieczne wydaje się także prowadzenie stałych obserwacji, szczególnie w obszarze barier wdrażania zarządzania różnorodnością, wskaźników pozwalających mierzyć stan tego wdrożenia, powstałej luki kompetencyjnej w tym obszarze u kadry kierowniczej i pracowników działów personalnych. Przeprowadzone analizy i wyciągnięte na ich podstawie wnioski mogą stać się inspiracją dla kadry kierowniczej i specjalistów zajmujących się kapitałem ludzkim w organizacjach do wdrożenia koncepcji zarządzania, polegającej na zarządzaniu różnorodnością a tym samym budować wartości poprzez dobre przykłady i dobre praktyki oraz inspirować się wzajemnie.

## Bibliografia:

Bleijenbergh I., Peters P., Poutsma E. (2010), *Diversity management beyond the business case, equality, diversity and inclusion*, „An International Journal”, t. 29, nr 5.

Branka M., Zielińska H. (2008), *Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, [www.ideazmiany.pl](http://www.ideazmiany.pl) (27.01.2016).

Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.

Egan M.L., Bendick M. (2008), *Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence*, „Academy of Management Learning and Education”, t.7, nr 3.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2013), *Łączy nas różnorodność. Przewodnik po Karcie Różnorodności*, Warszawa.

Gerszta M. (2010), *Dział personalny – kluczowy sojusznik w realizacji strategii CSR*, „Harvard Business Review Poland”, nr 85.

Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.

Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Drukarnia W&B, Warszawa.

Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2001), *Poland Creating Model Human Resource Management*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1a.

Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, t. 40 nr 3.

Wiktorska-Święcka A. (2013), *Płeć kulturowa a współpraca kobiet i mężczyzn w zarządzaniu z perspektywy koncepcji zarządzania różnorodnością*, (w:) Kupczyk T. (red.), *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – korzyści, problemy, dobre praktyki, propozycje zmian*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.

Wziętek-Staśko A. (2012), *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.





**Anna Soltys** | [asoltys@spoleczna.pl](mailto:asoltys@spoleczna.pl)

Spoleczna Akademia Nauk

**Izabela Warwas** | [izabelawarwas@uni.lodz.pl](mailto:izabelawarwas@uni.lodz.pl)

Uniwersytet Łódzki

## Kompleksowe zarządzanie dojrzałymi pracownikami w organizacji

### Comprehensive Management of Aging Human Resources in Organization

**Abstract:** The aim of the paper is to introduce a comprehensive age management model to support the organizations facing up the aging human resources. The model has been developed from Porter's idea chain of value of age management which presents activities and tools of human resources management from one hand and the values and solutions implemented into organizations from the other hand.

**Key-words:** human resources, age management, strategies of age management, age management model.

## Wprowadzenie

Coraz częściej, nie tylko w doniesieniach naukowych, ale także w debacie publicznej spotykamy się z zainteresowaniem tematyką globalnego starzenia się społeczeństw. Zmiany te określane bywają „*demograficznym tsunami*”, „*demograficzną bombą z opóźnionym zapłonem*”, „*katastrofą*” czy „*zapaścią*”. Rośnie udział osób starszych w społeczeństwie, maleje populacja pokolenia w wieku produkcyjnym, a wskaźnik urodzeń jest na poziomie poniżej poziomu zastępowalności niemal we wszystkich krajach europejskich. Komisja Europejska (2012) podejmuje działania w zakresie opracowywania strategii pozwalających radzić sobie ze starzeniem się, a rządy większości krajów europejskich wdrażają programy pomocowe ułatwiające zatrudnienie osób starszych. Organizacje gospodarcze coraz częściej zaczynają

rozumieć prawidłowości procesów starzenia się populacji, a nierzadko już widzą jego realne konsekwencje.

Wiek jest szczególnie zmienną zasobów ludzkich – jest kumulatorem wiedzy, doświadczenia, kwalifikacji, kompetencji zawodowych, ale również psychospołecznych niezbędnych do efektywnej pracy oraz rozumienia procesów organizacyjnych i predyspozycji biznesowych. W ciągu ostatnich dekad wykształciło się podejście oparte na zastępowaniu starzejących się pracowników nowymi, w płynnym procesie odnawiania zasobów ludzkich. To podejście, w obliczu starzejącej się populacji nie jest już możliwe do utrzymania z powodu:

- kurczącego się rezerwuaru młodych pracowników,
- zmian w systemie edukacji, w wyniku których pewne kwalifikacje i kompetencje w ogóle nie są rozwijane,
- zmiana postaw pokoleniowych wobec pracy, powodująca brak zainteresowania podejmowaniem zatrudnienia i wykonywania pracy nie spełniającej oczekiwań młodych ludzi.

Dyskusja o różnicach pokoleniowych w postawach i potrzebach wobec pracy pokolenia X, Y, Z, C [Chester 2006; Klonowska-Szałek 2011] prowadzona współcześnie jasno wskazuje na konieczność zmian w podejściu do tradycyjnych koncepcji zarządzania pracownikami – od zasobowego (instrumentalnego) do zindywidualizowanego (podmiotowego). Wyzwaniem staje się takie zarządzanie wiekiem, które umożliwi utrzymanie w stanie zatrudnienia pracowników posiadających niezbędną wiedzę, kwalifikacje i kompetencje, a także pożądane postawy wobec pracy, jak również umożliwienie nabywania i aktualizacji wiedzy, kwalifikacji i kompetencji wszystkim zatrudnionym [Sołtys 2013].

Kompleksowe zarządzanie wiekiem jest podejściem opartym na zindywidualizowanym podejściu do potrzeb pracowników, nieinstrumentalnym traktowaniu zasobów ludzkich organizacji oraz integrującym działania w zakresie zarządzania organizacją i zasobami ludzkimi. Jak podkreślają badacze problemu [Gajda, Seroka-Stojka 2014] jest również warunkiem niezbędnym dla osiągnięcia zrównoważonej i efektywnej działalności przedsiębiorstw [Sułkowski 2001, s. 15].

## **Model biznesowy zarządzania wiekiem**

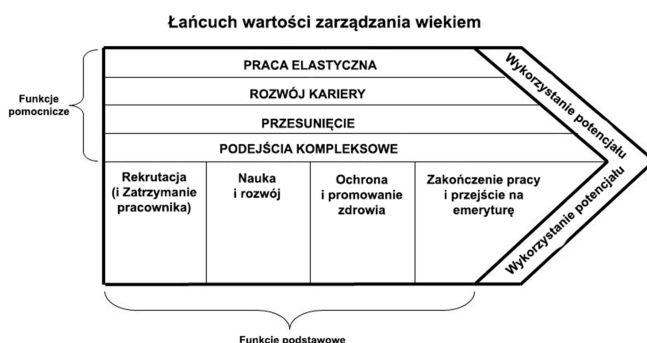
Zachodzące zmiany demograficzne nie są kwestią dyskusyjną. Rozważać można skalę i rozmiar ich konsekwencji społecznych i gospodarczych. Ważną sprawą wydaje się wyzbycie błędnych przekonań odnoszących się do starszych pracowników i nieposługiwanie się stereotypami, przez które dojrzały pracownicy są postrzegani jako mniej wydajni, bardziej podatni na choroby, co wiąże się z absencją oraz są słabiej zmotywowani do uczenia się. Wiele z tych przekonań jest mylnych np. indywidualne różnice w funkcjonowaniu poznawczym czy rozwinięcie niektórych funkcji kognitywnych podnosi sprawność uczenia się [Benjamin, Wilson 2005; Gruszczynska-Malec, Rutkowska-Gojny 2013].

Organizacje, mając na uwadze starzenie się społeczeństw, muszą jednocześnie sprostać wielu wyzwaniom, na które składa się: globalizacja i umiędzynarodowie-

nie, wzrost konkurencyjności, rozwój technologii ICT i gospodarki opartej na wiedzy. Firmy chcąc radzić sobie lepiej niż ich konkurenci, tworzą trwałą przewagę konkurencyjną. Wdrażanie zintegrowanego modelu zarządzania wiekiem pozwala na rozwijanie pozytywnych zmian organizacyjnych zarówno w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, jak i w całej organizacji, w przeciwieństwie do wdrażania „metod zarządzania instrumentalizujących ludzi”, pogłębiających nierówności [Sułkowski 2012, s. 255].

Korzystając z „łańcucha wartości” zaproponowanego przez Portera, postulowane koncepcje zarządzania wiekiem zostały przeanalizowane i zebrane w ramach „łańcucha wartości zarządzania wiekiem” [Naegele, Walker 2006]. Zostało to przedstawione na poniższej ilustracji.

**Rysunek 1.** Łańcuch wartości zarządzania wiekiem



**Źródło:** opracowanie na podstawie [Naegele, Walker 2006]. Model został opracowany w projekcie LIKE – Wykorzystanie innowacyjnych koncepcji zarządzania wiekiem do transferu wiedzy posiadanej przez osoby starsze, 2014.

Model zawiera funkcje podstawowe, stanowiące podstawę dobrego zarządzania wiekiem, będące fundamentem strategii. Do funkcji podstawowych zaliczyć można: rekrutację i zatrzymanie pracownika; naukę i rozwój; ochronę i promowanie zdrowia; oraz zakończenie pracy i przejście na emeryturę. Obok funkcji podstawowych występują funkcje pomocnicze, wzmacniające zarządzanie wiekiem i uzupełniające funkcje podstawowe. Obejmują one: elastyczną pracę, rozwój kariery, przesunięcie personelu oraz podejście kompleksowe. Dzięki kompleksowemu ujęciu model ten pozwala w sposób proaktywny uwzględnić w procesie zarządzania zasobami ludzkimi różne aspekty zatrudnienia z uwzględnieniem wieku pracowników.

## Funkcje podstawowe

Funkcje podstawowe obejmują głównie działania związane z procesem zarządzania zasobami ludzkimi na wszystkich etapach zatrudnienia:

### **Rekrutacja i zatrzymanie pracownika**

Rekrutacja zasobów ludzkich stanowi kluczowy element działania każdej firmy, aby jednak proces rekrutacji i selekcji nie miał cech dyskryminujących, można ustalić kilka zasad, na przykład:

- Usunąć ograniczenia wiekowe w ogłoszeniach o pracę, by do aplikowania zachęcić osoby bardziej zróżnicowane wiekowo.
- Powierzyć przeprowadzanie rozmów rekrutacyjnych i wybieranie aplikantów specjalnie wykwalifikowanemu personelowi.
- Zastosować proces eliminacji kładący nacisk na umiejętności, kompetencje i doświadczenie, a także na indywidualne potrzeby aplikantów, a nie na wiek i kwalifikacje.
- Ścisłe współpracować z lokalnymi agencjami rekrutacyjnymi.
- Zdobyć rzetelną wiedzę na temat publicznych programów wsparcia oraz sposobów ich wykorzystania.
- Kampanie reklamowe skierowane konkretnie do osób w starszym wieku.
- Docelowo skierować ofertę pracy do starszych bezrobotnych, osób, którym grozi zwolnienie lub będących na przymusowej wcześniejszej emeryturze.

Włączając te działania do strategii rekrutacji pracodawcy mogą w istotny sposób zwiększyć szanse na dotarcie do starszych kandydatów, proces rekrutacji uczynić bardziej neutralnym pod względem wieku, a także przyjąć strategię selekcji kładącą nacisk na rolę stanowiskową i zadania konieczne do wykonywania pracy, a nie na wiek rekrutowanej osoby.

### **Nauka i rozwój**

Kluczowym elementem sukcesu organizacji jest umożliwienie pracownikom wykorzystania ich pełnego potencjału. Aby to osiągnąć, organizacje muszą liczyć się z regularnym inwestowaniem w szkolenia i rozwój pracowników. Na przykład dobrym podejściem może być zapewnienie starszym pracownikom szans na udzielanie wsparcia mentorskiego innym pracownikom lub utworzenie zespołów i grup pracowników w zróżnicowanym wieku, w których promowany będzie międzypokoleniowy transfer wiedzy. Ponadto, zapewnienie szkoleń przedemerytalnych, albo szkoleń i wsparcia odpowiadającego zróżnicowanym stylom uczenia się, również może stanowić dodatkową motywację dla starszych pracowników [CIPD 2010]. Mniej prawdopodobne staje się uczestnictwo starszych pracowników w działaniach mających na celu naukę i rozwój, niż ma to miejsce w przypadku pracowników młodszych a ten brak zaangażowania w szkolenia i rozwój wynika przede wszystkim z braku oferowanych możliwości [McNair 2010].

Wsparciem mogą być systemy i procedury propagujące kulturę uczenia się, wzmacnianą poprzez raporty na temat zarządzania osiągnięciami, a także zachęcającą do rozwoju kariery na wszystkich etapach życia zawodowego pracownika.

Możliwości odbywania szkoleń powinny być postrzegane jako integralna część planowania kariery, a nie jedynie jako elementy zależne od stanowiska.

Istnieje wiele korzyści biznesowych, jakie płyną ze stosowania strategii rozwoju umiejętności związanych z wiekiem, w tym:

- Wyższy poziom umiejętności i zdolność do innowacji.
- Poprawa jakości produktów i usług.
- Podtrzymywane poziomu umiejętności.
- Zwiększone szanse na zatrudnienie, lepsza motywacja i większa elastyczność.
- Międzypokoleniowy transfer wiedzy.

### **Ochrona i promowanie zdrowia**

Wielu starszych pracowników, z wyboru lub z konieczności finansowej chce pracować jak najdłużej. Praca generalnie jest korzystna zarówno dla zdrowia fizycznego, jak i umysłowego pracującej osoby [Waddell, Button 2006]. Pracodawcy muszą rozumieć zasady i możliwości dotyczące konkretnego zajęcia (miejsca pracy). Oczywiście z wiekiem praca wymagająca sprawności fizycznej może stać się trudna; jednak zmiany zasad jej wykonywania, usprawnienia technologiczne, a także nowe przepisy bezpieczeństwa, wszystko to razem, zapewnia starszym pracownikom środowisko, w którym będą mogli pozostać aktywni i produktywni. Z wiekiem zmieniają się również możliwości umysłowe, jednak nie zawsze jest to zmiana na gorsze. Podczas, gdy umiejętność szybkiego myślenia i rozwiązywania problemów może z wiekiem słabnąć, tak umiejętność korzystania ze zdobytego doświadczenia rekompensuje to z nawiązką.

Pracodawcy powinni uznać kwestię ochrony zdrowia w pracy za istotny element dowolnej strategii zarządzania wiekiem. Jednym ze sposobów na osiągnięcie tego jest wzięcie pod uwagę indywidualnej zdolności do pracy pracownika. Istnieje kilka czynników odpowiedzialnych za niską zdolność do pracy, takich jak słabe zdrowie, niedostateczne umiejętności lub wiedza, nieodpowiednie nastawienie albo niewystarczające kompetencje. Spadek zdolności do pracy można spowolnić, zatrzymać lub nawet odwrócić, jeśli zastosuje się odpowiednie działania interwencyjne.

Inne działania mające na celu ochronę zdrowia w miejscu pracy mogą obejmować regularne kontrole lekarskie, przeszkolenie kluczowych pracowników w zakresie technik zarządzania zdrowiem, ergonomiczne rozplanowanie miejsca pracy, prewencyjne przesunięcie personelu, badania nad zagrożeniami dla zdrowia w miejscu pracy, raporty na temat zdrowia w organizacji i grupy robocze zajmujące się zdrowiem, wynajęcie specjalistów ds. zdrowia, by doradzili organizacji oraz promujące zdrowie grafiki czasu pracy [Naegele, Walker 2006]. Korzyści, płynące z wprowadzania strategii ochrony zdrowia i odpowiedniego planowania miejsc pracy to:

- Wyższy poziom satysfakcji z wykonywanej pracy i większa motywacja pracowników.
- Zarządzanie nieobecnością i wspieranie dobrego samopoczucia.
- Redukcja nieobecności powodowanych chorobą.
- Ponad przeciętny stan zdrowia.

### **Zakończenie pracy i przejście na emeryturę**

Pracownicy przejawiają znaczne różnice indywidualne, jeśli chodzi o stosunek do kwestii emerytury, a także preferencje odnoszących się do pracy zawodowej w późniejszych latach życia [Davies, Jenkins 2013]. Standardowe podejścia do emerytury są często nieefektywne, ponieważ zjawisko to ma charakter indywidualny. Z góry ustalony wiek odchodzenia na emeryturę stanowił jeden ze sposobów, w jakie pracodawcy mogli radzić sobie z usunięciem z organizacji starszych pracowników; jednak zmiany przepisów sprawiły, że działania takie są niezgodne z prawem. Niekorzystne również jest przekonanie pracodawców, że emerytura umożliwia tworzenie miejsc pracy dla młodych ludzi [Fuertes, Egdell, McQuaid 2013]. Jest to nie tylko mylne, lecz również szkodliwe dla firmy, ponieważ starsi pracownicy posiadają znaczną wiedzę i doświadczenie, które często są tracone wraz z ich odejściem z organizacji. Ponadto, zapewnienie poradnictwa przed odejściem pracownika na emeryturę powinno stanowić integralną część każdego szkolenia i programu rozwoju, aby ułatwić pracownikom odejście od aktywnego życia zawodowego i przejście na emeryturę. Co więcej, elastyczne formy takiego przejścia, np. dalsze zatrudnianie starszych osób na umowy czasowe lub elastyczna forma emerytury, umożliwiająca zainteresowanym stopniowe odchodzenie z pracy poprzez redukcję godzin pracy, również mogą być korzystne [Naegele, Walker 2006].

Organizacje odnoszą wiele korzyści z uwzględniania potrzeb starszych pracowników związanych z odchodzeniem na emeryturę i zmianą ich trybu życia, w tym:

- Planowanie sukcesji może być przeprowadzane w strategiczny sposób.
- Możliwy jest międzypokoleniowy transfer wiedzy.
- Poprawa wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku firmy.
- Wykorzystanie umiejętności i wiedzy kadry będącej na emeryturze.

### **Funkcje pomocnicze**

W ramach koncepcji „Łańcucha wartości zarządzania wiekiem” wskazano na cztery funkcje pomocnicze, których zadaniem jest uzupełnienie strategii zarządzania wiekiem i dostosowanie rozwiązań organizacyjnych do potrzeb starzejących się zasobów ludzkich.

#### **Elastyczna praca**

Elastyczna praca umożliwia starszym pracownikom łączenie pracy zawodowej z innymi obowiązkami, takimi jak opieka nad rodzicami czy teściami albo wnukami. Elastyczna praca może być efektywnym sposobem pomagającym starszym pracownikom ograniczyć czas poświęcany pracy, a także ułatwić płynne odejście z życia zawodowego, bez szoku związanego z nagłym odejściem na emeryturę. Elastyczny sposób pracy zawiera: elastyczny czas pracy, pracę zdalną, godziny pracy naliczane rocznie, skrócony tydzień pracy, dzielenie się obowiązkami, a także przesunięcia stanowiskowe pracownika.

Kluczem do skutecznego wprowadzenia elastycznej pracy jest efektywny dialog i komunikacja z pracownikami a kluczowym elementem jest zrozumienie oczeki-

wań i wartości pracowników i zharmonizowanie ich z potrzebami firmy. Coraz więcej firm opracowuje elastyczne metody pracy, aby nie tylko zatrzymać pracowników, ale i podtrzymać wydajność ekonomiczną [CIDP 2012]. Przy wyborze i wdrażaniu elastycznych form pracy organizacje powinny uwzględnić aspekty strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem – spełnienie wymogów procesów technologicznych pracy i formy świadczonych usług. W przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw, bariery operacyjne i administracyjne mogą być dużą przeszkodą [Fuertes, Edgell, McQuaid 2013]. Decyzja o wprowadzeniu pracy elastycznej powinna uwzględniać potencjał talentów, kompetencje i zdrowie pracowników. Ważnymi korzyściami stosowania pracy elastycznej są: możliwość równoważenia pracy z życiem prywatnym, wydłużenie aktywności zawodowej. Dużym problemem związanym z wdrażaniem elastycznych form pracy są postawy menedżerów (tylko 40% badanych potwierdza, że bezpośredni menedżerowie są pozytywnie nastawieni do pracy elastycznej) [CIDP 2012].

Praktyka zarządzania wskazuje ponadto następujące korzyści biznesowe z wdrożenia pracy elastycznej:

- Pozytywny wpływ na zdrowie, motywację i jakość życia pracowników poza pracą. Pracownicy mogą sami decydować, pozostają zmotywowani, a także wzrasta ich poczucie lojalności do organizacji.
- Optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich. Kluczowym elementem elastycznej pracy jest możliwość osiągnięcia przez organizacje maksymalnego poziomu wydajności dzięki zarządzaniu zdrowiem i dobrem samopoczuciem kadry.
- Zredukowana liczba absencji i większa produktywność. Praca elastyczna może w istotny sposób zmniejszyć liczbę chorób związanych z zawodem i podtrzymać efektywność pracy poszczególnych pracowników.
- Lepsza równowaga pomiędzy pracą i życiem prywatnym. Elastyczny sposób pracy daje pracownikom możliwość pozostania aktywnymi poza biurem, może zapewniać lepsze samopoczucie i umożliwia łączenie pracy z wybranym sposobem spędzania wolnego czasu.
- Zachęcanie do odłożenia emerytury na późniejszy czas. Może to stanowić bezpośrednią korzyść finansową dla poszczególnych pracowników, a także pomóc uzupełnić zasoby ludzkie firmy, w szczególności w obszarach, gdzie ciężko o obsadzenie stanowisk lub tam, gdzie brakuje określonych kompetencji.
- Stopniowe przechodzenie na emeryturę, pomaganie pracownikom w dostosowaniu się do emerytury. Niniejsza kwestia jest bardziej elementem odpowiedzialności społecznej czy kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru, niemniej jest to istotny komponent, ponieważ dbanie o pracowników wzmacnia pozytywną reputację organizacji.

Fizyczna możliwość wykonywania ciężkiej pracy z czasem się zmniejsza, niektórzy pracownicy wraz z upływem lat w coraz mniejszym stopniu są w stanie wykonywać pewne zadania. W wyniku tego, w niektórych obszarach aktywnie bada się i testuje zatrudnienie w częściowym wymiarze czasu pracy czy zmianę zakresu obowiązków, by umożliwić pracownikom wykonywanie zadań, którym mogą podołać. Zaleca się również szkolenie, o ile pracownicy wyrażają taką chęć – wiek nie



powinien tu stanowić kryterium. Istotne jest realistyczne podejście do procesu szkoleń oraz wyważenie potrzeb pracowników i firmy.

### **Rozwój kariery**

Bardziej odpowiednim określeniem dla rozwoju kariery w organizacji może być zarządzanie talentami. Odpowiednie zadbanie o tę kwestię sprawia, że organizacje zachowują osoby posiadające odpowiednie umiejętności, kwalifikacje i wiedzę. Wymaga to jednak czegoś więcej, niż jedynie zarządzanie i rozwój istniejącej kadry. Oznacza to również, że konieczne jest strategiczne spojrzenie na rynek pracy i zrozumienie konsekwencji, jakie niesie ze sobą starzejąca się kadra [CIDP 2012]. Dlatego, aby zapewnić podstawę dla efektywnego programu zarządzania rozwojem kariery lub talentami, organizacje powinny rozważyć kierunek, w jakim organizacja chce podążać, a także monitorować środowisko, w jakim działa (rynek pracy, profil wiekowy pracowników). Rozważając rozwój kariery, pracodawcy powinni łączyć go ze strategiami nauki i rozwoju, choć istnieją tu pewne drobne różnice. Na przykład, zapewnienie rozwoju czy awansu starszym pracownikom może stanowić strategię pozytywnego motywowania, przekazującą komunikat, że niezależnie od wieku istnieją w firmie takie możliwości. Rozwój kariery powinien również stanowić element każdej przyjętej strategii zarządzania wydajnością, umożliwiając zarówno pracodawcy, jak i pracownikowi omówienie szans na rozwój oraz zapewniając jego realizację w ramach organizacji. Co więcej, istnieją silne argumenty biznesowe związane z rozwojem kariery/zarządzaniem talentami w przypadku starszych pracowników, w tym:

- Korzyści związane z umiejętnościami, kwalifikacjami i doświadczeniem. Dzięki ustawicznemu rozwijaniu kompetencji poszczególne osoby, które mogą korzystać ze zdobytych umiejętności, są bardziej produktywne, efektywne i wydajne.
- Pozytywny wpływ na motywację, zaangażowanie, elastyczność i produktywność. Dobre strategie będą zachęcać pracowników do ustawicznego rozwoju, co zapewni im poczucie, że posiadane przez nich umiejętności są aktualne, ważne i odpowiednie do wykonywanej pracy. Inwestowanie w pracownika i możliwości oferowane przez firmę, mające na celu jego rozwój, może mieć znaczący, pozytywny wpływ na jego zaangażowanie i lojalność.
- Redukcja wczesnych emerytur wynikających ze „ślepego zaułka” kariery. Może to również stanowić wsparcie strategii mających na celu zatrzymanie pracownika w firmie poprzez pokazanie możliwości rozwoju lub przejścia na inne stanowiska w ramach organizacji, prowadząc do zmniejszenia się liczby przypadków przechodzenia pracowników na emeryturę ze względu na brak perspektyw.
- Unikanie utraty wiedzy krytycznej. Wykorzystanie starszych pracowników, jako mentorów, tutorów i szkoleniowców młodszej kadry, zapewnia pozostanie krytycznej wiedzy (jawnej i ukrytej) w organizacji.
- Unikanie zjawiska wypalenia i znudzenia. Dzięki stałemu rozwojowi i nowym wyzwaniom pracownicy wraz z wiekiem nie tracą motywacji i zaangażowania.

### **Przesunięcie personelu**

Przesunięcie personelu może być mylnie interpretowane jako strategia reaktywna, często wiązana z restrukturyzacją lub likwidacją etatów, głównie ze względu na fakt, że zazwyczaj jest ono wykorzystywane przez organizacje w sytuacji redukcji stanowisk. Jednak, jeśli przesunięcia będą poprawnie realizowane, mogą stanowić bardzo efektywną strategię, która potrafi dodać energii i motywacji starszym pracownikom, a także zapewnić im nowy cel i kierunek, co z kolei może zwiększyć ich wydajność. Ponownie, kwestią kluczową jest zrozumienie potrzeb starszych osób. Na przykład, większość pracowników w wieku 60 lat nie zaprzęta sobie głowy awansem na dobrze płatne i uznane stanowiska. Wprost przeciwnie, wielu z pracowników w tym wieku zainteresowanych jest zmniejszeniem stresu i nacisków oraz dalszym wnoszeniem pozytywnego wkładu do firmy [McNair 2010]. Powiązana jest z tym akceptacja faktu, że wraz z wiekiem zdrowie pogarsza się oraz że nieskończona możliwość pozostania produktywnym jest nierealistyczna. Wielu ze starszych pracowników, których zdrowie zaczyna zawodzić, nie przerywa życia zawodowego i z różnych względów stara się nadal pracować, choć brak ułatwień związanych z elastycznym systemem pracy znacząco im tę pracę utrudnia [Smeaton, Vegeris, Sahin-Dikmen 2009].

W tym sensie, przesunięcie kadry może być więc postrzegane jako środek kompensujący, który stanowi efektywną reakcję zarówno na ograniczenia związane z wydajnością, jak i reakcję prewencyjną, wykorzystywaną jako część szerszej strategii, mającej na celu dbanie o zdrowie i dobre samopoczucie pracownika [Naegele i Walker 2006]. Podczas, gdy może to stanowić cenną opcję, organizacje powinny zachować ostrożność, by upewnić się, że rodzaj pracy będzie na odpowiednim dla danej osoby poziomie, ponieważ wszelkie redukcje najprawdopodobniej odbiją się negatywnie na motywacji i produktywności. Oczekiwane korzyści z wprowadzenia przesunięcia personelu jako strategii pomocniczej obejmują:

- Zredukowane obciążenie pracą i stresem poszczególnych osób, co prowadzi do podniesienia poziomu motywacji, daje szansę na dalsze wykorzystywanie umiejętności i doświadczenia, a także zapewnia element bezpieczeństwa zawodowego starszym pracownikom.
- Stały poziom lub zwiększona produktywność oraz mniejsza ilość zwolnień lekarskich. Przesunięcie starszych pracowników, którzy w przeciwnym razie potencjalnie mogliby wejść w okres absencji związanych ze stanem zdrowia, może być finansowo korzystne dla organizacji, a jednocześnie umożliwi zachowanie kluczowej wiedzy.

### **Kompleksowe podejście**

Ostatnią z funkcji pomocniczych jest prawdopodobnie jedna z najważniejszych, scalająca wszystkie aspekty strategii zarządzania wiekiem. Kompleksowe podejście oznacza, że podczas, gdy istotne jest rozważenie wyzwań, z jakimi zmagać się muszą starsi pracownicy pozostający na rynku pracy, strategia powinna być otwarta na osoby w każdym wieku i uwzględniać wszystkie pokolenia. Z tego względu naturalnie łączy się ona z szerszą strategią zasobów ludzkich organizacji i wcześniej

wspomnianymi funkcjami podstawowymi i pomocniczymi „łańcucha wartości zarządzania wiekiem”.

Zapewnia ona organizacji również możliwość faktycznego zaadoptowania i wdrożenia międzypokoleniowego podejścia do zarządzania pracownikami, poprzez dbałość o lepsze relacje zawodowe młodszych i starszych pracowników. Jest to znacznie bardziej produktywnie podejście, niż zarządzanie konfliktami i napięciami międzypokoleniowymi, które mogą pojawiać się często, kiedy strategię wewnętrzne firmy w świadomy lub nieświadomy sposób faworyzują młodszych pracowników. Dlatego podejście holistyczne, gdzie wewnętrzne strategie i procedury koncentrują się na całym życiu zawodowym pracowników, włącznie ze środkami zaradczymi i prewencyjnymi, takimi jak dbałość o zdrowie i dobre samopoczucie, może wywrzeć pozytywny wpływ na organizację [Naegele, Walker 2010].

Wiele działań podejmowanych przez organizacje uwzględnia elementy międzypokoleniowe, które mogą pomóc radzić sobie z niektórymi problemami związanymi ze starzejącą się siłą roboczą poprzez wykorzystanie możliwości starszych pracowników. Kwestie takie, jak alienacja starszych pracowników i wyłączenie ich z działań związanych z nauką i rozwojem lub utrata wiedzy krytycznej, mogą być częściowo rozwiązane poprzez wdrożenie w organizacji nauki międzypokoleniowej. Wsparcie mentorskie stanowi najpowszechniejszą metodę nauki międzypokoleniowej w miejscu pracy i może być szczególnie efektywne, kiedy starszy, bardziej doświadczony pracownik, pomaga młodszemu koledze zdobyć istotną wiedzę i umiejętności, specyficzne dla pracy na określonym stanowisku, zapewniając przekazanie wiedzy krytycznej i zachowanie jej w ramach organizacji. Często zdarza się, że zarówno młodszy, jak i starszy pracownik uczą się z doświadczenia dzięki odwróconemu wsparciu mentorskiemu, a organizacja na tym zyskuje: finansowo, poprzez zwiększoną produktywność starszych pracowników, bardziej skutecznie zatrzymuje pracowników, co daje potencjalną przewagę nad konkurencją na rynku, a także zwiększa satysfakcję zawodową wśród pracowników.

Zespoły wielopokoleniowe stanowią następną rodzaj strategii, w ramach której kadra podzielona zostaje na grupy obejmujące członków w zróżnicowanym wieku. Pozytywne podejście do nauki i rozwoju panuje tam, gdzie firmy tworzą mieszane pod względem wieku zespoły i grupy, w których promowany jest międzypokoleniowy transfer wiedzy [CIDP 2010]. Obecnie wśród organizacji panuje tendencja podchodzenia do zespołów mieszanych pod względem wieku jako do istotnego sposobu zapewnienia zróżnicowania w miejscu pracy, które jest postrzegane jako pozytywna stymulacja zarówno jeśli chodzi o podtrzymanie motywacji, jak i poprawienie umiejętności rozwiązywania problemów [Ropes 2011].

Nauka międzypokoleniowa może być wprowadzona w ramach szerszej strategii zarządzania wiekiem, uwzględniającej pozostałe funkcje podstawowe i pomocnicze zaproponowane w „łańcuchu wartości zarządzania wiekiem”. Poprzez wdrożenie takich strategii do praktyk organizacji, pracodawcy dadzą wszystkim pracownikom większą szansę na wykorzystanie pełnego potencjału każdej indywidualnej osoby.

Po przyjęciu kompleksowego podejścia do zarządzania wiekiem, organizacje mogą oczekiwać korzyści, takich jak:

- Bardziej nowoczesna i bardziej zintegrowana strategia HR. Kompleksowe podejście zmusi osoby odpowiedzialne w organizacji za HR do krytycznego analizowania istniejących strategii i procedur oraz do zapewnienia, że przyjęte zostanie podejście uwzględniające cały „cykl życia” pracowników.
- Łatwiejsze włączenie do ogólnej strategii HR, niż miałyby to miejsce w przypadku odosobnionych środków. W przeciwieństwie do pojedynczych taktyk nie połączonych ze sobą w strategiczny sposób, kompleksowe podejście zapewnia płynność i spójność strategii i budujących ją praktyk. Będzie ono również skutkowało znacznym podniesieniem efektywności poszczególnych środków zarządzania wiekiem.
- Zwiększona elastyczność organizacji na wszystkich jej wewnętrznych poziomach. Strategie i praktyki mają wpływ nie tylko na pracowników i kadre kierowniczą, kompleksowe podejście zapewni większą świadomość na poziomie zarządu czy kierownictwa wyższego szczebla, dzięki czemu będzie można mieć pewność, że w stosunku do zarządzania wiekiem stosowane jest prawdziwie strategiczne podejście.
- Zwiększona akceptacja ze strony pracowników i zarządu. Połączona i spójna strategia zarządzania wiekiem przyniesie poparcie ze strony pracowników i kierowników w całej organizacji.
- Bardziej trwałe efekty promujący rozwój kultury zarządzania wiekiem. Kompleksowe podejście da również większe rezultaty, jeśli chodzi o trwałość w ramach organizacji.

## Podsumowanie i wnioski

Przedstawiony model „łańcucha wartości zarządzania wiekiem”, mający na celu pomoc organizacjom w poszukiwaniu i wdrażaniu koncepcji biznesowych odnoszących się do zarządzania wiekiem proponuje przyjęcie strategicznego i zintegrowanego podejścia do polityki personalnej. Oparty na teorii dotyczącej produktywności i konkurencyjności model jest tak opracowany, by angażował pracowników na poziomie, który rozumieją i akceptują, a także, by stanowił silne uzasadnienie biznesowe poprzez wskazanie korzyści, które ze sobą niesie. Może stanowić również podstawę kreowania nieopresyjnej kultury organizacyjnej, w której organizacja podąża za zmieniającymi się potrzebami pracowników, a jednocześnie w sytuacji, kiedy „Autonomia pracownika, nadawanie sensu pracy organizacyjnej, motywowanie pozamaterialne, budowanie lojalności i tożsamości organizacyjnej mogą służyć jako narzędzia zwiększania zysków”, pozwala na włączenie podmiotowe jednostek w sytuację organizacyjną [Sułkowski 2011, s. 11].

Konkurencyjność przedsiębiorstw, a także ich sukces ekonomiczny, będzie w dużej mierze opierać się na przyszłej wydajności starszych pracowników i efektywnym wykorzystaniu ich kompetencji. Celem niniejszego artykułu było przedstawienie kompleksowych uwarunkowań i skutków, dla których organizacje po-

winy rozważyć zintegrowanie praktyk odnoszących się do zarządzania wiekiem w ramach istniejących strategii HR i opracować model, który pomógłby osiągnąć ten cel. Kolejnym krokiem jest przekształcenie kluczowych idei zarządzania wiekiem w konkretne praktyki i strategie oraz opracowanie efektywnych narzędzi, które pracodawcy będą mogli wdrożyć w swoich organizacjach.

## **Bibliografia:**

Benjamin K., Wilson S. (2005), *Facts and misconceptions about age, health status and employability*, Derbyshire: Health and Safety Laboratory.

Boyle P. (2008), *Is there a need for a longitudinal study of ageing in Scotland?* Spotkanie w St Andrews University, 8 kwietnia 2008 r.

Bratton J., Gold J. (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3. wydanie, Nowy Jork: Palgrave MacMillan.

Cedefop (2012), *Preventing skill obsolescence*, dostęp z 27 marca 2013r. [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9070\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9070_en.pdf).

Chester E. (2006), *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development (2010), *Managing an Ageing Workforce*, Londyn: British Library.

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development (2012), *Managing a Healthy Ageing Workforce*, Londyn: British Library.

Davies E., Jenkins A. (2013), *The work-to-retirement transition of academic staff: attitudes and experiences*, Employee Relations, tom 35, wydanie 3 (planowane).

Drucker P.F. (2002), *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, sierpień 2002 r., tom 80, wydanie 8.

EMCEF (2008) *Managing an ageing workforce: developing a strategic and comprehensive approach in the electricity industry*, dostęp z 10 kwietnia 2013r. <http://www.eurelectric.org/Demographic/2008DemographicChange9.htm>.

ERI – Employment Research Institute (2010) *Age Management: A Business Case Leaflet*, dostęp z 12 marca 2013 r. <http://www.napier.ac.uk/employmentresearchinstitute/projects/Documents/AgeManagement%20CS%202.pdf>.

Eurofound (2007) *VVK Lithuania: Redeployment/Recruitment/Exit Policy*, dostęp z 5 kwietnia 2013 r. <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/li006.htm>.

Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., Gojny M. (2013), *Uprzedzenia i stereotypy w postrzeganiu pracowników 50+ przez inne grupy wiekowe*, (w:) Karaszewska H. (red.), Nicolaus Copernicus University Publishing Office, Toruń.

Gajda J., Seroka-Stojka O. (2014), *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, no/2014.

Eurostat (2013), *Report on demography*, dostęp z 4 kwietnia 2013 r.  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/3-26032013-AP/EN/3-26032013-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-26032013-AP/EN/3-26032013-AP-EN.PDF).

Fuertes V., Egdell V., McQuaid R. (2013), *Extending working lives: age management in SMEs*, Employee Relations, tom 35, wydanie 3 (planowane).

Ford R. (2013), *Ageing Baby Boomers Influence New Vehicle Design*, dostęp z 2 marca 2013 r.: [http://media.ford.com/article\\_display.cfm?article\\_id=23730](http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=23730).

Johnson R.W. (2007), *Managerial Attitudes Toward Older Workers: A Review of the Evidence*, Waszyngton: The Urban Institute.

Klonowska-Szałek A., Pracujflexi.pl, *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> z dnia 03.06.2016.

Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zaangażowanie pracowników w różnym wieku*, (w:) Zarządzanie zasobami ludzkimi, no 2.

Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wyd. UŁ.

Kołodziejczyk-Olczak I., Sołtys A., Rashidi A., Scott L. (2015), *Is Management of Aging Human Resources Worthwhile? Evaluation of an Age Management Model*, Journal of Intercultural Management, vol. 7 (1).

Komisja Europejska (2012), *One Step Up in later life: learning for active ageing and intergenerational solidarity*, Conference Policy Brief 7, Intergenerational Learning in the Workplace, Komisja Europejska.

LIKE – Wykorzystanie innowacyjnych koncepcji zarządzania wiekiem do transferu wiedzy posiadanej przez osoby starsze, LIFELONG LEARNING PROGRAMME GRUNDTVIG Multilateral Projects LIKE – 517619-LLP-1-2011-1-GR-GRUNDTVIG-GMP.

McNair S. (2010), *A sense of a future: a study of training and work in later life*, Leices-ter: National Institute of Adult Continuing Education.

Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Porter M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

Ropes D. (2011), *Intergenerational learning: A research framework*. W *Working and Ageing: Guidance and counselling for mature learners*, Thessaloniki: Cedefop.

Smeaton D., Vegeris S., Sahin-Dikmen M. (2009), *Older workers: employment preferences, barriers and solutions*, Manchester, Equality and Human Rights Commission Research Report Series, Raport 43.

Sołtys A. (2013), *Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Sokołowski J. (red.), t. XIV(9).

Sułkowski Ł. (2011), *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, (w:) *Problemy zarządzania*, 9 nr 4(34).

Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, SWSPiZ, Łódź.

Sułkowski, Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.

Waddell G., Burton A.K. (2006), *Is work good for your health and well-being?*, Londyn: The Stationery Office.

**Anna Lubrańska** | annalubr@wp.pl

Uniwersytet Łódzki

## Kadra kierownicza wobec zarządzania wiekiem

### The Managers' Attitudes Towards Age Management

**Abstract:** In the study, the problem of age management as a symptom of managing diversity in contemporary organizations, has been taken up. The key issue was to identify skills of age management among representatives of the managers with regard to particular aspects of age policy. The statistical tools for analyses and drawing conclusions included cross tables and the  $\chi^2$  test. The examination was made among representatives of varied age groups (early, middle, and late adulthood).

**Key-words:** age, age management, the managers, personnel policy.

## Wprowadzenie

Dynamiczne przemiany demograficzne są obserwowane i doświadczane przez wszystkich uczestników rynku pracy. Co więcej, prognozy na najbliższe lata nie zostawiają złudzeń – rynek pracy będzie poddany silnemu zróżnicowaniu generacyjnemu, narastającym dysproporcjom w strukturze zatrudnienia [Brdulak 2014, Kałuża-Kopias 2014]. Obecność kilku pokoleń na rynku pracy: pokolenia X, Y, Z, baby boomers i weteranów, generacji zróżnicowanych życiowym i zawodowym doświadczeniem, odmiennym zakresem i jakością oczekiwań, wartości, motywacji, postaw wobec pracy i pracodawcy [Gajda, Seroka-Stolka 2014, Kołodziejczyk-Olczak 2014, Rogozińska-Pawełczyk 2014, Woszczyk 2013] wymaga działań koordynujących ich współpracę, sprzyjających efektywności organizacyjnej i jednostkowej. Wobec tych specyficznych okoliczności pożądanym rozwiązaniem, adekwatnym do potrzeb jednostek, organizacji i rynku pracy, godzącym interesy każdej ze stron, jest koncepcja zarządzania wiekiem (ZW). Idea zawiera się w prowadzeniu wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb, moż-



liwości pracowników w różnym wieku, pozwalając racjonalnie i efektywnie korzystać z potencjałów ludzkich [Litwiński, Sztanderska 2013, s. 6]. Realizacja tych założeń jest w dużym stopniu zależna od prowadzonej w firmie polityki personalnej, wiedzy, doświadczenia i przychylności kadry zarządzającej. Na płaszczyźnie organizacji wszystko, co dzieje się w firmie to pochodna systemu zarządzania [Widerszal-Bazyl 2008, s. 9]. Dlatego istotne jest, by kadra zarządzająca była właściwie przygotowana do pełnienia swej roli, także w zakresie dbałości o starsze pokoleniowo zasoby. Współczesnych menedżerów, stojących wobec wyzwań demograficznych powinien charakteryzować zestaw określonych własności i umiejętności. Jako pożądane cechy wymienia się empatię, szacunek, zrozumienie dla odmienności pokoleniowej [Arnowska 2014, s. 115]. Niewystarczające przygotowanie menedżerów do zarządzania wiekiem może rodzić konflikty, wpływając na warunki i jakość pracy [Szaban 2013, s. 151]. W aspekcie zarządzania różnorodnością konieczna jest też wolność od mitów i krzywdzących przekonań na temat starszych pokoleń. Według badań [Szaban 2013, s. 152] „stereotypy związane z wiekiem, jakie mają kierownicy wyższego i średniego szczebla, determinują to, czy i jak zarządzanie wiekiem jest w organizacji obecne”; sprzyjają działaniom i zachowaniom schematycznym, czego następstwem może być postawa zniechęcenia u starszych pracowników, spadek ich produktywności, przedwczesna rezygnacja z pracy [Arnowska 2014, ss. 121-122].

Kierując się powyższymi przesłankami w niniejszym opracowaniu podjęto problem oceny obecności praktyk zarządzania wiekiem w polskiej rzeczywistości, uwzględniając wiedzę doświadczenie kadry kierowniczej w tym obszarze.

## Metodyka badań

W badaniu uczestniczyło 395 osób pracujących<sup>1</sup>, 233 kobiety i 162 mężczyzn; wiek 20-64 lata ( $M=34,97$ ,  $SD=12,19$ ); staż pracy 1-45 lat ( $M=12,98$ ,  $SD=11,97$ ). Badani prezentowali różny poziom wykształcenia: podstawowe  $n=1$ , zasadnicze  $n=18$ , średnie  $n=107$ , studia licencjackie  $n=130$ , magisterskie  $n=111$ , podyplomowe  $n=28$ . Respondenci pracowali na stanowiskach wykonawczych  $n=208$ , kierowniczych  $n=53$ , specjalistów  $n=134$ . 293 osoby określiły charakter swej pracy jako raczej umysłowy, a 102 jako raczej fizyczny. 126 respondentów reprezentuje sferę budżetową, a 269 sferę pozabudżetową. Badani byli zatrudnieni w przedsiębiorstwach o różnej wielkości: mikro  $n=88$ , małe  $n=91$ , średnie  $n=87$ , duże  $n=129$ . Re-

---

<sup>1</sup> Badania realizowano w latach 2014-2015. Osoby badane pochodziły z terenu woj. łódzkiego (wg danych statystycznych [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)) wskaźnik zatrudnienia w woj. łódzkiej jest porównywalny do wskaźnika ogólnego, krajowego, co pozwala na wnioskowanie o reprezentatywności badanej populacji). Prezentowane rezultaty badań to część szerszego projektu badawczego poświęconego różnicowaniu funkcjonowania zawodowego przedstawicieli różnych pokoleń. Kryteriami doboru próby była przynależność badanych do odmiennych etapów dorosłości, co pozwoliło uzyskać zbliżone liczebności w obrębie każdego z pokoleń. Respondentów, z wykorzystaniem wystandardyzowanych instrumentów badawczych, objęto badaniem w kierunku oceny satysfakcji z pracy, z życia, stresu zawodowego, wartości, interferencji obszarów praca-dom. W badaniach uwzględniono również aspekty organizacyjne, uzyskując dane dotyczące praktyk w zakresie prowadzonej w firmach polityki wiekowej.

spondenci to reprezentanci pokoleń: Baby boomers (50-64 lata,  $M=53,59$ ,  $SD=3,48$ ,  $n=79$ ), pokolenia X (35-49 lat,  $M=43,72$ ,  $SD=4,47$ ,  $n=81$ ), pokolenia Y (25-34 lata,  $M=27,91$ ,  $SD=2,63$ ,  $n=125$ ), pokolenia Z (20-24 lata,  $M=23,19$ ,  $SD=0,90$ ,  $n=110$ ).

Materiał empiryczny zebrano dzięki zastosowaniu ankiety własnej. Twierdzenia obejmowały różne aspekty zarządzania: ergonomię miejsca pracy, organizację pracy, prozdrowotne i prorozwojowe działania pracodawców. Treść poszczególnych pozycji ankiety zawarto w tabelach wyników.

Statystycznym narzędziem wnioskowania były rozkłady procentowe, tabele krzyżowe i test  $\chi^2$ . Wyniki podstawowych analiz wskazują, iż w opinii respondentów przedstawiciele kadry kierowniczej w ich firmach w większości ( $n=231$ , 58,5%) legitymują się wiedzą i umiejętnościami wymaganymi do efektywnego ZW. Sami zainteresowani, czyli badani pełniący funkcje kierownicze, bardziej krytycznie ocenili swoje kompetencje – w ich ocenie 45,3% dysponuje odpowiednią wiedzą i umiejętnościami w zakresie ZW. Uwzględniając kryterium wielkości firmy, najlepsze rezultaty uzyskali menedżerowie małych przedsiębiorstw (52,7%), a najslabiej wypadli kierownicy z mikro przedsiębiorstw (33%). Istotność różnic potwierdzono testem  $\chi^2$  ( $\chi^2=9,469$ ,  $p=,024$ ). Przedstawiciele sfery budżetowej i pozabudżetowej uzyskali zbliżone rezultaty – pozytywne oceny wystawiło ponad 40% badanych obu obszarów ( $\chi^2=0,346$ ,  $p=,315$ ). Najkorzystniej o umiejętnościach kadry kierowniczej w obszarze ZW wypowiedzieli się przedstawiciele Baby boomers (64,6%) i pokolenia Y (63,2%). Najbardziej krytyczni byli reprezentanci najmłodszego pokolenia Z (52,7%).

## Wyniki badań

Zasadniczym celem badań było zwrócenie uwagi na zakres i jakość realizowanej polityki wiekowej w zależności od wiedzy i umiejętności kadry zarządzającej. Z wykorzystaniem tabel krzyżowych (tabele 1-4) zaprezentowano poszczególne obszary ZW: organizacja i warunki pracy, kariera i rozwój zawodowy, ochrona i promocja zdrowia, kończenie zatrudnienia, przechodzenie na emeryturę.

## Organizacja i warunki pracy

**Tabela 1.** Kadra kierownicza wobec polityki wiekowej – organizacja i warunki pracy

			Kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem	
			Nie	Tak
W mojej firmie są prowadzone działania pozwalające na wyrównywanie szans starszych pracowników	Nigdy	%	82,9	17,1
	Rzadko	%	64,4	35,6
	Często	%	20,7	79,3
	Zawsze	%	36,0	64,0
$\chi^2=93,395, p=,000$				
W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności	Nigdy	%	78,7	23,1
	Rzadko	%	57,1	42,9
	Często	%	33,8	66,2
	Zawsze	%	28,6	71,4
$\chi^2=46,143, p=,000$				
W mojej firmie stosuje rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników	Nigdy	%	80,9	19,1
	Rzadko	%	64,2	35,8
	Często	%	43,3	56,7
	Zawsze	%	49,0	51,0
$\chi^2=29,980, p=,000$				
W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników	Nigdy	%	75,0	25,0
	Rzadko	%	81,7	18,3
	Często	%	64,2	35,8
	Zawsze	%	44,2	55,8
$\chi^2=31,170, p=,000$				

**Źródło:** badania własne.

Zaprezentowane rezultaty wskazują, iż wiedza i umiejętności kadry kierowniczej w zakresie efektywnej polityki pokoleniowej są decydujące dla stosowania rozwiązań przychylnych starszym pracownikom (w każdej z wyróżnionych kategorii uzyskano efekty istotne statystycznie). Organizacja warunków pracy w myśl założeń idei ZW jest szczególnie widoczna w zakresie wyrównywania szans ( $\chi^2=93,395, p=,000$ ). Również pozostałe obszary oddziaływań organizacyjnych, czyli dostosowywanie obowiązków zawodowych i obciążenia pracą stosownie do zmieniających się możliwości psychofizycznych, wykorzystywanie elastyczności zatrudnienia, dbałość o bezpieczeństwo pracy są – w opinii respondentów – wyraźniej obecne w firmach, w których badani pozytywnie ocenili wiedzę i starania przełożonych.

## Kariera i rozwój zawodowy

Tabela 2. Kadra kierownicza wobec polityki wiekowej – kariera i rozwój zawodowy

			Kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem	
			Nie	Tak
W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników	Nigdy	%	79,6	20,4
	Rzadko	%	73,1	26,9
	Często	%	45,1	54,9
	Zawsze	%	17,9	82,1
$\chi^2=53,727, p=,000$				
W mojej firmie w ocenie pracownika zwraca się uwagę na jego wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a nie na jego wiek	Nigdy	%	87,0	13,0
	Rzadko	%	74,0	26,0
	Często	%	54,5	45,5
	Zawsze	%	50,0	50,0
$\chi^2=19,918, p=,000$				
W mojej firmie właściwie korzysta się z wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracownika, niezależnie od jego wieku	Nigdy	%	92,9	7,1
	Rzadko	%	80,0	20,0
	Często	%	56,3	43,8
	Zawsze	%	45,4	54,6
$\chi^2=28,972, p=0,000$				
W mojej firmie decyzje o awansie pracownika są podejmowane zależnie od jego kompetencji, a nie od wieku	Nigdy	%	88,0	12,0
	Rzadko	%	77,5	22,5
	Często	%	53,5	46,5
	Zawsze	%	49,3	50,7
$\chi^2=26,037, p=,000$				
W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe swoich pracowników	Nigdy	%	90,9	9,1
	Rzadko	%	74,0	26,0
	Często	%	46,0	54,0
	Zawsze	%	35,4	64,6
$\chi^2=53,744, p=,000$				
W mojej firmie regularnie analizuje się i uwzględnia potrzeby szkoleniowe pracowników	Nigdy	%	80,3	19,7
	Rzadko	%	71,5	28,5
	Często	%	42,0	58,0
	Zawsze	%	40,7	59,3
$\chi^2=44,469, p=,000$				

W mojej firmie dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy, niezależnie do wieku	Nigdy	%	87,2	12,8
	Rzadko	%	62,6	37,4
	Często	%	60,0	40,0
	Zawsze	%	48,8	51,2
$\chi^2=20,598, p=,000$				

**Źródło:** badania własne.

Rozkład wyników ilustruje dbałość o kapitał ludzki zróżnicowaną wiedzą i umiejętnościami kadry kierowniczej w obszarze polityki wiekowej. Wobec wszystkich analizowanych praktyk organizacyjnych uzyskano dane świadczące o wysokiej istotności otrzymanych efektów badawczych. Przychylna dla przedstawicieli managementu opinia respondentów odzwierciedla obecną w firmach postawę szacunku dla kompetencji starszych pracowników, podyktowaną obiektywnymi kryteriami polityki personalnej, dotyczącej oceny, awansu, doskonalenia zawodowego, realizacji idei kształcenia ustawicznego.

### Ochrona i promocja zdrowia

**Tabela 3.** Kadra kierownicza wobec polityki wiekowej – ochrona i promocja zdrowia

		Kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem		
		Nie		Tak
W mojej firmie prowadzi się działania edukacyjne (np. wykłady, szkolenia) na temat zdrowego stylu życia	Nigdy	%	68,8	31,2
	Rzadko	%	51,7	48,3
	Często	%	39,2	60,8
	Zawsze	%	58,5	41,5
$\chi^2=33,206, p=,000$				
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę zdrowotną	Nigdy	%	80,0	20,0
	Rzadko	%	67,6	32,4
	Często	%	53,3	46,7
	Zawsze	%	42,2	57,8
$\chi^2=30,675, p=,000$				
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę socjalną	Nigdy	%	81,2	18,8
	Rzadko	%	67,6	32,4
	Często	%	54,3	45,7
	Zawsze	%	39,0	61,0
$\chi^2=35,389, p=,000$				

W mojej firmie monitoruje się zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy	Nigdy	%	88,9	11,1
	Rzadko	%	69,7	30,3
	Często	%	56,6	43,4
	Zawsze	%	44,0	56,0
$\chi^2=29,310, p=,000$				

**Źródło:** badania własne.

Wyniki dowodzą, iż dostępność i zakres wykorzystywania analizowanych praktyk organizacyjnych jest najsilniejszy w firmach, w których przedstawiciele kadry kierowniczej – zdaniem badanych – wykazują zaangażowanie i troskę o realizację idei ZW. Częściej realizowane są działania edukacyjne (np. wykłady, szkolenia) na temat zdrowego stylu życia; organizacja wykazuje starania o opiekę zdrowotną i socjalną, prowadzi się monitoring zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy.

### Kończenie zatrudnienia, przechodzenie na emeryturę

**Tabela 4.** Kadra kierownicza wobec polityki wiekowej – kończenie zatrudnienia, przechodzenie na emeryturę

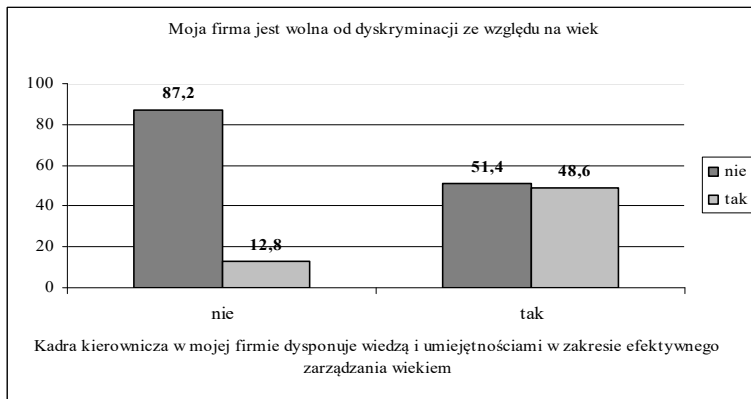
		Kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem		
		Nie	Tak	
W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę)	Nigdy	%	74,2	25,8
	Rzadko	%	52,9	47,1
	Często	%	29,8	70,2
	Zawsze	%	15,0	85,0
$\chi^2=52,642, p=,000$				
Moja firma współpracuje z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę	Nigdy	%	72,4	27,6
	Rzadko	%	46,9	53,1
	Często	%	42,2	57,8
	Zawsze	%	22,2	77,8
$\chi^2=33,536, p=,000$				
Moja firma utrzymuje kontakt z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. są organizowane spotkania z okazji świąt)	Nigdy	%	71,7	28,3
	Rzadko	%	42,7	57,3
	Często	%	42,3	57,7
	Zawsze	%	58,5	41,5
$\chi^2=35,472, p=,000$				

**Źródło:** badania własne.

Kończenie zatrudnienia, przechodzenie na emeryturę to ważny, ale ciągle niedoceniany element polityki personalnej. Otrzymane rezultaty wskazują, iż działania te są zależne od wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej w zakresie zarządzania wiekiem – świadome działania z obszaru ZW sprzyjają skutecznie prowadzonej polityce emerytalnej, zachowaniu dalszej współpracy i trwałości relacji z osobami, które zakończyły pracę w danej firmie, przechodząc na emeryturę.

W prowadzonych badaniach podjęto jeszcze jedną kwestię – problem dyskryminacji ze względu na wiek<sup>2</sup> (wykres 1).

**Wykres 1.** Kadra kierownicza wobec polityki wiekowej a problem dyskryminacji ze względu na wiek



**Źródło:** badania własne.

Otrzymano interesujący rozkład wyników. W organizacjach, w których zdaniem badanych, brakuje zainteresowania polityką wiekową, zdecydowanie silniej widoczna jest obecność praktyk o charakterze dyskryminacyjnym (87,2%). Natomiast w firmach, w których przedstawiciele managementu wykazują starania w zakresie realizacji idei ZW sytuacja jest bardziej korzystna, jednak nadal 48,6% respondentów twierdzi, iż ich miejsce pracy nie jest pozbawione zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek. Tłem dla uzyskanych rezultatów są inne dane [Richert-Kaźmierska, Stankiewicz 2014]. Wobec stwierdzenia „W Polsce występuje zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy”, zdecydowana większość badanych (73%) odpowiedziała twierdząco, a według 58% respondentów problem dotyczy głównie osoby starsze [Richert-Kaźmierska, Stankiewicz 2014, ss. 82-84]. To oddziałuje na rynek pracy. Społeczności, które wcześniej podjęły starania w kierun-

<sup>2</sup> Tak niepożądanym społecznie zjawiskiem ageizmu ma źródła w „stereotypach, sposobach postępowania, normach i zachowaniach dyskryminujących, ograniczających i dehumanizujących ludzi ze względu na ich wiek” [Szaban 2013, s. 152].

ku walki z dyskryminacją osób starszych, współcześnie wykazują istotnie wyższe niż w Polsce wskaźniki zatrudnienia osób 50+ [Szaban 2013, ss. 152-153].

## Dyskusja wyników

Przywołując standardy definicyjne, zarządzanie wiekiem to dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (*workability*) i zatrudnienia (*employability*), przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia i umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia, włącznie z okresem emerytalnym [Woszczyk 2013, s. 34]. Zatem – w myśl definicji – ZW powinno obejmować wszystkich pracowników, bez możliwości tworzenia grup faworyzowanych. Jednak przemiany demograficzne kształtujące rynek pracy powodują, iż starsi pracownicy, z uwagi na ich zwiększającą się liczebność, stanowią populację, wobec której nastąpi wzrost zainteresowania pracodawców [Litwiński, Sztanderska 2013, s. 6]<sup>3</sup>. Ta grupa wiekowa – z uwagi na zmniejszające się możliwości psychofizyczne – jest częstym odbiorcą działań odnoszących się do kształtowania i usprawniania organizacji i warunków pracy. W ogólnym zaleceniu podkreśla się, by obniżaniu się z wiekiem zasobów fizycznych towarzyszyło obniżanie się wymagań pracy, np. przez zmniejszenie czasu pracy, przydzielanie lżejszych obowiązków [Widerszal-Bazyl 2008, s. 7]. Zabieg taki zapewnia jednostce zachowanie sprawności funkcjonowania, działając jednocześnie prewencyjnie wobec zmęczenia, zniechęcenia czy stresu, spowodowanego przekonaniem, że się „nie nadąża”. Rezultaty badań [Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 204] wskazują, iż dobór form zatrudnienia i organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku są częściej stosowane przez organizacje tradycyjne. Przesunięcie pracownika na inne stanowisko, adekwatne do bieżących możliwości, zapobiega negatywnym następstwom procesu starzenia się<sup>4</sup>.

W trosce o efektywność i jakość pracy starszych, ich dobrostan psychofizyczny należy ograniczać konieczność realizacji obowiązków zawodowych w niepożądanym warunkach. Wymienia się trzy podstawowe kategorie wykluczające lub uniemożliwiające wykonywanie pracy przez osoby starsze: nadmierny wysiłek fizyczny (konieczność użycia siły), stresujące i niebezpieczne środowisko pracy (zagrożenie wypadkiem) i zła organizacja pracy [Muszyński 2008, ss. 46-47]. W prezentowanych badaniach zauważa się, iż wobec twierdzenia „W mojej firmie są prowadzone działania pozwalające na wyrównywanie szans starszych pracowników” i „W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności” otrzymano wysoki

<sup>3</sup> Zdaniem niektórych [Woszczyk 2013, s. 35], nastawienie na pracowników 50+ stanowi przykład podejścia naprawczego, ale nie prewencyjnego. Interes jednostki i organizacji sugeruje stosowanie rozwiązań holistycznych, skierowanych do różnych generacji, uwzględniających działania o charakterze prewencyjnym i naprawczym, obejmując cały cykl życia zawodowego jednostki, a nie tylko jego ostatni etap.

<sup>4</sup> Badani kierownicy [Urbaniak 2011, s. 63] wykazują przychyłność wobec tego rozwiązania, podkreślając jednocześnie trudność w jego realizacji, z uwagi na brak odpowiednich miejsc pracy (42,2%).



odsetek pozytywnych odpowiedzi wśród respondentów, którzy przychylnie ocenili swych menedżerów.

Zdolność do pracy obniża się z wiekiem<sup>5</sup>, a w przypadku 30% osób powyżej 45 lat odnotowuje się znaczący spadek wskaźnika WAI (*Work Ability Index*) [Rembiasz, Górny 2015, s. 118]. Dlatego zapewnienie osobom dojrzałym pracy na stanowiskach bezpiecznych i ergonomicznych wymaga spełnienia kilku warunków [Polak-Stopińska 2013, ss. 141-142], m.in. wiedzy w zakresie zmian fizjologicznych, ich przebiegu w organizmie osób 50+, analiz stanowisk pracy i dostosowania ich do możliwości osób 50+, uwzględnienia nietypowych schorzeń, indywidualnych wymagań. To ważne wobec pogłębiającego się procesu starzenia społeczeństw. Wyniki badań [Bugajska, Makowiec-Dąbrowska 2005, s. 5] wskazują, iż istotne obniżenie się poziomu wydolności fizycznej następuje u mężczyzn powyżej 50, u kobiet powyżej 40 lat. Dodatkowo, czynnikiem różnicującym okazał się rodzaj pracy (umysłowa-fizyczna) i ciężkość obowiązków zawodowych. Starsze osoby charakteryzuje też mniejsza sprawność mechanizmów termoregulacyjnych, w następstwie niższa tolerancja gorących i zimnych środowisk pracy [Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, Wągrowaska-Koski 2010, ss. 57-59]. Opisana wieloaspektowość sytuacji zawodowej dojrzałych pracowników stawia przed kadrą menedżerską określone wymagania, zakres określonych kompetencji, koniecznych dla efektywnego realizowania polityki ZW. Dlatego w przygotowaniu merytorycznym podkreśla się rolę szkoleń (obejmujących przedstawicieli wszystkich szczebli zarządzania) gwarantujących wiedzę z zakresu ZW [Widerszal-Bazyl 2008, s. 9]. Ich treść powinny stanowić m.in. zagadnienia dotyczące struktury wiekowej pracowników, regulowania obciążenia pracą, instrumentów ZW, zapobiegania dyskryminacji ze względu na wiek, współczesne koncepcje zdolności do pracy.

Prezentowane badania pozwalają sądzić, iż stosowanie firmie instrumentów wspierających karierę i rozwój zawodowy jest zależne od umiejętności i wiedzy kadry kierowniczej w zakresie ZW. Efekt jest szczególnie zauważalny w odniesieniu do rozkładu odpowiedzi pozycji „W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników” (82,1% respondentów, pozytywnie oceniających swych przełożonych, wybrało kategorię „zawsze”). To satysfakcjonujący rezultat, przykład budowania właściwych relacji między przedstawicielami różnych generacji. Ważnym zadaniem współczesnych menedżerów jest bowiem świadomość i docenienie różnic międzypokoleniowych. Ich znajomość kształtuje optymalne środowisko uczenia się, efektywny transfer wiedzy. Każda generacja może zaoferować wyjątkowe i unikatowe wartości<sup>6</sup> [Arnowska 2014, ss. 118-119].

---

<sup>5</sup> Dostrzeganie naturalnego spadku sprawności fizycznej osób 45+ w wysokim stopniu zauważają zarówno organizacje tradycyjne, jak i oparte na wiedzy [Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 211].

<sup>6</sup> Badani pracodawcy [Michalak, Lamecka 2015, ss. 96-98] w większości doceniają wartość starszych pracowników, szanując ich duży zasób wiedzy, z korzyścią wykorzystywany w przekazie międzygeneracyjnym. Z kolei młodsze pokolenie zyskuje swoją kreatywnością, potrzebą podejmowania nowych wyzwań i dalszego rozwoju. Za korzystny rezultat należy uznać wyniki działania pracodawców [Kołodziejczyk-Olczak 2013, s. 68], którzy w ponad 60% deklarują „kierowanie karierą pracowników tak, aby umożliwić wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku”.

Takie budowanie relacji międzypokoleniowych jest bliskie idei mentoringu<sup>7</sup>, którego istotę stanowi wykorzystywanie wiedzy i umiejętności doświadczonych pracowników, o wyższych kompetencjach, wyższej pozycji w hierarchii organizacyjnej [Nawrat 2014, s. 155]. To przekazywanie kapitału intelektualnego przez starszych młodszym. Dla pracowników bardziej dojrzałych wiekiem rola mentora ma charakter nobilitujący, potwierdzający ich kwalifikacje, istotną wartość dla firmy [Arnowska 2014, s. 124]. Wśród korzystnych konsekwencji mentoringu wskazuje się lepsze wyniki pracy, obniżenie stresu, mniejszą chęć rezygnacji z pracy, doskonalenie kompetencji interpersonalnych. Wartość mentoringu w międzypokoleniowym transferze doceniają sami menedżerowie [Moczydłowska 2014]. Efekt badań dowodzi pozytywnych następstw wśród odbiorców wsparcia mentora: częściej awansowali, doświadczali wzrostu wynagrodzeń, wyższego poziomu satysfakcji zawodowej [Pyżalski 2008, ss. 92-93]. Konkludując, „najlepszym rozwiązaniem dla osiągnięcia sukcesu jest wykorzystanie różnorodności wiedzy eksperckiej” [Arnowska 2014, s. 120].

Korzystną rolę aktywności kadry kierowniczej w obszarze polityki wiekowej, wspierającej rozwój zawodowy pracowników zauważa się analizując rozkład wyników uzyskany wobec twierdzeń: „W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe swoich pracowników” i „W mojej firmie regularnie analizuje się i uwzględnia potrzeby szkoleniowe pracowników”. Kształcenie ustawiczne jest ważnym instrumentem ZW, wymiarem kształtowania ścieżki kariery, także na późniejszych etapach życia. Nie ma przeciwwskazań, by różne formy oferty edukacyjnej kierować do starszych pracowników. Należy jednak pamiętać o specyfice uczenia się osób dorosłych, o ich zależnych od wieku oczekiwaniach i możliwościach poznawczych [Knowles, Holton, Swanson 2009, Pietrzyk 2015]. Przy zachowaniu zasad uczenia się osób dojrzałych, pożądaný efekt dydaktyczny zostanie osiągnięty.

Promowanie zdrowia, upowszechnianie wśród pracowników zachowań, sprzyjających sprawności, podnoszeniu wydolności fizycznej i zapobieganiu schorzeniom przewlekłym to istotne działania podejmowane w organizacji. Starania firmy w tym obszarze pozwolą na zachowanie ponadprzeciętnego stanu zdrowia pracowników, wzrostu zadowolenia, motywacji do pracy, wyższej jakości, wydajności pracy, zmniejszenie kosztów absencji, chorób zawodowych<sup>8</sup>, wypadków przy pracy [Polak-Stopińska, 2013, ss. 142-146]. Przykłady dobrych praktyk pokazują, iż promocja zdrowia obejmująca różny rodzaj aktywności, np. ćwiczenia fizyczne, badania lekarskie, szkolenia z radzenia sobie ze stresem pozwoliły na uzyskanie wzrostu wskaźnika zdolności do pracy (WAI) [Widerszal-Bazyl 2008, s. 9]. Wyniki badań kanadyjskich dotyczących oddziaływań programów promocji zdrowia [Malińska, Namysł, Hildt-Ciupińska 2012, s. 18] dowodzą spadku absencji chorobowej, wypadków, odszkodowań, kosztów opieki zdrowotnej, wzrostu produktywności.

<sup>7</sup> Według badań [Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 213] stosowanie metod szkoleń uwzględniających wymianę doświadczeń: mentoring, coaching częściej jest wykorzystywane w organizacjach opartych na wiedzy.

<sup>8</sup> Rozwój chorób zawodowych dokonuje się na przestrzeni lat, od początku kariery zawodowej. To istotny powód stosowania profilaktyki i narzędzi promocji zdrowia, skierowanych zarówno do starszych, jak i do młodszych pracowników [Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska 2012, s. 14].

Otrzymane dane (tabela 3) pozwalają wnioskować, iż – w opinii respondentów – zakres działań edukacyjnych prozdrowotnych, oferowanej opieki zdrowotnej, socjalnej jest w ich firmach umiarkowanie satysfakcjonujący. W zarządzaniu zasobami ludzkimi należy uwzględnić aspekt bezpieczeństwa i ochrony zdrowia [Rzepecki 2010, s. 10]. Prezentowane rezultaty wskazują, iż monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy jest zdecydowanie rzadziej obecne w tych firmach, w których respondenci nisko ocenili swych menadżerów w zakresie realizowania polityki wiekowej.

Jak wspomniano, w ramach ZW nie zabiega się o uprzywilejowane stanowisko dla osób starszych, ale przede wszystkim o stałą obecność tej grupy w strategiach ZZL [Muszyński 2008, s. 47]. W przypadku działań około emerytalnych oczywistym jest fakt, że są kierowane do najstarszych zasobów personalnych firmy. W płynnym przejściu na emeryturę – z zachowaniem elastycznych form zatrudnienia – pomocnymi rozwiązaniami są m.in. działania typu *Wind down*, *Step down*, *Easy down* [Stempień 2013, ss. 223-224]. Wykorzystywanie w firmach instrumentów ZW w odniesieniu do osób w okresie około emerytalnym skutkuje szeregiem wymiernych korzyści: daje możliwość zatrzymania kapitału wiedzy, obecność wartościowych, kompetentnych pracowników, podnosi prestiż i wizerunek firmy, sprzyja motywacji do pracy, ułatwia znalezienie następców i przygotowanie ich do pracy [Litwiński, Sztanderska 2010, s. 9]. W prezentowanym projekcie uzyskano satysfakcjonujący rezultat: w firmach, w których przedstawiciele managementu skutecznie realizują założenia koncepcji ZW, powszechniej jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników i podejmowana współpraca z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę. Rzeczywistość organizacyjna wskazuje, że zatrudnianie emerytów na dodatkowe zlecenia jest praktyką obecną w polskich firmach [Romanowicz, Reimus 2012, s. 26]. Rozwiązanie pozwala firmie na czerpanie z budowanego przez lata profesjonalizmu, a pracownikowi daje świadomość użyteczności, zachowania sprawności zawodowej, łatwiejszej adaptacji do nowej roli emeryta. Niestety, według badań, mniej częstą okolicznością jest utrzymywanie kontaktów z emerytami po zaprzestaniu współpracy. Można zaryzykować wniosek, iż jest to niewykorzystana okazja. Dbłość o zachowanie więzi, zapraszanie na imprezy firmowe stanowi płaszczyznę utrzymania dobrych relacji międzyludzkich i uruchomienia swoistego przekazu pokoleniowego – młodszy pracownicy dostrzegają starania firmy o tych pracowników, których zatrudnienie już się zakończyło [Romanowicz 2015, s. 99].

Starzenie się populacji pracowniczej jest faktem bezspornym. Starania teoretyków i praktyków zarządzania skutkują zestawem różnorodnych instrumentów, będących cenną pomocą w tej bezprecedensowej sytuacji. Ich praktyczna implementacja w dużej mierze warunkowana jest postawą zaangażowania przedstawicieli managementu, stopniem odpowiedzialności za politykę personalną firmy. Przedstawione rezultaty badań są tego wyraźnym dowodem – pozytywnie oceniona wiedza i umiejętności kadry kierowniczej w zakresie zarządzania wiekiem warunkują wyższą dostępność i efektywność opracowanych rozwiązań.

## Bibliografia:

- Aronowska I. (2014), *Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 11.
- Brdulak H. (2014), *Zmiany demograficzne – nowe wyzwanie w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 11.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T. (2005), *Starzejące się społeczeństwo a aktywność zawodowa*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 12.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Wągrowaska-Koski E. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników*, „Medycyna Pracy”, nr 61.
- Gajda J., Seroka-Stolka O. (2014), *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., Łastowiecka-Moras E., Malińska M. (2012), *Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 3.
- Kałuża-Kopias D. (2014), *Osoby w niemobilnym wieku produkcyjnym na polskim rynku pracy w perspektywie roku 2030*, (w:) Szukalski P. (red.), *Starzenie się ludności a solidarność międzypokoleniowa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A. (2009), *Edukacja dorosłych*, PWN, Warszawa.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2013), *Zarządzanie wiekiem w sektorze MSP jako wyzwanie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę*, PARP, Warszawa.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, PARP, UW, Warszawa.
- Malińska M., Namysł A., Hildt-Ciupińska K. (2012), *Promocja zdrowia w miejscu pracy – dobre praktyki (2)*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 7.
- Michalak A., Lamecka D. (2015), *Analiza i ocena skrajnych grup wiekowych na rynku pracy w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 66.
- Moczydłowska J. (2014), *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 11.

Muszyński M. (2008), *Strategia polityki aktywnego starzenia się w perspektywie polityki zarządzania wiekiem*, (w:) Dubas E., Pyżalski J., Muszyński M., Pavel J.P. (red.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring*, Wyd. UŁ, Łódź.

Nawrat D. (2014), *Uczenie się międzypokoleniowe w środowisku pracy – wybrane strategie i metody*, (w:) Muszyński M. (red.), *Międzypokoleniowe uczenie się*, Wyd. UŁ, Łódź.

Pietrzyk S. (2015), *Jak szkolić osoby dojrzałe*, „Personel”, nr 8.

Polak-Stopińska A. (2013), *Adaptacja stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników 50+*, (w:) Woszczyk P., Czernecka M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.

Pyżalski J. (2008), *Mentoring jako specyficzna relacja wspierająca rozwój*, (w:) Dubas E., Pyżalski J., Muszyński M., Pavel J.P. (red.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring*, Wyd. UŁ, Łódź.

Rembiesz M., Górny A. (2015), *Ergonomia w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 65.

Richert-Kaźmierska A., Stankiewicz K. (2014), *Dyskryminacja pracowników w starszym wieku – wybrane zagadnienia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 11.

Rogozińska-Pawełczyk A. (red.) (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Wyd. UŁ, Łódź.

Romanowicz K. (2015), *Kiedy pracownik przechodzi na emeryturę*, „Personel”, nr 8.

Romanowicz K., Reimus T. (2012), *Zarządzanie wiekiem – nie ma się czego bać*, „Personel”, nr 4.

Rzepecki J. (2010), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwie(1)*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 6.

Stempień J. (2013), *Dezaktywizacja zawodowa i przejście na emeryturę*, (w:) Woszczyk P., Czernecka M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.

Szaban J.M. (2013), *Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.

Urbaniak B. (2011), *Zatrudnienie a instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Łódź, Wyd. UŁ.

Widerszal-Bazyl M. (2008), *Sposoby ograniczania stresu wśród starszych pracowników (2)*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 7-8.

Woszczyk P. (2013), *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, (w:) Woszczyk P., Czernecka M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.

www.stat.gov.pl (*Aktywność ekonomiczna ludności Polski, I kwartał 2015*, Warszawa, 2015).

**Iwona Mendryk** | iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl

Uniwersytet Marie-Curie Skłodowskiej w Lublinie

**Anna Rakowska** | anna.rakowska@poczta.umcs.lublin.pl

Uniwersytet Marie-Curie Skłodowskiej w Lublinie

## **Wpływ postrzeganego wsparcia organizacji na poziom zadowolenia z pracy i dobrostan pracowników w różnym wieku. Wyniki badań<sup>1</sup>**

### **The Impact of Perceived Organizational Support on Job Satisfaction and Well-Being of Employees at Different Age. Study Results**

**Abstract:** The article presents the results of research carried out among 1365 employees representing 40 innovative Polish companies. The aim of the study was to find an answer for the question, if the perception of the organizational support, directed on employees development and on innovation, is related with job satisfaction and employees wellbeing. Based on the literature review, there were made two assumptions. According to the first, employees support in development results in greater job satisfaction and better well-being. Similarly, the perceived support for innovation results in greater job satisfaction and better well-being. The study results confirmed the existence of a statistically significant relationships between the perception of organizational support and job satisfaction and wellbeing of respondents representing different age groups. However in the group of younger respondents (under 30 years old) the job satisfaction is primarily affected by organizational actions directed towards their development, while in the group of older employee (50 years old or more) job satisfaction is primary influenced by perceived support for innovation.

---

<sup>1</sup> Badania finansowane z grantu nr 2013/09/B/HS4/01311, „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach”.

**Key-words:** age management, perceived organizational support, well-being, job satisfaction.

## Wprowadzenie

Coraz powszechniej wskazuje się, że w ramach ZZL powinny być projektowane i implementowane rozwiązania, umożliwiające dostosowanie kapitału ludzkiego organizacji do zmian: demograficznych, technologicznych i społecznych [Jamka 2013, ss. 137-161]. Odpowiedzią organizacji na zmiany demograficzne, starzenie się populacji może być implementacja idei zarządzania wiekiem. Zarządzanie wiekiem to podejście do zarządzania personelem w organizacji, biorące pod uwagę wiek, proces starzenia się i cykl życia poszczególnych osób w celu stworzenia środowiska pracy wspierającego pracowników w każdym wieku, umożliwienie im wykorzystania swoich możliwości i zaspokojenie potrzeb [Silverstein, 2008, ss. 269-280; Mendryk 2015, ss.105-124].

Zarządzanie wiekiem tworzy interesującą przestrzeń dla naukowców zainteresowanych zachowaniami organizacyjnymi. Badacze poszukują odpowiedzi na pytanie jak pracownicy interpretują doświadczenia związane z praktykami ZZL realizowanymi przez organizację [Guest 2011, ss. 3-13]. Nishii i in. [2008, ss. 503-545] podkreślają, że nie tylko obecność praktyk ZZL jest istotna, ale równie ważny jest wynik oceny intencji organizacji stosującej określone praktyki. Postrzeganie praktyk ZZL pociąga za sobą efekty behawioralne [Alfes i in. 2013, ss. 330-351]. W tym nurcie badawczym można usytuować badania, których wyniki są prezentowane.

Celem prezentowanego opracowania jest wykazanie związku pomiędzy postrzeganiem wsparcia oferowanego przez organizację (ukierunkowanego na rozwój pracowników oraz ukierunkowanego na wspieranie innowacyjności) a zadowoleniem z pracy i dobrostanem pracowników oraz określenie siły tego związku. Realizacji tego celu podporządkowane zostały badania, przeprowadzone w dwóch grupach pracowników: starszych wiekiem (50 lat i więcej) oraz młodszych (do 30 roku życia). Analiza statystyczna uzyskanych wyników pozwoliła na zaprezentowanie wniosków, które wpisują się w dyskusję nad możliwościami implementacji rozwiązań dla potrzeb zarządzania różnorodnością. Jednocześnie możliwe stało się sformułowanie rekomendacji dla ZZL.

## Postrzegane wsparcie organizacyjne

Stosowane praktyki ZZL mogą być odczytywane jako swoisty wkład organizacji w kreowanie rozwoju i dobrostanu pracownika. Dla opisanego zjawiska używa się terminu postrzegane wsparcie organizacyjne (*perceived organizational support*). Zdaniem Eisenbergera i współpracowników POS powinno być rozumiane jako ogólne przekonanie pracownika dotyczące zakresu, w jakim organizacja docenia jego wkład i dba o jego dobrostan [Eisenberger i in. 1986, ss. 500-507, Blackmore, Kuntz 2011, ss. 7-18].

Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że POS wpływa na afektywne zaangażowanie organizacyjne [Eisenberger i in. 1990, ss. 51-59, Blackmore, Kuntz 2011, ss. 7-18], wzrost poziomu zachowań obywatelskich, zmniejszenie chęci odejścia [Dawley, Houghton, Bucklew 2010, ss. 238-257], ocenę poziomu sprawiedliwości proceduralnej [Andrews, Kacmar 2001, ss. 47-66, Rhoades i in. 2001, ss. 825-836] i satysfakcję z pracy [Eisenberger i in. 1997, ss. 812-820, Rhoades, Eisenberger 2002, ss. 265-573]. Pracownicy, którzy uważają że organizacja ich wspiera bardziej pozytywnie oceniają różne aspekty ich zatrudnienia [Blackmore, Kuntz, 2011, ss. 7-18]. Niskie POS przyczynia się do wzrostu intencji odejścia z organizacji i wzmacnia konflikt ról. Karatepe [2012, ss. 735-752] wskazuje, że brak wsparcia organizacyjnego (w subiektywnej ocenie pracownika) powoduje poczucie niezadowolenia z pracy, które prowadzi do ogólnego niezadowolenia z kariery.

## Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy jest określona przez Locke'a [1976, ss. 218-222] jako przyjemne lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny własnych doświadczeń pracy lub z pracy. Satysfakcja z pracy oddziałuje na wiele aspektów pracy, takich jak poziom absencji, fluktuacja, aktywność, a także wiele aspektów sfery psycho-fizycznej. Smith i in. [2011, ss. 290-302] wykazali, że satysfakcja z pracy warunkuje zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*). Badania wskazują, że satysfakcja z pracy może być czynnikiem wpływającym na podejmowanie decyzji o wycofaniu się z organizacji [Dickeya i in. 2011, ss. 607-633, Kristensen i Westergaard-Nielsen 2006, ss. 230-248]. Wyniki polskich badań wskazują, że z ogólnym poziomem satysfakcji z pracy są skorelowane takie czynniki jak: możliwość podnoszenia kwalifikacji (.36) oraz możliwość awansu stanowiskowego (.43), a także udział w decyzjach podejmowanych w organizacji (.36) [Białas i Litwin 2013, ss. 17-29]. Na podstawie tych wyników można przypuszczać, że organizacje mogą wpływać na poziom satysfakcji pracowników poprzez odpowiednio dopasowane praktyki ZZL.

## Samopoczucie pracowników (*well-being*)

W literaturze można znaleźć liczne doniesienia dotyczące możliwości przewidywania przyszłych zachowań, których podłożem jest subiektywna ocena samopoczucia. Grant i współpracownicy [2007, ss. 51-63] definiują dobre samopoczucie jako wynik ogólnej oceny doświadczeń pracownika z funkcjonowania w miejscu pracy. Ci sami autorzy wyróżniają samopoczucie psychiczne (tj. szczęście), samopoczucie fizyczne (tj. zdrowie) i samopoczucie społeczne (czyli wynikające z jakości relacje). Według Van de Voorde [2011, ss. 391-407] praktyki HR mają pozytywny wpływ na samopoczucie psychiczne (poczucie szczęścia) i samopoczucie społeczne (zadowolenie z relacji), ale nie na samopoczucie fizyczne (zdrowie). Wykazano, że subiektywne poczucie szczęścia zwiększa ciekawość i kreatywność. W literaturze można znaleźć doniesienia z badań empirycznych, które wskazują, że osoby szczęśliwe charakteryzują się wysokim stopniem oryginalności i elastyczności poznawczej



[Amabile i in. 2005, ss. 367-403, George i Zhou 2007, ss. 605-622]. Funkcjonowanie osób o dobrym samopoczuciu charakteryzuje nastawienie na współpracę i współdziałanie [Lount 2010, ss. 420-433, De Neve i in. 2013, ss. 1-38]. Jednym ze wskaźników subiektywnego samopoczucia pracowników jest satysfakcja z pracy [Judge, T. A., Kinger R. 2007]. Erdogan ze współpracownikami [2004, ss. 305-327] na podstawie przeglądu badań stwierdzili, iż osoby bardziej zadowolone z życia prezentują zwykle wyższy poziom satysfakcji zawodowej, rzadziej planują odejście z organizacji oraz charakteryzują się większym zaangażowaniem organizacyjnym (*organizational commitment*).

## Hipotezy badawcze i model analizowanych zmiennych

Konstruując hipotezy przyjęto założenie, że postrzeganie przez pracowników oferowanego przez organizację wsparcia w zakresie ich rozwoju i innowacyjności wpływać będzie na ich satysfakcję z pracy i samopoczucie. Szczególnie, pozytywne postrzeganie wsparcia rozwoju może być odczytane jako skłonność organizacji do inwestowania w pracownika oraz uznania jego wkładu w funkcjonowanie organizacji [Kooij i inni 2013, ss. 18-35]. Taka percepcja budować będzie satysfakcję. Wzrost poziomu satysfakcji zawodowej powinien również przełożyć się na wyższy poziom samopoczucia. Jest to szczególnie ważne w przypadku pracowników dojrzałych wiekiem, którzy doświadczają wielu negatywnych konsekwencji stereotypowego postrzegania ich aktywności zawodowej.

Biorąc pod uwagę, wykazane wcześniej związki pomiędzy POS, satysfakcją i samopoczuciem sformułowano następujące hipotezy:

Hipoteza 1. Postrzegane wsparcie organizacyjne w zakresie rozwoju i innowacyjności pracowników wykazują statystycznie istotny, pozytywny związek z zadowoleniem z pracy i samopoczuciem pracowników w obu grupach wiekowych.

Hipoteza 2. Na satysfakcję z pracy pracowników w wieku 50 lat i więcej w dużo większym stopniu wpływa postrzegane wsparcie organizacyjne ukierunkowane na rozwój pracownika niż wsparcie ukierunkowane na innowacyjność.

Hipoteza 3. Silniejszym predyktorem satysfakcji z pracy pracowników młodszych (do 30 r. życia) jest postrzegane wsparcie innowacyjności niż postrzegane wsparcie rozwoju.

Hipoteza 4. Postrzeganie wsparcia organizacyjnego w zakresie innowacyjności jest silniejszym predyktorem samopoczucia pracowników młodszych wiekiem (do 30 r. życia) niż pracowników dojrzałych (50 i więcej lat).

## Próba badawcza

Badaniami objęto celowo dobraną grupę respondentów, osób aktywnych zawodowo, pracujących w dużych i średnich innowacyjnych przedsiębiorstwach (40 przedsiębiorstw) na stanowiskach specjalistów w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. Łącznie przebadano 1365 osób. Spośród wszystkich badanych wyodrębniono pracowników starszych wiekiem i pracowników młodych. Prógstaznieniaróżni się w opracowaniach różnych autorów. Wiek pracownika zaliczanego

do grupy starszych waha się od 40 [Buyens i in. 2009, ss. 102-17] do 50 lat [Armstrong-Stassen i Templer 2005, ss. 57-67, Armstrong-Stassen i Cattaneo 2010, ss. 344-363]. W związku z tym dla potrzeb prowadzonych badań zdefiniowano starszych pracowników jako osoby w wieku 50 lat i więcej [Loretto and White 2006, ss. 313-330; Shacklock i in. 2009, ss. 79-101]. Podobne postępowanie przeprowadzono dla określenia, kto będzie kwalifikowany jako pracownik młody. W literaturze dotyczącej różnic międzypokoleniowych określa się osoby między 18 a 30 rokiem życia jako młodych pracowników [Ryan 2010, Ng i Feldman 2009, ss. 1053-1075, Gee, Pavalko, Long 2007, ss. 265-290, Conway 2004, ss. 417-446]. W związku z tym przyjęto, że pracownikiem młodym określone zostaną osoby do 30 roku życia. Skład próby badawczej przedstawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 1.** Skład próby badawczej

Grupa_wiekowa		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
	do 30 lat	307	22,5	55,9	55,9
	50 lat i więcej	242	17,7	44,1	100,0
	Ogółem	549	40,2	100,0	
	Pozostałe grupy wiekowe	816	59,8		
	Ogółem	1365	100,0		

**Źródło:** opracowanie własne.

W procedurze badawczej wykorzystano przekrojowy model korelacyjny i metodę ścieżkową. Skorzystano z biblioteki SEM pakietu R (wersja SEM 3.1-6, wersja R 3.2.2).

## Zmienne i narzędzia pomiaru

Postrzegane wsparcie rozwoju pracownika badano skalą składającą się z 4 itemów (np. „Moja organizacja/dział kadr wspiera doskonalenie moich kompetencji”, „Mój bezpośredni przełożony wspiera doskonalenie moich kompetencji”). Skala w badaniach pilotażowych uzyskała wynik współczynnika alfa Cronbacha na poziomie 0,870.

Postrzegane wsparcie innowacyjności zbadano 3 itemową skalą. Przykładowe stwierdzenie użyte w skali to: „Moja organizacja daje możliwość i zachęca do zgłaszania nowych pomysłów” Skala w badaniach pilotażowych uzyskała wynik współczynnika alfa Cronbacha na poziomie 0,889.

Satysfakcję z pracy badano skalą składającą się z 4 itemów, dotyczących: 1) zadowolenia z ekonomicznych aspektów pracy, 2) zadowolenia z warunków pracy, 3) zadowolenia z relacji interpersonalnych, 4) zadowolenia z czynności i zadań. Skala satysfakcji z pracy w badaniach pilotażowych uzyskała satysfakcjonujące wyniki współczynnika alfa Cronbacha ( $\alpha=0,768$ ).

Samopoczucie pracowników określono na podstawie odpowiedzi respondentów na 5 pytań, które składały się na skalę well being. Do skonstruowania tej skali

wykorzystano The Warwick – Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS). Na podstawie ocen sędziów kompetentnych, spośród 14 pozycji kwestionariusza WEMWBS wybrano 5 (np. „Czuję się zdrowo”, „Interesują mnie nowości”). W badaniach pilotażowych skala osiągnęła Alfa Cronbacha równe 0,742.

W każdym przypadku respondenci udzielali odpowiedzi na pięciostopniowej skali typu Likerta.

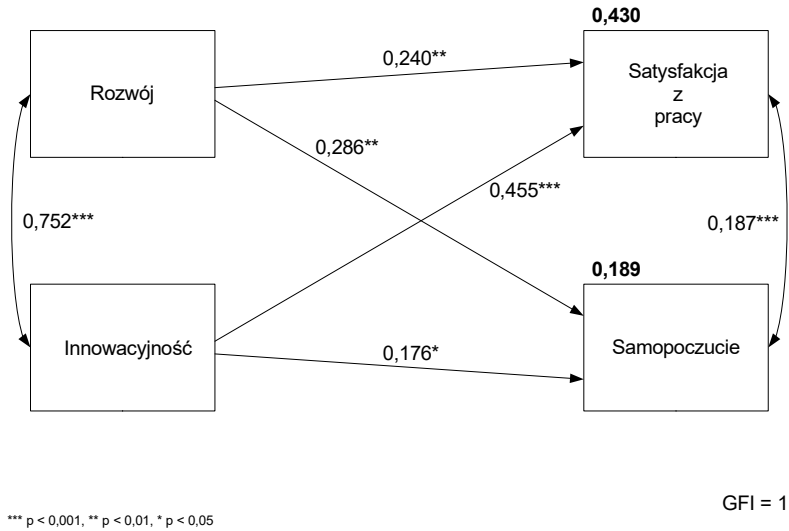
## Prezentacja wyników badań

Pierwszym krokiem postępowania badawczego było określenie związków między poszczególnymi zmiennymi ujętymi w modelu badawczym. W tym celu przeprowadzono wnioskowanie statystyczne oparte na współczynnikach korelacji. Na tej podstawie można stwierdzić, że istnieją pozytywne, statystycznie istotne związki między zmiennymi. Postrzegane wsparcie rozwoju wpływa na satysfakcję z pracy w obu grupach wiekowych. Silniejszy związek pomiędzy postrzeganym wsparciem rozwoju a satysfakcją z pracy zaobserwowano w grupie pracowników młodszych ( $r=0,662$ ,  $p<0,01$ ). Warto również zaznaczyć, że wysoką wartość współczynnika korelacji  $r$  – Pearsona dla postrzeganego wsparcia rozwoju oraz satysfakcji z pracy uzyskano w grupie pracowników w wieku 50 lat i więcej ( $r=0,566$ ,  $p<0,01$ ). Można wysunąć przypuszczenie, że nawet jeżeli niechętnie uczestniczą oni w działaniach pro-rozwojowy, to postrzeganie możliwości stwarzanych przez organizację w tym zakresie będzie zwiększać poziom satysfakcji z pracy. Związki pomiędzy POS rozwoju i innowacyjności z samopoczuciem badanych są dużo słabsze w obu grupach wiekowych. Jest to spowodowane faktem, że badano ogólny poziom samopoczucia. Praca jest tylko jednym z dużej grupy czynników (uwarunkowania osobiste, pozaorganizacyjne), które mogą być brane pod uwagę przy subiektywnej ocenie samopoczucia respondentów. Wiek nie różnicuje zależności między postrzeganym wsparciem innowacyjności i samopoczuciem ( $r=0,390$ ,  $p<0,01$  dla obu grup wiekowych). Silniejszy związek występuje pomiędzy postrzeganym wsparciem rozwoju a samopoczuciem w grupie starszych pracowników ( $r=0,413$ ,  $p<0,01$ ), niż w grupie młodszej (dla pracowników do 30 r. życia  $r$  Pearsona wyniosło 0,319 ( $p<0,01$ ). Podsumowując, o ile silny związek pomiędzy wsparciem organizacji w zakresie rozwoju a satysfakcją z pracy nie jest zaskakujący, gdyż dostęp do możliwości uczestnictwa w szkoleniach i programach rozwoju zawodowego stanowi źródło zadowolenia z pracy i z własnej kariery [Burke, Koyuncu, Wolpin 2012, ss. 95-111, Hao, Chen, Hongdi 2007, ss. 715-722], to intersującej wydają się wysokie wyniki współczynników korelacji pomiędzy postrzeganym wsparciem innowacyjności a satysfakcją z pracy ( $r=0,636$ ,  $p<0,01$ ) i samopoczuciem ( $r=0,390$ ,  $p<0,01$ ) w grupie pracowników starszych. Tak wysokie wartości wskazywałyby na równie istotne dla zadowolenia pracowników dojrzałym wiekiem działań pro-rozwojowych, jak i stwarzania zachęt do podejmowania aktywności pro-innowacyjnej.

Kolejnym etapem analiz była weryfikacja modelu badawczego i hipotez badawczych, dotyczących zależności pomiędzy postrzeganym przez pracownika wsparciem jego rozwoju oferowanym przez organizację i wsparciem jego innowacyjności

a zadowoleniem z pracy i samopoczuciem. W tym celu posłużono się *Structural equation analysis*. Procedurę przeprowadzono dla dwóch grup wiekowych pracowników (do 30 r. życia i 50 lat i więcej). Dla obu grup wiekowych model okazała się dobrze dopasowany (grupa 50 lat i więcej:  $\chi^2=1.07e-13$ , Df = 0 Pr(> $\chi^2$ ) = NA, GFI=1, grupa do 30 r. ż:  $\chi^2=0$ , Df =0, Pr(> $\chi^2$ )=NA, GFI=1). W analizie skupiono się na analizie wyjaśnionej wariancji i wagach regresyjnych.

**Rysunek 1.** Finalny model zależności między badanymi zmiennymi dla pracowników w wieku 50 lat i więcej



Użyto skrótów:

Rozwój – dotyczy postrzeganego przez pracownika wsparcia organizacji dla rozwoju

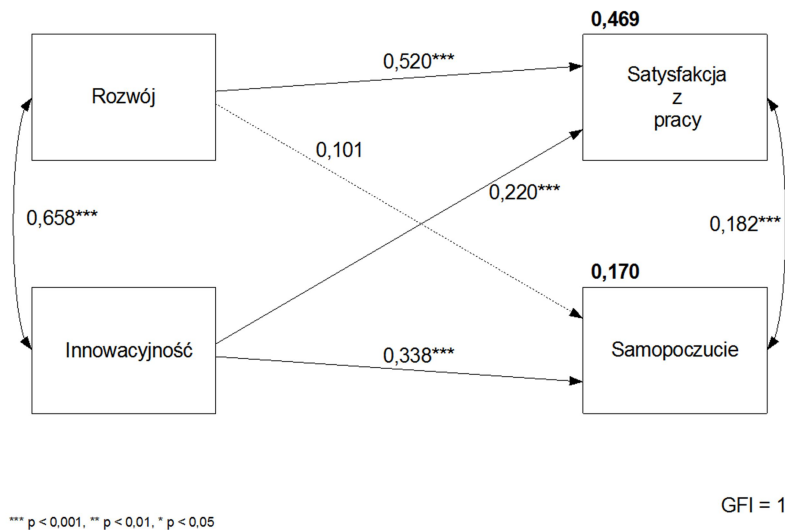
Innowacyjność – dotyczy postrzeganego przez pracownika wsparcia organizacji dla innowacyjności

**Źródło:** opracowanie własne.

Poszczególne zmienne, ujęte w modelu w sposób istotny wyjaśniają postulowane zależności. Zarówno postrzeganie wsparcie rozwoju jak i postrzeganie wsparcie innowacyjności w sposób bezpośredni wpływają na satysfakcję z pracy oraz samopoczucie pracowników dojrzałych wiekiem. Analizowane w modelu zmienne (postrzeganie wsparcia organizacji w zakresie innowacyjności i rozwoju) wyjaśniają zmienności satysfakcji z pracy w 43%, a wariancję samopoczucia w prawie 19% (18,9%). Warto też zwrócić uwagę, że zarówno zmienne niezależne (POS w zakresie rozwoju i POS w zakresie innowacyjności) jak i zmienne zależne (satysfakcja z pracy i samopoczucie) są ze sobą skorelowane. Wyniki badań pozwalają

stwierdzić, że postrzegane wsparcie innowacyjności jest silniejszym predyktorem zadowolenia z pracy ( $\beta=0,445$ ,  $p<0,001$ ) niż postrzegane wsparcie rozwoju ( $\beta=0,240$ ,  $p<0,01$ ). Na ogólne samopoczucie pracownika silniej oddziałuje postrzegane wsparcie rozwoju ( $\beta=0,286$ ,  $p<0,001$ ) niż ocena działań organizacji jako ukierunkowanych na wsparcie innowacyjności.

**Rysunek 2.** Finalny model zależności między badanymi zmiennymi dla pracowników do 30 r. życia



Użyto skrótów:

Rozwój – dotyczy postrzeganego przez pracownika wsparcia organizacji dla rozwoju

Innowacyjność – dotyczy postrzeganego przez pracownika wsparcia organizacji dla innowacyjności

**Źródło:** opracowanie własne.

W przypadku pracowników młodszych wiekiem, analizowane w modelu zmienne (postrzegane wsparcie organizacji w zakresie innowacyjności i rozwoju) wyjaśniają zmienności satysfakcji z pracy w prawie 47% (46,9%), a zmienności samopoczucia w 17%. Również w tym przypadku zmienne niezależne (POS w zakresie rozwoju i POS w zakresie innowacyjności) jak i zmienne zależne (satysfakcja z pracy i samopoczucie) są ze sobą skorelowane, jednak wartości współczynnika  $r$  – Pearsona nieco różnią się od wartości, które otrzymano dla pracowników starszych.

Dla pracowników młodszych wiekiem silniejszym predyktorem zadowolenia z pracy jest postrzegane wsparcie rozwoju ( $\beta=0,520$ ,  $p<0,001$ ). Postrzegane wsparcie organizacyjne w zakresie innowacyjności w zdecydowanie mniejszym stopniu

wpływa na zadowolenie z pracy ( $\beta=0,220$ ,  $p<0,001$ ) niż miało to miejsce w przypadku pracowników starszych. Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy postrzeganym wsparciem rozwoju a samopoczuciem. Na ogólne samopoczucie pracownika młodego oddziałuje jedynie postrzegane wsparcie organizacyjne w zakresie innowacyjności ( $\beta=0,338$ ,  $p<0,001$ ).

Powyższe wyniki pozwalają na zweryfikowanie postawionych hipotez. Pierwsza hipoteza dotycząca pozytywnego związku pomiędzy postrzeganym przez pracowników wsparciem ich rozwoju i innowacyjności a ich satysfakcją z pracy i samopoczuciem potwierdziła się. Wyniki badań wskazują również, że przypuszczenie zawarte w hipotezie czwartej, dotyczące silniejszego związku pomiędzy samopoczuciem a postrzeganym wsparciem organizacji w zakresie innowacyjności dla grupy młodszych pracowników było słuszne. Pozostałe hipotezy zostały zweryfikowane negatywnie. Założono, że dla pracowników starszych wiekiem silniejszym predyktorem satysfakcji z pracy będą działania organizacji postrzegane jako wspierające rozwój. Okazało się, że dużo silniejszym wskaźnikiem zadowolenia jest dla tej grupy wiekowej, postrzegane organizacyjne wsparcie dla innowacyjności. Młodzi pracownicy są bardziej zadowoleni ze wsparcia ukierunkowanego na rozwój niż na innowacyjność.

## **Zakończenie, dyskusja wyników**

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że wraz z wiekiem pracowników maleje siła związku pomiędzy satysfakcją z pracy a działaniami organizacji wspierającymi rozwój. Jest to zgodne z wynikami otrzymanymi przez Kooij i współpracowników [2011, ss. 197-225], którzy stwierdzili, że wraz z wiekiem pracowników zmniejsza się potrzeba rozwoju, zwiększa się zaś potrzeba bezpieczeństwa. Wyjaśnieniem może być tutaj teoria selektywnej optymalizacji i kompensacji (SOC) Baltesa i Baltes [Baltes i in.1999, ss. 169-175]. Pomyślne funkcjonowanie jednostki w trakcie trwania życia uzależnione jest od umiejętności maksymalizacji zysków i minimalizacji strat ze zmian rozwojowych. W związku z tym pracownicy będą poszukiwać takich sposobów funkcjonowania, które pozwolą na optymalizację zasobów niezbędnych do utrzymania satysfakcjonującego poziomu funkcjonowania oraz takich, które kompensować będą niedostatki. Wg teorii SOC niedostatki umiejętności pojawiające się w starszym wieku, spowodują większe zainteresowanie znalezieniem sposobów na kompensację start/ utrzymanie umiejętności na określonym poziomie niż poszukiwaniem nowych możliwości rozwoju.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że nawet, jeżeli istnieje niechęć do podejmowania działań pro-rozwojowych wśród starszych pracowników (co może być spowodowane np. dyskryminacją w zakresie dostępu do szkoleń), to jednak pozytywne oceny wsparcia organizacji w tym zakresie mogą wzmacniać satysfakcję z pracy. Postrzegane wsparcie organizacyjne realizowane poprzez praktyki ZZL, może wpływać na wzrost pozytywnych postaw zachowań związanych z pracą przez normę wzajemności [Guest 2002, ss. 335-358]. Młodzi pracownicy, przedstawiciele wielokrotnie opisywanego pokolenia Y [Moczydłowski

ska 2015, ss. 27-36, Kultalahti i Viitala 2015, ss. 101-114] wykazują duże zainteresowanie wsparciem rozwoju. Wynika to z opisanych w teorii SOC mechanizmów oraz dążenia do stworzenia podstaw dla rozwoju kariery.

Interesujący i wymagający interpretacji jest silny związek pomiędzy postrzeganiem wsparcia innowacyjności a zadowoleniem z pracy pracowników starszych wiekiem. Wydaje się, że jest to kolejny dowód na poszukiwanie przez tych pracowników uzasadnienia swojej „przydatności” dla organizacji. Efekty aktywności innowacyjnej mają zwykle charakter powszechnie dostępnych, co daje autorowi korzyści wizerunkowe i broni przed spadkiem samooceny wynikającej z metastereotypów.

W poszukiwaniu sposobów najlepszego wykorzystania potencjału kompetencyjnego oraz poprawy wydajności pracy warto poszukiwać adekwatnych praktyk z zakresu ZZL [Simon i in. 2015, ss. 7-35, Alfes i in. 2013, ss. 330-351]. Wyniki prezentowanych badań skłaniają do konkluzji, iż niezależnie od wieku pracowników postrzegane wsparcie organizacji wpływa na satysfakcję z pracy i samopoczucie. Nieodzwonnie wydaje się jednak różnicowanie praktyk organizacyjnych pod kątem możliwości i ograniczeń wynikających z wieku pracowników. Warto również podkreślić, że nie tylko samo zróżnicowanie praktyk, ale również ich subiektywna ocena przez pracowników powinny być brane pod uwagę.

## Bibliografia:

Alfes K., Shantz A.D., Truss C., Soane E. (2013), *The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model*, "The International Journal of Human Resource Management", 24 (2).

Amabile T.M., Barsade S.G., Mueller J.S., Staw B. (2005), *Affect and creativity at work*, „Administrative Science Quarterly”, 50.

Andrews M.C., Kacmar K.M. (2001), *Discriminating among organizational politics, justice, and support*, "Journal of Organizational Behavior", 22(4).

Armstrong-Stassen M., Cattaneo J. (2010), *The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers*, „Journal of Management Development”, Vol. 29(4).

Armstrong-Stassen M., Templer A. (2005), *Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce*, "Journal of Management Development", 24.

Baltes P.B., Staudinger U.M., Lindenberger U. (1999), *Lifespan psychology: theory and application to intellectual functioning*, "Annual Review of Psychology", 50.

Biały S., Litwin J. (2013), *Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse”, 4(1).

Blackmore C., Kuntz J. (2011), *Antecedents of job insecurity in restructuring organisations: An empirical investigation*, "New Zealand Journal of Psychology", 40(3).

- Burke R.J., Koyuncu M., Wolpin J. (2012), *Work experiences, satisfactions and psychological well-being among women managers and professionals in Turkey*, „Europe Journal of Psychology”, 8.
- Buyens D., Van Dijk H., Dewilde T., De Vos A. (2009), *The aging workforce: perceptions of career ending*, „Journal of Managerial Psychology”, 24 (2).
- Conway E. (2004), *Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects?*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 13.
- Dawley D., Houghton J.D., Bucklew N.S. (2010) *Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit*, „The Journal of Social Psychology”, 150 (3).
- Dickey H., Watson V., Zangelidis, A. (2011), *Job Satisfaction and Quit Intentions of Offshore Workers in the UK North Sea Oil and Gas Industry*, „Scottish Journal of Political Economy”, 58.
- Eisenberger R., Cummings J., Armeli S., Lynch P. (1997), *Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction*, „Journal of Applied Psychology”, 82.
- Eisenberger R., Fasolo P., Davis-LaMastro V. (1990), *Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation*, „Journal of Applied Psychology”, 75 (1).
- Eisenberger R., Hungtington R., Hutchison S., Sowa D. (1986), *Perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology”, 71.
- Erdogan B., Kraimer M.L., & Liden R.C. (2004), *Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support*, „Personnel Psychology”, 57.
- Freund A.M. (2006), *Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults*, „Psychology and Aging”, 21.
- Gee G.C., Pavalko E.K., Long J.S. (2007), *Age, cohort and perceived age discrimination: Using the lifecourse to assess self-reported age discrimination*, *Social Forces*, 86(1).
- George J.M., Zhou J. (2007), *Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity*, *Management Journal*, 50.
- Grant A.M., Christianson M.K., Price R.H. (2007), *Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs*, „Academy of Management Perspectives”, 21 (3).
- Guest D. (2002), *Human resource management, corporate performance and employee wellbeing. Building the worker into HRM*, „The Journal of Industrial Relations”, 44(3).



Guest D.E. (2011), *Human resource management and performance: still searching for some answers*, „Human Resource Management Journal”, 21(1).

Hao L.X., Chen Ch., Hongdi J.C. (2007), *The influence of organizational career management on occupational promise and job satisfaction: Vocational delay of gratification as a mediator*, „Acta Psychologica Sinica”, 39(4).

Jamka B. (2013), *Scenariusze rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w reakcji na przemiany otoczenia zewnętrznego*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 4(43).

Karatepe O.M. (2012), *Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 24(5).

Kooij D., de Lange A., Jansen P., Kanfer R., Dikkers J. (2011), *Age and work-related motives: Results of a meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, 32(2).

Kooij D.T., Gues D.E., Clinton M., Knight T., Jansen P., Dikkers J. (2013), *How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age*, „Human Resource Management Journal”, 23(1).

Kristensen N., Westergaard-Nielsen N. (2006), *Job Satisfaction and Quits-Which Job Characteristics Matters Most?*, „Danish Economic Journal”, 144.

Kultalahti S., Viitala R. (2015), *Generation Y – challenging clients for HRM?*, „Journal of Managerial Psychology”, 30(1).

Locke, E.A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, (w:) Oktug Z. (2013), *The Moderating Effects of Age and Tenure on the Relationship between Organizational Identification and Job Satisfaction*, „Management”, 3(4).

Loretto W., White P. (2006), *Employers' attitudes, policies and practices towards older workers*, „Human Resource Management Journal”, 16(3).

Lount, J.R.B. (2010), *The impact of positive mood on trust in interpersonal and intergroup interactions*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 98.

Moczydłowska J. (2015), *Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, ZN WSH „Zarządzanie”, (2).

Ng T.W H., Feldman D.C. (2009) *Age, work experience, and the psychological contract*, „Journal of Organizational Behavior”, 30(8).

Nishii L.H., Lepak D.P., Schneider B. (2008), *Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer*, „Personnel Psychology”, 61(3).

Reisenwitz T.H., Iyer R. (2009), *Differences in Generation X and Generation Y: implications for the organization and marketers*, „The Marketing Management Journal”, 19(2).

Rhoades L., Eisenberger R. (2002), *Perceived organizational support: A review of the literature*, „Journal of Applied Psychology”, 87.

Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S. (2001) *Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology”, 86.

Shacklock K., Brunetto Y., Nelso, S. (2009), *The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, 47(1).

Silverstein M. (2008), *Meeting the Challenges of an Aging Workforce*, „American Journal of Industrial Medicine”, 51.

Simon L., Bakker A.A.B., Gruman J.A., Macey W.H., Saks A.M. (2015), *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. An integrated approach*, „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance”, 2(1).

Smith D., Holtom B., Mitchell T. (2011), *Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement*, „Journal of Vocational Behavior”, 79.

Van de Voorde K., Paauwe J., Van Veldhoven M. (2012), *Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies*, „International Journal of Management Reviews”, 14.

## **Bibliografia elektroniczna:**

De Neve J.E., Diener E., Tay L., Xuereb C. (2013), *The Objective Benefits of Subjective Well-Being*. CEP Discussion Paper No 1236, (online), <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1236.pdf>.

Judge, T.A., Kinger, R. (2007), *Job satisfaction: Subjective well-being at work*, (w:) Larsen M.R. (Ed.), *The science of subjective well-being*. New York, Guilford Publications, (w:) De Neve J.E., Diener E., Tay L., Xuereb C. (2013). *The Objective Benefits of Subjective Well-Being*, CEP Discussion Paper No 1236, (online), <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1236.pdf>.

Mendryk I. (2015), *Age management in an era of an ageing labour force*, *Human Resource Management – Perspectives on Workplace Diversity*, (w:) Human Resources Management Challenges: Learning & Development, A. Rakowska, K. Babik (red.), TokKnowPress, Bangkok, Celje, Lublin (online), <http://www.tokknowpress.net/ISBN/978-83-65020-03-1/flipbook.html>.

Ryan M.K. (2010), *Exploring Younger Workers' Metastereotypes in Relation to Impression Management Behavior at Work*, George Mason University, (online), <http://pqdtopen.proquest.com/doc/288226045.html?FMT=AI&pubnum=3406658>.



**Barbara Józefowicz** | barbara.jozefowicz@umk.pl

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

**Eunika Jedynak** | eunika@doktorant.umk.pl

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## Zarządzanie różnorodnością a budowanie zaufania w przedsiębiorstwie na przykładzie firmy Intel

### Managing Diversity and Building Trust in the Company on the Example of Intel

**Abstract:** The aim of the paper is to identify and analyse actions that are taken in order to build organizational trust in connection to the idea of diversity management at Intel company. In order to achieve this goal, the following objectives has been set: (1) to identify activities of diversity management in the context of the organizational trust model, (2) to analyse job offers of Intel company in terms of diversity management assumptions, (3) to consider the association between organizational trust and diversity management actions taken by Intel. The investigation is based on the analysis of literature, desk research, case study, as well as the components of ethnography method, including analysis of the website content, social media channel and online job offers of Intel company.

**Key-words:** diversity management, organizational trust, building trust, Intel.

### Wstęp

Aby sprostać współczesnym wyzwaniom konkurencji, przedsiębiorstwa tworzą zespoły składające się ze zróżnicowanych pod wieloma względami osób. Posiadanie zróżnicowanego zespołu w firmie pozwala efektywniej pozyskiwać i utrzymywać klientów, co przekłada się na lepszą kondycję finansową organizacji – tak twierdzi 83% badanych dyrektorów HR w opublikowanym przez *The Economist* raporcie *Values-based diversity, The challenges and strengths of Man* [2014, s. 6].

Niewątpliwie, gospodarka oparta na wiedzy nasiliła konkurencję w walce o lepszych specjalistów – zwłaszcza w obliczu starzenia się społeczeństwa cenni są pracownicy, którzy potrafią dostosować swoje działania do zmieniających się warunków oraz którzy umieją odnaleźć się w różnorodnym środowisku. Powyższe badanie pokazuje również, iż brak polityki równouprawnienia w firmie może doprowadzić do dużej rotacji pracowników oraz utraty utalentowanej kadry. Obecnie różnorodność w biznesie nie jest tylko kwestią zmian demograficznych, lecz również przekonań i wyznawanych przez pracowników wartości. Do tego należy dodać zmiany społeczne, gospodarcze, kulturowe, a także procesy związane z globalizacją, poszukiwaniem tańszej siły roboczej, łatwiejszym dostępem do surowców, a także narastające w ostatnich czasach migracje. Powoduje to konieczność nabywania umiejętności związanych z funkcjonowaniem danej organizacji w różnorodnym, często wielokulturowym otoczeniu oraz korzystania z nakładów pracy coraz bardziej różnorodnej kadry pracowników.

W zaistniałej sytuacji, podstawowym wyzwaniem zarządzania przedsiębiorstwem funkcjonującym w warunkach różnorodności jest zbudowanie zaufania. Jeśli osoby w różnorodnym zespole dotychczas nie współpracowały ze sobą, ich różnice mogą przyczynić się do problemów w komunikacji oraz braku skłonności do dzielenia się wiedzą [Gratton, Erickson 2014 s. 69]. Kluczowe w tej sytuacji jest stworzenie zaufania, które jest rodzajem kapitału społecznego i fundamentem w tworzeniu klimatu zaufania w organizacji. W zależności od kontekstu analizy mówi się o różnych rodzajach i typach zaufania. Zaufanie rozpatrywane z perspektywy zewnętrznej obejmuje wszystkie relacje międzyorganizacyjne oraz pomiędzy organizacją a jej zewnętrznymi interesariuszami. Natomiast zaufanie w perspektywie wewnątrzorganizacyjnej obejmuje zaufanie między współpracownikami, pracownikami a przełożonymi oraz ogólną atmosferę zaufania.

W kontekście zarządzania różnorodnością zaufanie odgrywa ważną rolę w obu wymienionych perspektywach. Z jednej strony, wdrożenie strategii różnorodności stanowić może istotny aspekt budowania pozytywnego wizerunku, kreowania marki pracodawcy z wyboru (*employer branding*) oraz wpisuje się w nurt społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, zatem wpływa na zaufanie wobec organizacji. Z drugiej zaś strony, zaufanie jest warunkiem efektywności w różnorodnych zespołach, powołanych z myślą o uzyskaniu wyższego poziomu innowacyjności i kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Natomiast wśród kosztów i zagrożeń wynikających z wprowadzenia polityki różnorodności najczęściej wymienia się trudności w tworzeniu atmosfery zaufania, a tym samym problemy w powstawaniu więzi niezbędnych w procesie kreowania kapitału społecznego organizacji, co oznaczać może mniejsze poczucie bezpieczeństwa oraz generować większy stres wśród pracowników [Wziętek-Staśko 2012, s. 49].

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja działań, które są podejmowane w celu budowania zaufania organizacyjnego w powiązaniu z ideą zarządzania różnorodnością w firmie Intel. Jako metody badania zastosowano: analizę treści dostępnej literatury, *desk research*, studium przypadku, a także wykorzystano elementy metody netnografii, w tym analizę treści strony internetowej analizowanej firmy,

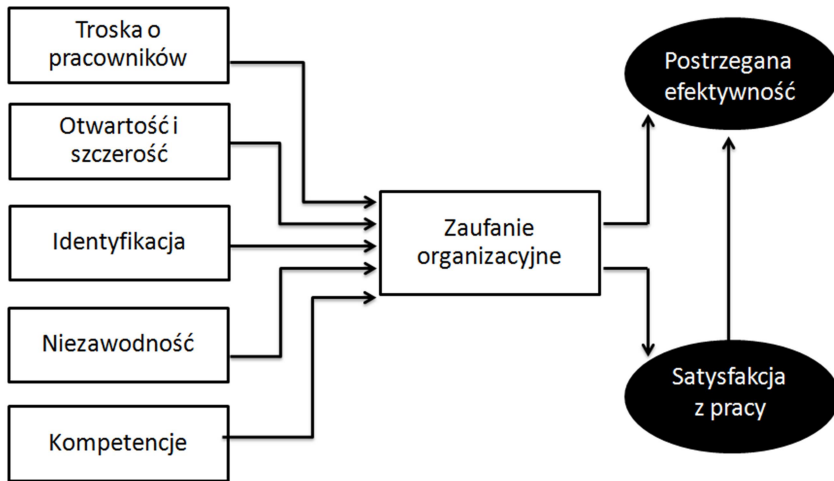
portalu społecznościowego Intela oraz analizę ofert pracy firmy dostępnych w Internecie.

## Związek zarządzania różnorodnością z zaufaniem organizacyjnym

Idea zarządzania różnorodnością (*diversity management*) sięga lat 70. XX wieku, gdy rynek pracy opierał się na idei równych szans. Następnie przesunięto nacisk na równy dostęp do pracy, by w latach 90. XX wieku dojść do wniosku, iż różnorodnością można zarządzać z korzyścią dla wszystkich [Chmiel 2003, ss. 421-422] – tak powstało pojęcie zwane zarządzaniem różnorodnością, które wciąż ewoluuje i obecnie rozumie się je jako „strategię zarządzania personelem, zakładającą, iż różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który przyczynia się do jej rozwoju oraz do osiągnięcia celów biznesowych” [Sznajder 2013, s. 6]. Zarządzanie różnorodnością polega również na dostrzeganiu i akceptowaniu różnorodności w miejscu pracy oraz na budowaniu w oparciu o nią przewagi konkurencyjnej organizacji. Podobnie jest z zaufaniem – może ono być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pod warunkiem jednak, że jest ono silne (*hard-core trustworthiness*), czyli spełnia warunek, iż strony relacji biznesowych postępują godnie z przyjętymi normami i zasadami [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009, ss. 57-58]. Zarządzanie różnorodnością to także pójscie o krok dalej niż niedyskryminowanie, to podejście, które zakłada, że różnorodność może być wartością samą w sobie [Wojsławowicz 2014, s. 1].

Dla realizacji celów niniejszego artykułu zaczerpnięto od autorów *Organizational Trust Index (OTI)* definicję zaufania organizacyjnego jako „wszechobecną wiarę, że organizacja w swojej komunikacji i zachowaniach jest kompetentna, otwarta i szczerą, zaangażowaną, rzetelną oraz zasługującą na identyfikację z jej celami, normami i wartościami” [Shockley-Zalabak et al. 2010, s. 12]. Generalnie ufać komuś oznacza wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz, że jest ona zdolna do tego, czego od niej oczekujemy [Hardin, 2006 s. 17]. Z definicją tą wiąże się model zaufania organizacyjnego, zaprezentowany na Rysunku 1. Model powstał na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, Europie i Azji.

**Rysunek 1.** Model zaufania organizacyjnego



**Źródło:** Shockley-Zalabak P.S., Morreale S., Hackman M. [2010], *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 28.

Z rysunku wynika, że istnieje pięć kluczowych predyktorów zaufania organizacyjnego. Pierwszym z nich są kompetencje. Wymiar ten oznacza zdolność organizacji do sprostania wyzwaniom otoczenia, dzięki swojemu przywództwu, strategii, decyzjom, jakości produktów i usług. Kompetencje związane są z ogólną efektywnością przedsiębiorstwa wynikają z możliwości pracowników na wszystkich szczeblach organizacji. Miernikiem kompetencji jest przede wszystkim zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów.

Otwartość i szczerść, jako drugi wymiar zaufania organizacyjnego, odzwierciedla sposób, w jaki organizacja komunikuje napotykane problemy, angażuje się w konstruktywne spory, dostarcza informacji na temat realizowanej strategii i podejmowanych decyzji. Jednocześnie ważne jest także, aby menedżerowie dochowywali tajemnicy w zakresie poufnych informacji dotyczących podwładnych, ale także informowali o osiągniętych wynikach pracy i ocenach pracowniczych.

Kolejnym elementem determinującym zaufanie organizacyjne jest troska o pracowników. Według zatrudnionych, przedsiębiorstwo wyraża ją poprzez wysłuchiwanie pracowników, a następnie działania na rzecz ich potrzeb, realizacji ich pomysłów czy wyjaśnianie ich obaw. To także okazywana przez menedżerów życzliwość względem podwładnych, odczuwalne zainteresowanie ich indywidualnymi sprawami i samopoczuciem. Troskę o pracowników odzwierciedla również zabezpieczenie przestrzegania obowiązujących w przedsiębiorstwie procedur oraz funkcjonowanie programów dotyczących ochrony zdrowia, urlopów rodzicielskich,

czy rodzinnych wakacji. Ogromną rolę odgrywa tu przejrzystość i jawność wyników ewaluacji osiągnięć, systemu płac oraz zasad awansów.

Niezawodność, jako następny element modelu zaufania organizacyjnego, dotyczy dotrzymywania zobowiązań i realizacji wszystkiego tego, czego przedsiębiorstwo się podejmuje. Chodzi o to, aby robić to, co się deklaruje i umieć uzasadnić dlaczego. Niezawodność oznacza pewną stałość i spójność zachowań, co niewątpliwie jest koniecznym budulcem zaufania w czasach ogromnej niestabilności i niepewności.

Ostatnim czynnikiem determinującym zaufanie organizacyjne w modelu jest identyfikacja, łącząca przedsiębiorstwo z indywidualnym pracownikiem najczęściej poprzez kluczowe wartości. Jest to rodzaj ideologicznej więzi z organizacją jako całością, pojawiający się kiedy jednostka wierzy, że jej osobiste wartości odzwierciedlane są w wartościach wyrażanych w codziennych zachowaniach współpracowników oraz menedżerów. Dlatego wymiar ten jest niewątpliwie powiązany z jakością relacji między pracownikami a kadrą kierowniczą. Zatrudnieni identyfikują się z organizacją i obdarzają ją zaufaniem, jeśli widzą, że podąża ona w kierunku zbieżnym z kierunkiem, w którym według nich, powinna zmierzać. Ogromne znaczenie identyfikacji w budowaniu zaufania wyznacza nowy kierunek myślenia w zarządzaniu w środowisku globalnym.

W omawianym modelu, wspólne działanie pięciu powyższych zmiennych determinujących zaufanie organizacyjne znacząco wpływa na satysfakcję pracowników oraz postrzeganą efektywność organizacji. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż związek ten wykazują różne organizacje, bez względu na ich charakterystyki. Zarówno małe, jak i duże, obejmujące swym zasięgiem jeden czy wiele krajów, działające w jednej czy wielu lokalizacjach, zarówno biznesowe, jak i te non-profit [Shockley-Zalabak et al. 2010, s. 42].

Pamiętając, iż zaufanie jest pojęciem trudno-mierzalnym, powyższy model stanowi jedynie jedną z propozycji zmierzenia się z tą problematyką. Mimo swoich ograniczeń, przyjąć go można za uzasadniony punkt wyjścia do analizy przypadku firmy Intel, która swoimi działaniami wpisuje się w założenia niniejszej koncepcji, o czym przekonują niżej opisane wyniki analizy.

## **Działania firmy Intel na rzecz różnorodności – wyniki analizy**

Na oficjalnej polskiej stronie internetowej firmy Intel ([www.intel.pl](http://www.intel.pl)) w informacjach dotyczących firmy, oprócz oczywistych danych, pojawia się wiele zaproszeń do zapoznania się z jej kulturą organizacyjną oraz deklaracji inwestycji w różnorodność. Zamieszczono tam m.in. odnośnik do podstrony zatytułowanej „Globalna różnorodność i integracja w firmie Intel”. Opublikowane komunikaty podkreślają ogromny nacisk firmy na zapewnienie różnorodności oraz równych szans osobom należącym do mniejszości oraz grup dyskryminowanych. Na szczególną uwagę zasługuje coroczny raport przedstawiający realizację działań na rzecz różnorodności i integracji w Intelu – fakt ten świadczy o strategicznym podejściu do zarządzania różnorodnością. Jednocześnie witryna zawiera wiele cytatów z wypowiedzi



przedstawiciele kadry menedżerskiej, świadczących o dużym znaczeniu różnorodności w firmie.

Na swojej stronie internetowej firma Intel pod hasłem: "Inwestycje w różnorodność popłacają odkrywaniem i rozwojem nowych talentów" zamieściła także odważne deklaracje swoich planowanych wydatków na działania związane z polityką różnorodności. Są to m.in.:

- większe świadczenia rodzinne dla pracowników firmy Intel (w 2016 roku firma planuje przeznaczyć czterokrotnie więcej funduszy na leczenie niepłodności i planuje potroić wielkość środków w programie wsparcia adopcji oraz rozszerzy jego zakres);
- przeznaczenie środków finansowych na stypendia dla studentów pochodzenia latynoskiego (firma Intel będzie przyznawać stypendia o wartości 10 000 USD dla 25 studentów kierunków technicznych pochodzenia latynoskiego z Doliny Krzemowej każdego roku przez następne pięć lat w ramach deklarowanego wsparcia opiewającego na 3,75 mln USD);
- inwestycje w nauczanie (Intel zainwestuje 5 mln USD w szkoły w Oakland i w ciągu pięciu najbliższych lat przeznaczy 5 mln USD na przeprowadzenie kompleksowej transformacji programu nauczania obejmującej ponad 2400 uczniów);
- wsparcie finansowe rozwoju talentów (Intel zaangażuje 5 mln USD w program prowadzony wspólnie z instytutem Georgia Tech, który zwiększy szanse rozwoju dla ponad 1000 uczniów w nadchodzących pięciu latach, osiągając to poprzez zapewnianie doradztwa, możliwości prowadzenia badań oraz stypendia).

Intel wprowadził także wiele innych inicjatyw, mających na celu wsparcie swoich pracowników w zakresie różnorodności. Firma komunikuje troskę o ten aspekt swojego działania, o czym świadczy min. następująca wypowiedź dyrektora ds. różnorodności: „Firma Intel dąży do wyznaczenia standardów różnorodnej i zintegrowanej kultury pracy w swojej branży”. Przykładowe działania firmy Intel w zakresie budowania zaufania organizacyjnego oraz różnorodności opisane zostały w Tabeli 1.

**Tabela 1.** Przykładowe działania firmy Intel w zakresie budowania zaufania organizacyjnego oraz różnorodności

Predykator zaufania organizacyjnego	Działania firmy Intel
Troska o pracowników	<ul style="list-style-type: none"><li>- wprowadzenie i rozwój inicjatywy Diversity in Technology: celem jest osiągnięcie do 2020 r. pełnej reprezentatywności kobiet i mniejszości w gronie pracowników poprzez odpowiednie finansowanie, szkolenie oraz zatrudnianie i utrzymywanie pracowników;</li><li>- wzrost świadczeń rodzinnych dla pracowników;</li><li>- program leczenia niepłodności i wsparcia adopcji.</li></ul>
Otwartość i szczerość	<ul style="list-style-type: none"><li>- spójna komunikacja treści w Internecie (oficjalna strona www oraz media społecznościowe: Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram, Pinterest);</li><li>- publikowanie celów oraz danych o postępach w ich realizacji;</li><li>- otwarte dzielenie się doświadczeniami;</li><li>- publikowanie życiorysów różnorodnej kadry menedżerskiej;</li><li>- prowadzenie bloga Jobs@Intel Blog oraz serwisów na temat pracy w firmie Intel.</li></ul>
Identyfikacja	<ul style="list-style-type: none"><li>- różnorodność czynnikiem wyróżniającym Intela wśród konkurencji i umożliwiającym identyfikowanie się z nią;</li><li>- inwestycje w transformację programów nauczania na rzecz edukacji informatycznej i inżynierii;</li><li>- dzielenie się doświadczeniami przez kobiety na stanowiskach kierowniczych o tym jak radzić sobie z różnymi wyzwaniami, aby osiągać sukcesy zawodowe w branży technologicznej;</li><li>- program wyrównania szans wśród kobiet i mniejszości w zakresie zdobywania wykształcenia informatycznego i inżynierskiego poprzez zapewnianie doradztwa, możliwości prowadzenia badań oraz stypendia.</li></ul>
Niezawodność	<ul style="list-style-type: none"><li>- publikowanie "sekretów fabryk Intela – jak powstają procesory";</li><li>- podkreślanie innowacyjności i wysokich standardów jakości produktów, technologii i procesów;</li><li>- zdobywanie nagród i wysokich pozycji w rankingach, np. Best Global Brands, World's Most Ethical Companies.</li></ul>
Kompetencje	<ul style="list-style-type: none"><li>- zatrudnianie pracowników o wysokich kompetencjach;</li><li>- poszukiwanie utalentowanych kandydatów;</li><li>- inwestycje w rozwój personelu;</li><li>- program stypendialny dla studentów pochodzenia latynoskiego z Doliny Krzemowej.</li></ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy treści strony internetowej [www.intel.pl](http://www.intel.pl).

## Ogłoszenia rekrutacyjne w firmie Intel – wyniki analizy

Rekrutacja to podstawowy proces poszukiwania i przyciągania kandydatów na wolne stanowiska w firmie [Oleksyn 2014, s. 256], a także sposób przekazywania kultury organizacyjnej [Oleksyn 2014, s. 487]. Proces rekrutacji powinien być tak zaplanowany, aby zwiększyć prawdopodobieństwo zgłoszeń odpowiednich kandydatów na dane stanowisko, a jednocześnie, by wyeliminować tych, którzy nie

spełniają wymagań stawianych przez pracodawcę [Król, Ludwiczynski 2006, s. 198]. Badanie *Economist Intelligence Unit* wykazało, że 79% respondentów twierdzi, iż różnorodne zespoły mogą przynieść lepsze i bardziej twórcze pomysły [2014, s. 6]. Również badanie przeprowadzone przez PwC w 2014 roku wykazało, że zróżnicowane zespoły generują 3,7% więcej przychodu niż te, które pracują w jednorodnym środowisku. Zbyt jednorodne grupy pracowników mają większą skłonność do schematycznego myślenia i działania. Można więc zapytać: dlaczego firmy nie stosują idei rekrutacji otwartej na różnorodność w celu zwiększenia wydajności? Pracownicy pochodzący z różnych środowisk i kultur mają różne doświadczenia, a także zróżnicowaną wiedzę, którą firma może wykorzystać [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013, s. 4].

W procesie rekrutacji i selekcji wyjątkowo ważny jest opis stanowiska pracy. Biorąc pod uwagę zagadnienia wpisujące się w kwestie zarządzanie różnorodnością, Konfederacja Lewiatan w Przewodniku po zarządzaniu różnorodnością, zidentyfikowała następujące rekomendacje [2013, s. 60]:

- opis stanowiska powinien odzwierciedlać rzeczywiste wymagania stawiane kandydatom/kandydatkom, a nie opis osoby, która dotychczas wykonywała obowiązki na tym stanowisku;
- opis stanowiska powinien obejmować opis zadań, a nie umiejętności wymaganych na danym stanowisku;
- z opisu stanowiska powinny być eliminowane subiektywne i oceniające opisy;
- opis stanowiska powinien zawierać kryteria wynikające z charakteru stanowiska;
- opis stanowiska powinien wskazywać wymagania w zakresie formalnych kwalifikacji, o ile faktycznie są one niezbędne do osiągnięcia dobrych wyników na danym stanowisku;
- opis stanowiska powinien dawać kandydatom/kandydatkom szansę udowodnienia, że posiadane przez nich/nie doświadczenie zawodowe lub życiowe daje im możliwość spełnienia wymagań stawianych przez daną organizację;
- opis stanowiska powinien zawierać informację, w jakim wymiarze czasu praca ta powinna być świadczona oraz czy całość obowiązków musi być wykonywana w organizacji; ponadto należy określić oczekiwania w zakresie elastyczności i dyspozycyjności czasowej pracownika/pracownicy;
- opis stanowiska powinien wprost odnosić się do kwestii równości szans.

W niniejszym artykule postanowiono zbadać czy firma Intel podczas rekrutacji stosuje zasady polityki różnorodności. Elementy ogłoszenia o pracę, jakie brano pod uwagę do analizy to: nazwa stanowiska pracy (wrażliwość na płeć), opis stanowiska pracy, wykorzystywane zdjęcia lub grafiki w ogłoszeniu, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii dotyczących płci, wieku oraz niepełnosprawności. Badano także zdjęcia i grafiki, które wykorzystywane były do komunikowania kwestii związanych z rekrutacją w firmie Intel, pośrednio związane z ogłoszeniem o pracę.

Analizie poddanych zostało 15 ogłoszeń o pracę na terenie Polski, zamieszczonych na specjalnie stworzonej do tego celu stronie internetowej firmy: [www.jobs.intel.com](http://www.jobs.intel.com) w okresie 15 stycznia – 15 lutego 2016 r. Strona *Jobs Intel* zawiera zestawienie dostępnych ofert pracy w firmie Intel z całego świata, gdzie

w łatwy i przejrzysty sposób można odszukać ogłoszenia w danym kraju, kategorii (dział) czy typie pracy (np. praktyka, stała praca). W Tabeli 2 zawarto podstawowe informacje o analizowanych ofertach pracy.

**Tabela 2.** Oferty pracy w firmie Intel poddane analizie

Lp.	Nazwa stanowiska pracy	Elementy składowe ogłoszenia o pracę	Ogłoszenie zawierające zdjęcie / grafikę (T/N)	Wnioski w kontekście zarządzania różnorodnością
1.	Recruitment Coordinator	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>– obowiązki,</li> <li>– dodatkowe obowiązki (możliwości),</li> <li>– benefity (ubezpieczenie, karta sportowa itp.),</li> <li>– wymagania.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jasne wymagania,</li> <li>– jasny zakres obowiązków,</li> <li>– brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>– brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>– brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
2.	Software Engineer for Tests	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>– obowiązki,</li> <li>– dodatkowe obowiązki (możliwości),</li> <li>– benefity (ubezpieczenie, karta sportowa itp.),</li> <li>– minimalne wymagania,</li> <li>– dodatkowe wymagane doświadczenie i umiejętności,</li> <li>– wymagane umiejętności miękkie.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jasne wymagania,</li> <li>– jasny zakres obowiązków,</li> <li>– brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>– brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>– brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
3.	Inside Sales Business Operations Intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>– obowiązki,</li> <li>– kluczowe obowiązki,</li> <li>– wymagane doświadczenie i umiejętności,</li> <li>– wymagane umiejętności językowe.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jasne wymagania,</li> <li>– jasny zakres obowiązków,</li> <li>– brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>– brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>– brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
4.	Security Researcher	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obowiązki,</li> <li>– wymagane kwalifikacje,</li> <li>– wymagane umiejętności miękkie.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jasne wymagania,</li> <li>– jasny zakres obowiązków,</li> <li>– brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>– brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>– brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>

5.	Network Software Engineer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- wymagane kwalifikacje,</li> <li>- preferowane kwalifikacje,</li> <li>- wymagana edukacja.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- brak zakresu obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
6.	Software Engineer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- obowiązki,</li> <li>- wymagane kwalifikacje,</li> <li>- preferowane kwalifikacje,</li> <li>- preferowane kwalifikacje językowe.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- jasny zakres obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
7.	Senior Software Engineer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- wymagane kwalifikacje,</li> <li>- preferowane kwalifikacje,</li> <li>- oferta firmy.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- brak zakresu obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
8.	Software Development Engineer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- obowiązki,</li> <li>- benefity (ubezpieczenie, karta sportowa itp.),</li> <li>- wymagane kwalifikacje,</li> <li>- preferowane kwalifikacje,</li> <li>- wymagane umiejętności miękkie</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- jasny zakres obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
9.	Graphic Software Engineer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- wymagane kwalifikacje,</li> <li>- preferowane kwalifikacje.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- brak zakresu obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>

10.	Software Developer in Cloud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- obowiązki,</li> <li>- wymagane kwalifikacje,</li> <li>- pożądane kwalifikacje,</li> <li>- dodatkowe punkty,</li> <li>- oferta firmy.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- jasny zakres obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
11.	Hosted Infrastructure Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- obowiązki,</li> <li>- wymagane kwalifikacje,</li> <li>- wymagane umiejętności miękkie.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- jasny zakres obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
12.	DevOps Engineer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- obowiązki,</li> <li>- dodatkowe obowiązki (możliwości),</li> <li>- benefity (ubezpieczenie, karta sportowa itp.),</li> <li>- minimalne wymagania,</li> <li>- dodatkowe wymagane doświadczenie i umiejętności,</li> <li>- wymagane umiejętności miękkie.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- jasny zakres obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
13.	Staffing Consultant with Hebrew	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- praca na 12 miesięcy.</li> <li>- obowiązki,</li> <li>- dodatkowe obowiązki (możliwości),</li> <li>- benefity (ubezpieczenie, karta sportowa itp.),</li> <li>- minimalne wymagania,</li> <li>- dodatkowe wymagane doświadczenie i umiejętności.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- jasny zakres obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
14.	Switch Software Test Engineer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- obowiązki,</li> <li>- benefity (ubezpieczenie, karta sportowa itp.),</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- jasny zakres obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>

15.	Inside Sales Business Operations Intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny opis stanowiska pracy,</li> <li>- obowiązki,</li> <li>- wymagane kwalifikacje,</li> <li>- dodatkowe kwalifikacje,</li> <li>- wymagane umiejętności językowe.</li> </ul>	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasne wymagania,</li> <li>- jasny zakres obowiązków,</li> <li>- brak subiektywnych i oceniających opisów,</li> <li>- brak wymiaru czasu pracy,</li> <li>- brak odniesienia do kwestii równości szans.</li> </ul>
-----	--	---	---	---

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy treści strony internetowej [www.jobs.intel.pl](http://www.jobs.intel.pl).

Wnioski, jakie można wyciągnąć z powyższej analizy to m.in. nazwy stanowisk pracy neutralne płciowo. Jest to spowodowane głównie tym, iż są one zawsze w języku angielskim, który w przeciwieństwie do języka polskiego nie posiada końcówek wrażliwych płciowo. Występuje także niespójność w tworzonych opisach stanowisk pracy firmy Intel – zdarzają się ogłoszenia rekrutacyjne, w których umieszczony jest przejrzysty opis, zawierający podstawowe informacje o stanowisku pracy, zakres obowiązków, wymagania w zakresie doświadczenia, umiejętności twardych, a także wymagania dotyczące umiejętności miękkich, językowych oraz dodatkowe bonusy, jakie firma może zaoferować pracownikowi. Ogłoszenia w zdecydowanej większości pisane są językiem korzyści. Są niestety także opisy, w których nie są zawarte podstawowe informacje, takie jak chociażby zakres obowiązków na danym stanowisku. Ogłoszenia rekrutacyjne nie zawierają subiektywnych i oceniających opisów, lecz również nie zawierają wymiaru czasu pracy oraz nie odnoszą się do kwestii równości szans, a także nie są nastawione na promowanie pracy dla osób z mniejszości, osób z grup dyskryminowanych, m.in. osób starszych, niepełnosprawnych, osób z mniejszości narodowych bądź etnicznych czy też kobiet. Zwłaszcza, iż Intel bardzo szeroko komunikuje, iż zarządzanie różnorodnością jest dla firmy wyjątkowo ważne – m.in. w corocznym raporcie *Intel Diversity & Inclusion. Leading and learning – strong progress and more to do* [2015, s. 4]. Brak jakiegokolwiek odniesienia do tych kwestii nie oznacza jeszcze, że firma jest otwarta na zatrudnianie osób z ww. grup.

## Zakończenie

Analizując działania firmy Intel w zakresie zarządzania różnorodnością w powiązaniu z budowaniem zaufania organizacyjnego można zauważyć, iż Intel wdraża wiele inicjatyw dotyczących wsparcia obecnych i potencjalnych pracowników swojej firmy. Firma dba o pracowników oferując im różnorodne programy wsparcia, w szczególności Intel komunikuje, iż dba o kwestie równych szans kobiet i mężczyzn oraz mniejszości narodowych i etnicznych – tak wynika z corocznego raportu firmy dotyczącego różnorodności.

Natomiast analizując działania firmy Intel w zakresie budowania zaufania organizacyjnego oraz różnorodności, patrząc przez pryzmat modelu budowania zaufania organizacyjnego Shokley-Zalabak można stwierdzić, iż w 4 na 5 predyktorów zaufania organizacyjnego, działania te są powiązane z działaniami dotyczącymi zarządzania różnorodnością. Można zatem stwierdzić, iż działania realizowane przez firmę w zakresie zarządzania różnorodnością jednocześnie spełniają inną rolę – zapewniają budowanie zaufania organizacyjnego, co jest niezbędne, chcąc czerpać korzyści z różnorodności w organizacji. Działania, które są podejmowane w celu budowania zaufania organizacyjnego w powiązaniu z ideą zarządzania różnorodnością w firmie Intel to głównie: większe świadczenia rodzinne dla pracowników, przeznaczanie środków finansowych na stypendia dla różnego rodzaju grup dyskryminowanych, m.in. studentów pochodzenia latynoskiego, inwestycje w nauczanie oraz wsparcie finansowe rozwoju talentów.

Przeprowadzona analiza wykazała dodatkowo, iż firma nie stosuje ani zdjęć, ani grafik w ogłoszeniach rekrutacyjnych, natomiast stosuje je w ogólnych komunikatach dotyczących aplikowania do firmy. W zdecydowanej większości graficzne komunikaty rekrutacyjne odzwierciedlają tam młodość, energię, jak również kompetencje oraz równość płci – najczęściej na zdjęciu występują kobiety i mężczyźni, choć zdarzają się zarówno same kobiety, jak i sami mężczyźni.

Firma Intel monitoruje strukturę zatrudnienia w swoich szeregach (ze względu na płeć, kolor skóry, mniejszości narodowe bądź etniczne), a także zakłada coroczny wzrost udziału kobiet oraz pracowników z mniejszości w swych strukturach. Dbą także o swych pracowników, zapewniając im programy coachingowe, mentoringowe oraz regularne szkolenia. Natomiast podkreślić należy fakt, iż podczas przeprowadzonej analizy działań firmy Intel z zakresu zarządzania różnorodnością nie doszukano się żadnych komunikatów, które firma kieruje do osób starszych i niepełnosprawnych, co może oznaczać, iż zarządzanie różnorodnością w firmie skupia się głównie na wsparciu kobiet oraz osób pochodzących z mniejszości, a nie obejmuje innych grup osób dyskryminowanych.

## **Bibliografia:**

Chmiel N. (red.) (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo psychologiczne, Gdańsk.

Gratton L., Erickson T.J. (2014), *O zespołach. 8 sposobów budowania dobrze współpracujących zespołów. 10 idei HBR*, ICAN Institute, Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Hardin R. (2006), *Trust*, Polity Press, Cambridge.

Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.



Konfederacja Lewiatan (2014), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, Raport II edycji Barometru Różnorodności, Warszawa.

Król H., Ludwiczynski H. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Shockley-Zalabak P.S., Morreale S., Hackman M. (2010), *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, Jossey-Bass, San Francisco.

Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Wydawnictwo Konfederacji Lewiatan, Warszawa.

Wojślawowicz E. (2014), „Zarządzanie różnorodnością – prawo i praktyka. Analiza tematyczna Forum Odpowiedzialnego Biznesu”, Vol. 1, Warszawa.

Wziętek-Staśko, A. (2012), *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.

### **Bibliografia elektroniczna:**

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2013), *Łączy nas różnorodność. Przewodnik po Karcie Różnorodności* (online), [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl), dostęp: 12 stycznia 2016.

Intel (2015), *Intel Diversity & Inclusion. Leading and learning – strong progress and more to do* (online), [www.intel.com](http://www.intel.com), dostęp: 19 lutego 2016.

The Economist (2014), *Values-based diversity. The challenges and strengths of Man* (online), [www.economistinsights.com](http://www.economistinsights.com), dostęp: 15 stycznia 2016.

**Anna Rakowska** | a.rakowska@poczta.umcs.lublin.pl

Uniwersytet Marie-Curie Skłodowskiej w Lublinie

**Marzena Cichorzewska** | mcichorz@op.pl

Politechnika Lubelska

## Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań

### Diversity Management of Human Resources in Innovative Companies – Study Results

**Abstract:** The article summarizes the development of the concept of HR diversity management and presents the most common approaches to HR diversity. It also highlights that properly managed HR diversity could be beneficial for the enterprise but practitioners encounter some problems. Literature review brings to the conclusion that there is occurring a noticeable gap between the needs of practitioners and interest of researchers. The main objective of this article is to present the results of interviews conducted with HR specialists in 15 Polish innovative enterprises<sup>1</sup> (5 enterprises have signed the Diversity Charter). The interviews were used to identify the existing approaches and practices in the area of HR diversity management. The results confirm findings from the literature review, according to which companies practice rather traditional approach to HR diversity, which is aimed at creating a proper company image than conscious use of the diverse potential for competitive advantage.

**Key-words:** diversity management, HR practices, policies, strategy.

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy NCN nr 2013/09/B/HS4/01311, pt. Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach.

## Wprowadzenie

Coraz częściej pojawia się pytanie, jak w czasach starzejącego się społeczeństwa i rosnącej luki kompetencji pracowniczych równoważyć wzrost poziomu różnorodności siły roboczej z koniecznością utrzymania i zwiększania konkurencyjności organizacji.

Koncepcja zarządzania różnorodnością narodziła się w latach 80. w Ameryce Północnej i łączy się z powstaniem w latach 60. w ruchu antydyskryminacyjnego. Duży wpływ na rozwój tej koncepcji miał także raport Workforce 2000 dotyczący zmian demograficznych w USA. W rezultacie powstały dwa podejścia do zarządzania różnorodnością. Pierwsze, koncentruje się na wykorzystaniu zróżnicowania pracowników dla osiągnięcia ekonomicznych korzyści organizacji tzw. business case [Cox, 1995; Oswick & Noon 2014]. Drugie, prawno-moralne skupia się na równym traktowaniu wszystkich pracowników. Zdaniem niektórych badaczy programy polityki równych szans i sprawiedliwości, które powstawały w latach 60., 70. i wczesnych 80. okazały się niewystarczające w kontekście organizacyjnej integracji pracowników [Muttarak i in. 2013; Oswick & Noon 2014], przede wszystkim z powodu słabego zaangażowania samej organizacji, jak i zaangażowania menedżerów [Janssens, Zanoni, 2014; Tomlinson, Schwabenland 2010]. W ciągu ostatnich lat w obu podejściach weszły pewne zmiany. W podejściu nastawionym na równouprawnienie następuje przejście od konieczności dostosowania się do przepisów, do dobrowolnych inicjatyw organizacyjnych [Özbilgin, Tatli 2011]. W podejściu biznesowym coraz częściej dostrzega się zależności między zróżnicowaniem zasobów a strategią organizacji oraz innowacjami. Różnorodność pracowników zaczyna być dostrzegana jako strategiczny zasób organizacji, tj. coraz bardziej docenia się wyjątkowość potencjału poszczególnych pracowników.

## Podejścia do koncepcji zarządzania różnorodnością

Alcazar i in. [2013] na podstawie przeglądu literatury w obszarze tworzenia strategii ZZZ i związanych z nią praktyk wyróżnili dwa podejścia: uniwersalistyczne i sytuacyjne. W podejściu uniwersalistycznym stosuje się jedno, uniwersalne podejście do zarządzania różnorodnością zasobów. Badacze koncertują się tu na identyfikacji najlepszych praktyk ZZZ w zarządzaniu zróżnicowanymi zasobami, które mają zastosowanie w każdym warunkach. Najczęściej były to polityki zorientowane na wspieranie równości szans, elastyczny czas pracy, równowaga między pracą a rodziną, aktywny udział w ocenie pracowniczej, oraz szkolenia międzykulturowe. Badacze podkreślają pozytywne wpływy tych działań na wzrost wydajności pracy zróżnicowanych zespołów, jednakże nie analizują i nie wyjaśniają związków między tymi praktykami a strategią ZZZ zorientowaną na różnorodność.

W drugim podejściu – sytuacyjnym – relacje między praktykami ZZZ a wydajnością mogą być różne i zmieniają w zależności od sytuacji. Nie ma praktyk, które mogłyby prowadzić do wyższej wydajności w każdych okolicznościach, dlatego konieczne jest kompleksowe podejście do zarządzania różnorodnością zasobów

ludzkich. Podobnie uważa Halke [2015], który wprowadził pojęcie różnorodności osadzonej, zakorzenionej w dane organizacji „embedded diversity”. „Zakorzenie” ma wskazywać na konieczność badania procesów różnorodności w konkretnych sytuacjach, w których oddziałują na siebie złożone procesy organizacyjne, np. można obserwować jak procesy różnorodności przecinają się dystrybucją i koordynacją zasobów oraz z wydajnością [Vikkelsø 2015].

Kulik [2014, s. 131] proponuje rozpatrywanie zarządzania różnorodnością w kontekście systemu, na który składa się pięć komponentów:

1. Paradygmaty różnorodności (zbiór poglądów kierownictwa, ich wartości, wiązania związane z zarządzaniem różnorodnością).
2. Polityki (cele organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością zasobów).
3. Programy (zestaw sformalizowanych działań dotyczących zarządzania różnorodnością w organizacji);
4. Praktyki (wdrażanie programów w organizacji, doświadczenia związane z wdrażaniem programów zarządzania różnorodnością przez kierowników niższych szczebli oraz przez pracowników);
5. Klimat (postrzegane i interpretowane przez pracowników wrażenia dotyczące zarządzania różnorodnością oraz stosowanych praktyk i programów).

Największe znaczenie dla kształtowania się zarządzania różnorodnością w organizacji mają paradygmaty, bowiem odzwierciedlają one przekonania i oczekiwania kierownictwa w zakresie znaczenia i roli różnorodności w organizacji. Thomas i Ely [1996] sugerują, że u podstaw podejścia do różnorodności zasobów znajdują się trzy paradygmaty. Paradygmat dotyczący dyskryminacji i sprawiedliwości, paradygmat równego dostępu i jednakowych praw, oraz paradygmat integracji i uczenia się. Dass i Parker [1999] zaproponowali jeszcze jeden, czwarty paradygmat tj. oporu wobec różnorodności. Razem wzięte paradygmaty tworzą *kontinuum* od aktywnej niechęci wobec różnorodności do pełnej akceptacji różnorodności.

Mając na uwadze postrzeganie przez różnorodności przez kierownictwo oraz cele organizacyjne można wyróżnić cztery podejścia do zarządzania różnorodnością:

1. *Dbłość o wizerunek organizacji*. Celem jest stworzenie wizerunku organizacji, która ceni różnorodność pracowników. Kierownictwo kładzie nacisk na rozpoznawalność promowanych polityk w otoczeniu i stara się, aby organizacja była nagradzana za stosowane programy różnorodności. Najważniejsze jest wrażenie, że organizacja stosuje programy zarządzania różnorodnością. Dużą rolę odgrywają tu działania marketingowe. Jeżeli komunikat powtarza się wystarczająco głośno i często to ludzie zaczynają w to wierzyć i cel zostaje osiągnięty.
2. *Działania promujące równouprawnienie*. Celem jest stworzenie w organizacji równych szans dla osób z różnych środowisk, niezależnie od grupy etnicznej, wieku, płci, czy innych cech. Jest to coś więcej niż podkreślanie potrzeby takich działań, ale realne działania takie jak dążenie do osiągnięcia zróżnicowania wśród kierowniczej, wśród kontrahentów, dostawców, pracowników. Potwierdzać mają to raporty dotyczące m.in. różnorodności w zakresie wynagrodzeń, promocji, czy zróżnicowania w zakresie umów z dostawcami.

3. *Kultura akceptacji*. Kształtowanie kultury organizacji, w której zróżnicowanie pracowników stanowi wartość samą w sobie. Dostrzega się fakt, że różne osoby mają inne potrzeby, wartości, czy style pracy, oraz akceptuje się te różnice. Promuje się tolerancję, tworzy miejsce przyjazne zróżnicowaniu i sprzyjające wydajności. Akceptowanie różnic ma służyć zmniejszeniu konfliktów, maksymalizacji wydajności i umożliwić pełne wykorzystanie potencjału w miejscu pracy. Podejmowane są działania kształtujące świadomość pracowników w obszarze przekonań i uprzedzeń, zapewnia się równe szanse i tworzy kulturę, w której wszyscy dobrze się czują. Łączy się to z wdrażaniem zasad, procedur, procesów, które tworzą kulturę nastawioną akceptację i doceniającą wartość różnorodności dla organizacji [Backes-Gellner, Veen 2013].
4. *Maksymalizacja wydajności wszystkich pracowników*. Celem jest zwiększanie wydajności każdego pracownika poprzez usuwanie barier, które ograniczają wykorzystanie indywidualnego potencjału, niezależnie od tego, czy te bariery wynikają z różnorodności (np. rasa, kultura, płeć, itd.), czy są to inne bariery, które utrudniają rozwój (np: brak znajomości języka, brak edukacji, umiejętności społeczne, itd.). Celem jest zwiększanie wydajności każdego pracownika poprzez zrozumienie różnic co ma prowadzić do pełnego wykorzystania potencjału. Przykładem takiej organizacji wydaje się być Siemens. ([www.siemens.com](http://www.siemens.com)).

## Zarządzanie różnorodnością w praktyce

Różnorodność zasobów jest porównywana do obusiecznego miecza, ponieważ może przynosić zarówno korzyści jak i straty. Wielu badaczy, szczególnie z lat 80 i 90, opisywało korzyści ekonomiczne dla organizacji związane z różnorodnością zasobów. Np. Blake i Cox [1991] przekonywali, iż biznesowe podejście do różnorodności zasobów może zwiększyć wydajność poprzez to, że przyczynia się do lepszego rozwiązywania problemów, zwiększa kreatywność i innowacyjność, zwiększa elastyczność organizacyjną, poprawia jakość personelu poprzez lepszą rekrutację, czy zwiększa skuteczność strategii marketingowych. Bardziej współcześnie podkreśla się dodatkowo, że zróżnicowanie zasobów ludzkich może zwiększać morale pracowników, poprawiać jakość obsługi klientów, zwiększać finansową efektywność, czy zwiększać innowacyjność [Kunze i in. 2013, Nieves, Quintana 2016; Ramasamy, Yeungb 2016].

Jednakże w literaturze można spotkać różne poglądy dotyczące efektów zarządzania różnorodnością w organizacjach. Niektórzy autorzy piszą o negatywnych skutkach różnicowania zasobów ludzkich takich jak obniżone morale, spadek zaangażowania, czy wzrost konfliktów [Rakowska, 2014b]. Zdaniem Bezrukowej [2004] zarządzanie różnorodnością może dawać korzyści dla organizacji tylko wtedy gdy jest strategicznym działaniem organizacji, właściwie powiązaniem z ZZL. Jednakże, częściej w organizacjach stosuje się tradycyjne podejście do różnorodności tj. związane z równym taktowaniem pracowników, niż z przemyślane strategię zarządzania różnorodnością [Rakowska 2014a]. Najczęściej praktyki zarządzania

różnorodnością dotyczą takich obszarów jak: rekrutacja i selekcja, szkolenia i szkolenia mentoringowe [Kulik i Roberson 2008; Bartels i in. 2013].

Należy także przekonać praktyków ZZL co do korzyści z różnorodnych zasobów a do tego potrzebne są dowody empiryczne. Jednakże pojawia się tu kilka problemów. Po pierwsze, podejście uniwersalne do zarządzania różnorodnością nie zawsze się sprawdza, a sytuacyjne trudniej przekłada się na praktykę. Dodatkowo brak standardów kwalifikacyjnych dla praktyków zajmujących się zarządzaniem różnorodnością pogłębia ten problem [Tatla 2011]. Kulik [2014] podkreśla istnienie luki między teorią a praktyką w obszarze zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich na podstawie analizy badań dotyczących dwóch aspektów:

- formalnych programów organizacyjnych,
- praktyk organizacyjnych, które są bezpośrednio doświadczane przez pracowników i oceny postrzegania tych praktyk przez pracowników.

I podobnie jak Rynes i in. [2002] uważa, że takie badania nie pozwalają odpowiedzieć na pytania stawiane przez specjalistów ZZL, które praktyki warto stosować, co pogłębia istniejącą lukę. Kulik [2014] dodatkowo wyróżnia lukę wiedzy i lukę wdrożenia. Luka wiedzy oznacza, że praktycy ZZL nie realizują właściwych działań bowiem nie mają dostatecznej wiedzy. Luka wdrożenia oznacza, że praktycy mogą mieć wiedzę, np. przeszli odpowiednie szkolenia, ale w praktyce nie korzystają z tej wiedzy [Perry i in. 2012]. Brak wdrażania wiedzy może wynikać z polityki organizacji, czy ograniczonych zasobów. Z kolei Jonsen i in. [2011, s. 36] krytykuje badaczy, za to, że nie są oni dostatecznie zorientowani na praktyków. Twierdzi, że prowadzi się wiele badań na temat tego, czego praktycy ZZL nie wiedzą o naukowych badaniach, natomiast brakuje badań na temat, czego akademicy nie wiedzą o praktykach, jakie są obawy i problemy praktyków [Rynes 2012, s. 414], co powoduje, że zarządzanie różnorodnością nie zawsze jest postrzegane jako atrakcyjne dla organizacji.

Jeśli chodzi o podejście do zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach to warto tu wspomnieć projekt Konfederacji Lewiatan pt. Diversity Index [<http://www.diversityindex.pl>]. Dla celów badań sporządzono wskaźnik Diveristy Index, który obejmował następujące obszary:

- Strategiczne zarządzanie różnorodnością.
- Kultura organizacyjna realizująca zarządzanie różnorodnością.
- Struktura zatrudnienia z perspektywy różnorodności.
- Rekrutacja wrażliwa na różnorodność.
- Rozwój zawodowy wrażliwy na różnorodność.
- Wynagrodzenie wrażliwe na różnorodność.

Z projektu wynikają trzy główne wnioski:

1. Zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ma na ogół charakter deklaracyjny. Tylko 26% organizacji posiadało strategię zarządzania różnorodnością, 31% prowadziło monitoring wynagrodzeń ze względu na cechy demograficzno-społeczne, 23% realizuje programy na rzecz określonych grup (np.50+, czy osoby niepełnosprawne).

2. Zarządzanie różnorodnością postrzegane jest w sposób stereotypowy. Stosuje się programy praca-życie, które adresowane są przeważnie do kobiet (tylko 1/3 organizacji dostrzega fakt, że rodzicami są kobiety i mężczyźni). Najczęściej zarządzanie różnorodnością jest utożsamiane z równym traktowaniem i dążeniem do tego, żeby miejsce pracy było zróżnicowane pod względem cech demograficzno-społecznych. Rzadko jest kojarzone z korzyściami ekonomicznymi. Dla większości organizacji zarządzanie różnorodnością ma jedynie charakter wizerunkowy.
3. Tylko kilka organizacji, uzyskało wysoki wynik wskaźnika diversity, co świadczy o ich zaawansowaniu we wdrażaniu polityki różnorodności.

Innym działaniem, które zasługuje na podkreślenie jest przystąpienie niektórych polskich organizacji do akcji pt. Karta zarządzania różnorodnością. Inicjatywa narodziła się we Francji w 2004 r. (ang. Diversity Charter)<sup>2</sup>. W roku 2012 rozpoczęto jej wdrażanie w Polsce. „Karta jest pisemną deklaracją, podpisywaną przez organizacje, firmy i instytucje, które zobowiązują się do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i podejmowania działań na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyrażają gotowość do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania. Organizacje decydujące się na implementację tego narzędzia, działają na rzecz spójności i równości społecznej”<sup>3</sup>. Dotychczas w Polsce kartę podpisało 128 organizacji, wśród których są m.in.<sup>4</sup> Aviva, British American Tobacco Polska, Danone, Deloitte Polska, Grupa Orbis, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, L’Oreal Polska, Nutricia, Orange Polska, Provident Polska S.A., PwC, Totalizator Sportowy sp. z o.o., Unilever, Bank BPH, CEMEX Polska Sp. z o.o., KPMG, PGNiG, Polska Telefonia Cyfrowa, Carrefour Polska, EDF Polska, Grupa Saint-Gobain oraz Siemens. W związku z tym pojawia się pytanie, czy polskie organizacje, które podpisały kartę mają świadome podejście do zarządzania różnorodnością pracowników, czy jest to tylko działanie wizerunkowe?

## Wyniki badań

Celem badań była identyfikacja podejść i stosowanych w ich ramach praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością<sup>5</sup>. Badania przeprowadzono metodą wywiadu semi ustrukturyzowanego z 15 specjalistami ZZL w innowacyjnych przedsiębiorstwach (lista innowacyjnych przedsiębiorstw PAN, oraz przedsiębiorstwa zidentyfikowane podobną metodyką<sup>6</sup>.)

Badane podmioty to duże przedsiębiorstwa, które w zdecydowanej większości prowadzą działalność o zasięgu międzynarodowym. Tylko jedna z nich działa na rynku krajowym. Ponadto, większość z nich to firmy z udziałem kapitału zagraniczne-

<sup>2</sup> <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-europie.html>.

<sup>3</sup> <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce.html>.

<sup>4</sup> Stan na dzień 29.03.2016.

<sup>5</sup> Projekt badawczy NCN nr 2013/09/B/HS4/01311, pt. „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach”.

<sup>6</sup> Kryteria na podstawie badań Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, 2013 [http://www.inepan.waw.pl/aktualnosci.html?id\\_komunikat=389](http://www.inepan.waw.pl/aktualnosci.html?id_komunikat=389) [12.10.2014].

go, tylko cztery działają w oparciu o kapitał wyłącznie polski. Położone są w różnych regionach Polski, a ich personel w zdecydowanej większości stanowią sami Polacy. Co istotne, pięć spośród wszystkich piętnastu, podpisało Kartę Różnorodności.

W tabeli 1 zamieszczonej poniżej, z powodu braku zgody badanych przedsiębiorstw, wskazane zostały jedynie branże, w których analizowane podmioty prowadzą działalność.

**Tabela 1.** Rodzaj działalności i liczba zbadanych podmiotów

Rodzaj działalności	Liczba zbadanych podmiotów	Podpisana Karta Różnorodności
Firma szkoleniowo-certyfikująca	1	–
Poligrafia	1	–
Produkcja mat. budowlanych	1	<b>TAK</b>
Branża IT	2	–
Pośrednictwo pracy: consulting, technologia, outsourcing	3	–
Produkcja maszyn	1	–
Usługi bankowe	1	–
Produkcja spożywcza	1	<b>TAK</b>
Usługi telekomunikacyjne	1	<b>TAK</b>
Usługi ubezpieczeniowe	1	<b>TAK</b>
Produkcja medialna	1	–
Produkcja mat. różnych	1	<b>TAK</b>
<b>Razem:</b>	<b>15</b>	<b>5</b>

**Źródło:** opracowanie własne.

Na podstawie danych dotyczących zatrudnienia można stwierdzić, że zdecydowaną większość kadry pracowniczej badanych przedsiębiorstw stanowią mężczyźni. Z kolei, jeśli chodzi o strukturę wiekową pracowników, to większość stanowią osoby w wieku pomiędzy 30 a 49 r.ż. Pracownicy niepełnosprawni stanowią niewielki odsetek pracowników (mniej niż 0,5%). Tylko 2 firmy otwarcie wskazują na ich zatrudnianie, a jedna deklaruje tylko taką możliwość.

### Narzędzie badawcze

Kwestionariusz wywiadu składał się z 28 pytań, z czego 18 dotyczyło bezpośrednio *diversity*. W części dotyczącej zarządzania różnorodnością analizie poddano następujące obszary:

- A. Świadomość w zakresie roli zarządzania różnorodnością.
- B. Formalne aspekty.
- C. Kształtowanie kultury sprzającej różnorodności.
- D. Stosowane programy i praktyki.
- E. Istnienie dokumentów wewnętrznych regulujących zachowania *diversity*.
- F. Zarządzanie różnorodnością jako element oceny kadry kierowniczej
- G. Różnorodność a innowacyjność.



H. Ocenę satysfakcji pracowników z uwzględnieniem wymiarów różnorodności, jak wiek, płeć czy niepełnosprawność.

W poniższej tabeli (nr 2) zamieszczono wyniki dotyczące podejmowanych działań w poszczególnych obszarach diversity (litera A,B,C,D,E,F,G,H oznaczają wymiary analizy).

**Tabela 2.** Macierz udzielonych odpowiedzi

Obszary diversity Branża	A	B	C	D	E	F	G	H <sup>7</sup>
1. Firma szkoleniowo-certyfikująca	+	-	+	+	+	-	+	+/-
2. Poligrafia	+	+	-	+	+	-	+	-
3. Produkcja mat. budowlanych	+	+	+	+	+	+	+	+
4. Branża IT	+	+	+	+	+	-	+	+/-
5. Branża IT	+	-	+	+	+	-	-	+
6. Pośrednictwo pracy: consulting, technologia, outsourcing	+	-	+	-	+	-	-	+/-
7. Pośrednictwo pracy; consulting, technologia, outsourcing	-	-	+	+	+	+	+	+/-
8. Pośrednictwo pracy: consulting, technologia, outsourcing	-	-	-	-	+	-	-	+/-
9. Produkcja maszyn	+	-	+	+	-	-	-	+/-
10. Usługi bankowe	+	+	+	+	-	-	+	+/-
11. Produkcja spożywcza	+	+	+	+	+	-	-	+/-
12. Usługi telekomunikacyjne	+	+	+	+	+	+	+	+
13. Usługi ubezpieczeniowe	+	-	-	-	+	-	-	+/-
14. Produkcja medialna	+	+	-	+	-	-	-	+
15. Produkcja różnych materiałów	+	+	+	+	+	+	+	+

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, iż w obszarze A tj. świadomości w zakresie roli zarządzania różnorodnością, sytuacja względnie jest dobra. W 13 przedsiębiorstwach taka świadomość jest deklarowana. Ale już tylko 8 badanych firmach (B. formalne aspekty), stwierdza się występowanie formalnych jej aspektów, takich jak: plany, programy czy nawet pojedyncze działania. W kolejnym badanym obszarze (C) przedstawiciele 11 badanych podmiotów stwierdzili, że w sposób przemyślany kształtowana jest kultura organizacyjna sprzyjająca *diversity*. Z kolei, wdrożenie i realizowanie różnych aktywności upowszechniających różnorodność potwierdzone zostało w dwunastu organizacjach (D).

Tyle samo też spośród wszystkich analizowanych przedsiębiorstw, potwierdziło fakt posiadania formalnych dokumentów opisujących i regulujących politykę różnorodności w ich działaniach z obszaru ZZL (E). Menedżerowie pozostałych trzech firm wskazali, że najistotniejszym czynnikiem w polityce personalnej stanowią kompetencje, dlatego ani wiek, płeć, niepełnosprawność czy narodowość nie są dla

<sup>7</sup> Legenda oznaczeń w tabeli 2: „+”- oznacza, że przedsiębiorstwo w tym obszarze jest aktywne, „-”, że nie jest aktywne, a „+/-” – że prowadzi badania satysfakcji pracowników, ale nie analizuje ich wyników z uwzględnieniem wymiarów różnorodności.

nich istotne, a przez to w ogóle brane pod uwagę (F). Jednak w ośmiu przypadkach stwierdzono, że polityka różnorodności realizowana poprzez takie narzędzia, jak: mentoring, intermentoring czy budowanie zróżnicowanych zespołów, co w ich opinii przyczynia się do wzrostu innowacyjności samej firmy (G). Dlatego w znacznym stopniu działania z zakresu ZZL realizowane są w oparciu o te praktyki. Respondenci wskazali także, dużą wagę przykładają do opracowania i wdrożenia oficjalnych dokumentów jak kodeksy etyczne, kodeksy zachowania i standardy współpracy, Karta Różnorodności, ale ich istnienie ma znaczenie przede wszystkim wizerunkowe.

Na uwagę zasługuje również fakt, że znaczna część firm poważnie odnosi się do cyklicznych badań satysfakcji pracowników, ale już tylko pięć z nich przy ich analizie bierze pod uwagę różnorodność respondentów (H).

Jak już wspomniano wcześniej, pięć na piętnaście badanych przedsiębiorstw sygnowało Kartę Różnorodności. Związane z nią działania mają charakter raczej deklaracyjny, co oznacza, że Karta jest ważnym elementem działań PR. Innym, ważnym wnioskiem jest również to, że większość z pytanym – osiem osób – nie dostrzega wyraźnego związku pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a innowacyjnością proponowanych i stosowanych rozwiązań. Cztery firmy to dostrzegają, ale ich rozwiązania w tym zakresie są dosyć ograniczone. Tylko trzy z piętnastu prowadzi bardzo intensywne działania różnorodnościowe, jak np. utworzenie i wspieranie Klubu "50+", Zdrowie na Tak, Szkolenia e-learningowe, Grupy projektowe Global Networks elastyczny czas pracy dla rodziców mających dzieci do 5 r.ż., by zwiększać swoją innowacyjność w zakresie zasobów ludzkich. Pozostałe, nawet jeśli prowadzą szereg działań z tego zakresu, to nie łączą tego ze strategią przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie i wnioski

Analiza uzyskanych odpowiedzi potwierdza postawioną na początku artykułu tezę dotyczącą tradycyjnego podejścia do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. W większości przedsiębiorstw, nawet, gdy deklaruje się, że dostrzega znaczenie zróżnicowania potencjału, to w niewielkim stopniu stosuje się rozwiązania formalne, aby go wykorzystać. Jeśli już ma miejsce tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej zróżnicowaniu zasobów, to ma to charakter działań nieformalnych i nieusystematyzowanych. W szczególności dotyczy to przedsiębiorstw z branży ubezpieczeniowej, consultingowej i pośrednictwa pracy i mechanicznej. Nie są to całościowe strategie, a jedynie poszczególne programy realizowane przez przedsiębiorstwa. Wśród badanych dużych przedsiębiorstw, tylko dwa (branża ubezpieczeniowa i mechaniczna) nie dba o utrzymanie paritetu płciowego na stanowiskach kierowniczych (min.30% kobiet na wyższych stanowiskach menedżerskich), pozostałe podejmują działania, by warunek ten był przestrzegany. I co ważne, stanowi to dla nich ważny aspekt polityki personalnej.

Uzyskane wyniki wskazują na dominujące w badanych przedsiębiorstwach podejście praktyczne: dbałość o wizerunek organizacji. Drugie podejście, jak działania

promujące równouprawnienie dopiero się kształtuje. Niestety, znacznie rzadziej występuje kształtowanie kultury akceptacji różnorodności sprzyjającej wydajności pracowników. Na podobne tendencje wskazują inne badania, co oznacza, że większość przedsiębiorstw nadal traktuje zarządzanie różnorodnością jako element polityki wizerunkowej. Jednakże mając na uwadze zmiany demograficzne, że strategiczne podejście do zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi jak np. ma to już miejsce w Niemczech, jest tylko kwestią czasu.

## **Bibliografia:**

Alcazar F.M., Romero P.M., Gonzalo F, Gardey S. (2013), *Workforce diversity in strategic human resource management models*, "Cross Cultural Management: An International Journal", Vol. 20.

Backes-Gellner U., Veen S. (2013), *Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity*, "Human Resource Management Journal", Vol. 23 (3).

Bartels, L.K., Nadler, J.T., Kufahl, K. and Pyatt, J. (2013), *Fifty years after the Civil Rights Act: diversity management practices in the field*, "Industrial and Organizational Psychology", Vol. 6 (4).

Cox, T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Dass, P., Parker, B., (1999), *Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning*, "Academy of Management Executive", Vol. 13(2).

Ely, R.J. and Thomas, D.A. (2001), *Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 46.

French, E. (2001), *Approaches to equity management and their relationship to women in management*, "British Journal of Management", 12 (4).

Holck L., (2015), *Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity*, Copenhagen Business School, Denmark.

Janssens, M., Zanoni, P. (2014), *Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work*, "Scandinavian Journal of Management", Vol. 30 (3).

Jehn, K.A., Bezrukova, K. (2004), *A field study of group diversity, workgroup context, and performance*, "Journal of Organizational Behavior", 25 (6).

Jonsen, K., Marznevsky, M.L., Schneider, S.C. (2011). *Diversity and its not so diverse literature: an international perspective*, "International Journal of Cross Cultural Management", Vol. 11.

- Kulik C.T. (2014), *Working below and above the line: the research-practice gap in diversity management*, "View issue TOC", Vol. 24 (2).
- Kulik, C.T. and Roberson, L. (2008a), *Diversity initiative effectiveness: what organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs*, (w:) "A.P. Brief. Diversity at Work", Cambridge University Press.
- Kunze F., Boehm S., Bruch H. (2013), *Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity*, "Human Resource Management Journal", Vol. 23 (3).
- Nieves J., Quintana A. (2016), *Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital*, "Tourism and Hospitality Research January".
- Lorbiecki A., Gavin J. (2000), *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*, "British Journal of Management", Vol. (11).
- Muttarak R., Hamill H., Heath A., McCrudden C. (2013), *Does Affirmative Action Work? Evidence from the Operation of Fair Employment Legislation in Northern Ireland*, "Sociology", 47(3).
- Özbilgin M., Tatli A. (2011), *Mapping out the field of equality and diversity: rise of individualism*, "Human Relations", 64(9).
- Oswick C., Noon M. (2014), *Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?*, "British Journal of Management", 25(1).
- Perry E.L., Kulik C.T., Bustamante J. (2012), *Factors impacting the knowing-doing gap in sexual harassment training*, "Human Resource Development International", 15(5).
- Rakowska A. (2014 a), *Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi – podejścia i koncepcje*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Rakowska A., (2014 b), *Managing Diverse Human Potential: Challenges Or Benefits for Organizations?*, (w:) Dermol V., Rakowska A. *Strategic approaches to human resources management practice*, ToKnowPress, Celje, Bangkok, Lublin.
- Ramasamy B., Yeungb M.C. (2016), *Diversity and Innovation*, "Applied Economics Letters", <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13504851.2015.1130785>
- Rynes S.L., Colbert A.E., Brown K.G. (2002), *HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice*, "Human Resource Management", Vol. 41 (2).
- Rynes S.L. (2012), *The research-practice gap in industrial-organizational psychology and related fields: challenges and potential solutions*, in Kozlowski S.W.J. (ed.), *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Oxford: Oxford University Press.
- Tatli A. (2011), *A multi-layered exploration of the diversity management field: diversity discourses, practices and practitioners in the UK*, "British Journal of Management", 22(2).

Thomas D., Ely R.J. (1996), *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, "Harvard Business Review", September-October.

Tomlinson F., Schwabenland C. (2010), *Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case*. *Organization*, 17(1).

Walsh J. (2007), *Equality and diversity in British workplaces: the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, "Industrial Relations Journal", 38 (4).

Vikkelsø S. (2015), *Core task and organizational reality* "Journal of Cultural Economy", Vol. 8 (4).

<https://www.siemens.com/annual/12/en/company-report/report-diversity/>,  
pobrano 14 kwiecień 2016.

<http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-europie.html>, pobrano 14 kwiecień 2016.

<http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce.html>. Pobrano 14 kwiecień 2016.

**Anna Kochmańska** | Anna.Kochmanska@polsl.pl  
Politechnika Śląska

## **Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi zróżnicowanymi pod względem kulturowym – uwarunkowania i korzyści dla organizacji**

### **An Effective Management of Human Resources Which Are Diversified in Terms of Culture – Conditions and Benefits for the Organization**

**Abstract:** Diversity management is becoming a very popular strategy among Polish enterprises. Nowadays many researches are provided in order to present how important is learning and conquering the new experiences in order to implement this conception to organization successfully. What is more, the management staff is aware the fact that that is a good way not only to stabilize the position of the company on the market but also to gain a huge advantage over competition. The main aim of the article is to present the conditions of an effective management of human resources which are diversified in terms of culture taking into considerations ethical, basing on respecting human rights directing employees, communication in a multicultural environment and motivation. Furthermore, special attention has been paid the Polish Diversity Charter.

**Key-words:** diversity management, ethical management, benefits of diversity management, multicultural environment, Polish Diversity Charter.

## **Wprowadzenie**

Rozwijające się w bardzo szybkim tempie procesy globalizacji, (powodujące między innymi zacieranie się granic pomiędzy poszczególnymi państwami i sprzyjające zagranicznym inwestycjom) prowadzą do znaczących zmian w funkcjonowaniu organizacji. Są one związane między innymi z ustawicznym zwiększaniem w swoich

szeregach zasobów ludzkich zróżnicowanych pod względem kulturowym. W związku z tym zarządzający stają przed nie lada wyzwaniem, które polega w głównej mierze na sukcesywnym przełamywaniu barier kulturowych (związanych przede wszystkim z mentalnością danego pracownika) i zintegrowaniem zespołu wielokulturowego w taki sposób, aby w pełni wykorzystać ogromny potencjał, (który on niewątpliwie posiada), do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Oczywiście można zadać w tym miejscu pytanie, w jaki sposób tego dokonać oraz jaki schemat działania przyjąć w takiej sytuacji. Przedstawienie nowo przyjętym pracownikom jasnych zasad funkcjonowania organizacji można okazać się niewystarczające. Należy więc postawić na sprzyjający im a zarazem bardzo zdecydowany sposób kierowania, (możliwy dzięki posiadaniu przez zarządzających kompetencji międzykulturowych) bazujący na etycznych zasadach i poszanowaniu praw pracowniczych, a także skupić się na obszarach newralgicznych, w których mogą pojawić się potencjalne problemy. Zaliczyć do nich można niewątpliwie komunikację czy też motywację, która powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb każdego pracownika.

Można ponadto wykorzystać instrument obligujący do prowadzenia skutecznej polityki w zakresie zarządzania różnorodnością, jaką jest Polska Karta Różnorodności, która z jednej strony jest swoistym rodzajem zobowiązania do wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością biorąc pod uwagę przede wszystkim dobro pracowników i dostosowywanie warunków organizacyjnych (w szerokim tego słowa znaczeniu) do ich potrzeb, a z drugiej strony jej podpisanie umożliwi dzielenie się doświadczeniami z tego zakresu z innymi przedsiębiorstwami na zasadzie tak zwanych „dobrych praktyk”.

Celem niniejszego opracowania będzie przede wszystkim scharakteryzowanie wybranych uwarunkowań wpływających na skuteczne wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością i pozwalające jednocześnie na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi zróżnicowanymi pod względem kulturowym a także wskazanie korzyści dla organizacji wynikających z powyższych działań. Rozważania te poprzedzi scharakteryzowanie pojęcia zarządzania różnorodnością (również w kontekście różnorodności kulturowej) na podstawie literatury przedmiotu.

## **Zarządzanie różnorodnością w świetle literatury przedmiotu**

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma interpretacjami pojęcia „zarządzanie różnorodnością”. Punktem wyjścia do tych rozważań będzie stanowiło samo zdefiniowanie różnorodności.

Jak podkreśla W. Walczak [2011, s. 44], „pojęcie „różnorodność” może być wieloznacznie interpretowane w zależności od obiektu naszego zainteresowania. W odniesieniu do pracowników, ogólnie rzecz ujmując, możemy powiedzieć, że różnorodność to wszelkie aspekty, w których ludzie się różnią i są podobni do siebie, zarówno widoczne: wiek, płeć, rasa, niepełnosprawność, jak i niewidoczne: wykształcenie, posiadana wiedza, doświadczenie, umiejętności i kompetencje, osobowość, przekonania, system wartości, tożsamość, kultura itp. Różnice między

ludźmi mają istotny wpływ na to, jak oni się zachowują, jakie przyjmują postawy, w jaki sposób działają i jak są postrzegani, zarówno na gruncie prywatnym, jak również w miejscu pracy”.

Warto w tym miejscu przedstawić kilka definicji zarządzania różnorodnością.

Ciekawe ujęcie tej koncepcji przedstawia J. Maj [2012, s. 269], która zarządzanie różnorodnością definiuje jako „dobrowolny proces rozpoznawania oraz implemencjonowania różnorodności we wszystkie procesy biznesowe. Pozwala ono wszystkim pracownikom w optymalny sposób wykorzystywać swój potencjał, a także wchodzi w skład polityki etycznej przedsiębiorstw”.

M. Armstrong z kolei [2007, s. 761] uważa, iż „zarządzanie różnorodnością oznacza zarządzanie ludźmi, którzy są inni od Ciebie i niekoniecznie chcą być tacy jak Ty. Potrzebne są więc takie umiejętności zarządzania, które pozwolą, aby odmienny punkt widzenia tych ludzi wpłynął pozytywnie na jakość Twoich decyzji”.

Odnosząc się do tematyki niniejszych rozważań, należy doprecyzować, czym jest zatem jedna z kluczowych odmian analizowanej koncepcji, jaką jest zarządzanie różnorodnością kulturową.

M. Jankowska-Mihułowicz [2011, s. 63] definiuje ją jako „budowanie świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz wykorzystywanie tych różnic w sposób przynoszący korzyść”.

Warto również zwrócić uwagę na interpretację tego pojęcia przez B. Mazur [2010, s. 127], która rozumie je jako „zjawisko aktywne, obejmujące przewodzenie i koordynowanie organizacyjnej różnorodności w sposób gwarantujący realizację strategicznych celów organizacji. Odnosi się ono więc do zapewnienia pracownikom pochodzącym z różnych środowisk kulturowych możliwości wniesienia własnego wkładu w realizację tych celów”.

## **Wybrane uwarunkowania wpływające na skuteczne wdrażanie polityki zarządzania różnorodnością kulturową w organizacji**

### **Styl kierowania i umiejętności menadżera**

Analizując powyższe definicje zarządzania różnorodnością można zauważyć w nich jeden wspólny element, a mianowicie znaczącą rolę, jaką przypisuje się kadrze zarządzającej w skutecznej implementacji tej strategii do organizacji. Współcześni menadżerowie, chcąc, jak już wcześniej wspomniano, zintegrować zespół wielokulturowy i w pełni wykorzystać ogromny potencjał i możliwości, jakimi ten zespół dysponuje, powinni wypracować odpowiedni styl kierowania a także posiadać cały szereg umiejętności, kompetencji interpersonalnych, które są niezbędne, aby tego dokonać.

Wskazane może być tutaj zastosowanie tak zwanego stylu konsultacyjnego, który opiera się na partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji. Przełożony przedstawia problem, natomiast po przedstawieniu kilku alternatywnych rozwią-



zań przez pracowników wybiera najlepszy, w jego mniemaniu, wariant [Mroziwski 2005, s. 73]. Styl ten opiera się na współpracy z przełożonymi, wzbudza ich zaufanie pozwalając jednocześnie na aktywny dialog i przełamywanie zróżnicowanych barier. Powoduje to poczucie wspólnoty, więzi z organizacją. Można więc stwierdzić, iż menadżer, stosując ten styl kierowania, preferuje tak zwane „zarządzanie uspołecznione”. Jego elementy charakterystyczne przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 1.** Cechy zarządzania uspołecznionego (opartego na współpracy)

<b>Zarządzanie uspołecznione – cechy charakterystyczne</b>	
1.	Menedżerowie są ważni tylko w takim stopniu, w jakim pomagają wykonywać ludziom pracę,
2.	Firma jest interaktywną siecią,
3.	Nowo przyjęte strategie są pochodną problemów, rozwiązywanych przez zaangażowanych pracowników,
4.	Pracownicy proponują najistotniejsze zmiany, które mają zostać wprowadzane,
5.	Zarządzanie polega na wyzwaniu pozytywnej energii, która stanowi nieodłączną część ludzkiej natury. W związku z tym opiera się ono na inspirowaniu i angażowaniu pracowników,
6.	Nagrody za to, że firma stała się lepszym miejscem do pracy, należą się wszystkim pracownikom. Warto podkreślić, iż liczą się przede wszystkim ludzkie wartości, których nie da się zmierzyć,
7.	Przywódcztwo jest utożsamiane z bezcennym zaufaniem, które zdobywa się dzięki zdobyciu szacunku u innych.

**Źródło:** [Glosing, Mintzberg 2004, s. 64].

Nawiązując z kolei do umiejętności przełożonego, które są niezbędne, aby w skuteczny sposób zarządzać zespołem wielokulturowym, należy przede wszystkim na pierwszym miejscu wyszczególnić tak zwane kompetencje międzykulturowe. Można je określić jako „wiedzę, umiejętności, oraz postawy, które pozwalają zarówno na nawiązywanie jak i podtrzymywanie pozytywnych, kontaktów osobistych i relacji zawodowych oraz efektywną komunikację z przedstawicielami innych kultur” [Sobieraj 2012, s. 95].

Można do nich zaliczyć [Sobieraj 2012, s. 101]:

- umiejętność nawiązywania i podtrzymywania pozytywnych relacji interpersonalnych z obcokrajowcami,
- znajomość języków obcych,
- wiedzę na temat obcej kultury jak również jej akceptację,
- tolerancję i otwartość wobec odmienności kulturowych,
- zdolność do dostosowania się,
- akceptację sytuacji niejednoznacznych.

B. Kożuszniak z kolei zwraca uwagę na fakt, iż zasoby pracowników odmiennych pod względem kulturowym zostaną właściwie wykorzystane tylko wówczas, jeśli kadra zarządzająca będzie „potrafiła zrównoważyć przyswojenie wartości kultury danej organizacji i zachęcanie do akceptowania różnic kulturowych” [2007, ss. 235-236].

Według autorki, niezbędne są do tego [Kozusznik 2007, s. 236]:

- empatia – czyli umiejętność spostrzegania sytuacji z perspektywy drugiej osoby, szacunek okazywany zarówno zwyczajom narodowym jak i osobom innej narodowości,
- otwartość – czyli chęć dzielenia się z przedstawicielami odmiennych kultur informacjami związanymi z życiem osobistym,
- tolerowanie niepewności – definiowaną jako umiejętność życia jak i efektywnej pracy w przypadku sytuacji międzykulturowych, nie zrozumiałych do końca różnic zachowań czy też postaw,
- ukierunkowanie na osiągnięcie celu – z perspektywy tak zwanej ekwifinalności, to znaczy w sytuacji, w której dany cel można osiągnąć różnymi sposobami,
- komunikacja dwukierunkowa – czyli zdolność do angażowania się w wartościowy, pełen znaczenia dialog, a nie tylko „przemawianie” do przedstawicieli innych kultur.

## **Komunikacja jako istotny czynnik zarządzania różnorodnością kulturową**

Jak wspomniano powyżej, zdolności komunikacyjne są bardzo istotne w skutecznym zarządzaniu zespołami wielokulturowymi.

Korelację pomiędzy komunikacją a omawianą koncepcją podkreśla A. Wziątek-Staśko [2012, s. 56], stwierdzając, iż „jednym z obszarów, które w sposób szczególny powiązane są ze strategią zarządzania różnorodnością jest komunikowanie się”.

Bardzo dobitnie nawiązują do tego również autorzy W. B. Gudykunst oraz Y. Y. Kim [2005, s. 497], którzy podkreślają, iż „kultura i komunikacja powiązane są ze sobą tak ściśle, iż kultura jest komunikacją, a komunikacja jest kulturą. Innymi słowy, komunikujemy się ze sobą w taki, a nie inny sposób, dlatego, że zostaliśmy wychowani w określonej kulturze i przyjęliśmy jej język, zasady i normy. Jednak, ponieważ uczymy się języka i owych zasad oraz norm naszej kultury bardzo wcześnie, to na ogół nie uświadamiamy sobie tego, w jaki sposób kultura formuje całość kształt naszych zachowań, a zwłaszcza komunikację”

Oczywiście można zadać pytanie, z jakimi barierami należy się zmierzyć i jak je przezwyciężyć, aby proces ten był skutecznym narzędziem zarządzania różnorodnością.

Znawcy zagadnienia dzielą bariery w komunikowaniu się w środowisku wielokulturowym na cztery zasadnicze grupy [Bret, Bahfar, Kern 2006, ss. 84-91]:

- komunikację bezpośrednią kontra pośrednią. Oznacza to, iż różnice pomiędzy tymi typami komunikacji mogą wywierać negatywny wpływ na relacje międzyludzkie i kontakty interpersonalne, szczególnie w sytuacji, gdy zespół wielokulturowy zmagają się z problemami,
- problemy z akcentem i biegłością językową. Bariera ta spowodowana jest istnieniem wielu odmian języka angielskiego, uznanego powszechnie za język biznesowy,
- zróżnicowane podejście do hierarchiczności i autorytetów. Wiele zespołów międzynarodowych charakteryzuje się płaską strukturą, ze względu na podob-

ne do siebie kwalifikacje ich członków. Nie wszystkim jednak to odpowiada z uwagi na fakt, iż wywodzą się z kultur, w których każdy ma określone miejsce w hierarchii. W konsekwencji może prowadzić to do konfliktów,

- różne normy odnoszące się do sposobu podejmowania decyzji. Bariera ta związana jest ze zróżnicowanym czasem, jaki potrzebują poszczególni członkowie, aby dokonać istotnych analiz i podjąć właściwą decyzję.

Czynnikiem, który również niezwykle utrudnia komunikację międzykulturową, jest tak zwana postawa etnocentryczna. Prowadzi ona do tego, iż uznajemy za słuszne tylko takie zasady postępowania, które są charakterystyczne dla naszej kultury, natomiast zachowania odbiegające od naszych są niewłaściwe [Gudykunst, Kim 2005, s. 497].

Poważną barierę stanowi również niepewność oraz lęk w interakcjach z obcymi, związany z obawą dotyczącą negatywnej oceny naszej osoby czy też konsekwencji behawioralnych wynikających z takiej komunikacji [Gudykunst, Kim 2005, ss. 505-508]. Warto w tym miejscu wskazać działania, które mogą zniwelować powyższe bariery.

Przed wszystkim pomocne mogą się tutaj okazać cztery kluczowe strategie: adaptacja (czyli uznanie różnic kulturowych a także próba dostosowania się do nich), zmiany strukturalne (reorganizacja zespołów wielokulturowych), interwencje menadżera (poprzez wyznaczenie jasnych reguł na początku powstawania zespołu czy też jego znacznego zaangażowania się w momencie sytuacji kryzysowych) a także wykluczenie członków zespołu, którzy nie potrafią się zaaklimatyzować [Bret, Bahfar, Kern 2006, ss. 88-89].

Ponadto, chcąc ustawicznie usprawniać proces komunikacji należy pamiętać o uniwersalnych zasadach [Szaban 2012, s. 509]:

- kluczem do zrozumienia drugiej strony jest umiejętność słuchania,
- zdecydowanie bardziej wiarygodna jest komunikacja pisemna,
- formułując komunikat pisemny należy używać konkretnego, prostego, zrozumiałego dla wszystkich języka,
- warto doceniać, a także umiejętnie wykorzystywać do efektywnej komunikacji media elektroniczne.

## **Motywacja zespołu wielokulturowego**

Aby zachęcić uczestników zespołu wielokulturowego do efektywnej pracy, warto również pamiętać o zróżnicowanych narzędziach motywacyjnych, które będą pomocne w tym zakresie. Współcześni menadżerowie dysponują szeroką gamą możliwości mogącą do tego celu wykorzystywać bardzo skuteczne narzędzia motywacji niematerialnej.

Warto jednak pamiętać, aby stworzyć system, który będzie elastyczny – czyli dopasowany do indywidualnych potrzeb, wynikających z odmienności kulturowej [Robbins, DeCenzo 2002, s. 450].

Przykładowe instrumenty motywacji zespołu wielokulturowego zostaną przedstawione w poniższej tabeli.

**Tabela 2.** Przykładowe instrumenty motywowania zespołu wielokulturowego

<b>Nazwa instrumentu motywacyjnego</b>	<b>Przykładowe sposoby realizacji</b>
Kreowanie przyjaznego, innowacyjnego klimatu	– Wyjazdy integracyjne, –organizowanie tak zwanych Dni Kultury – podczas których uczestnicy będą mogli lepiej poznać odmienną kulturę, (zwyczaje, tradycje) członków zespołu wielokulturowego, – Przeprowadzenie cyklicznych rozmów z pracownikami na temat ich oczekiwań i potrzeb, nie tylko podczas adaptacji do nowych warunków organizacyjnych, ale również podczas całego procesu pracy, –Stworzenie konkretnego i przejrzystego kodeksu etycznego w którym zostaną przedstawione priorytetowe normy i wartości dla danej organizacji,
Szkolenia	–Prowadzenie innowacyjnych szkoleń z zakresu skutecznej komunikacji czy też różnic kulturowych, które powinny prowadzić do ich akceptacji, wykorzystując do tego celu innowacyjne techniki szkoleniowe,
Szeroko pojęta partycypacja	–Możliwość udziału (w zależności od potrzeb) w zróżnicowanych projektach,
Zawieranie kontraktów psychologicznych	–Budowanie relacji zaufania i współpracy pomiędzy przełożonym i podwładnym poprzez wzajemne pójście na ustępstwa i próbę wypracowania kompromisu satysfakcjonującego obydwie strony,
Przeciwdziałanie syndromowi wypalenia zawodowego	–Zapewnienie pracownikom możliwości rotacji stanowisk pracy, aby odnaleźli miejsce, w którym będą czuli się naprawdę dobrze,
Podpisanie Polskiej Karty Różnorodności	–Aktywna realizacja polityki antymobbingowej i antydyskryminującej, kreowanie polityki równych szans.

**Źródło:** opracowanie własne.

## **Polska Karta Różnorodności**

Istotnym elementem wpływającym na jakość prowadzonej polityki zarządzania różnorodnością jest Polska Karta Różnorodności, która powstała w 2012 roku. W publikacji Forum Odpowiedzialnego Biznesu, (która to organizacja pozarządowa jest koordynatorem karty w Polsce), zostaje opisana jej idea [2013, s. 18].

Karta stanowi pisemne zobowiązanie podpisywane przez organizacje (dobrowolnie i nieodpłatnie), które w ten sposób deklarują implementację strategii zarządzania różnorodnością [2013, ss. 18-19].

Warto podkreślić, iż może ją podpisać każdy pracodawca, natomiast powoduje to powstanie szeregu zobowiązań, do których można zaliczyć między innymi edukację na temat przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, wypracowanie skutecznych procedur z tym związanych, komunikację o różnorodności, ustawiczny monitoring działań a także raportowanie efektów i rezultatów jej wdrażania [2013, s. 19].

Co więcej, w ramach Programu Edukacyjnego Karty Różnorodności firmy mają możliwość wymiany doświadczeń i uczenia się od siebie nawzajem [2013, s. 19].

## **Korzyści wynikające ze skutecznej implementacji strategii zarządzania różnorodnością kulturową do organizacji**

Jak pokazują powyższe przykłady, implementacja strategii zarządzania różnorodnością wymaga przemyślanych działań ze strony naczelnego kierownictwa. Jednak nakłady, które zostają poniesione, zostają zwrócone w postaci wymiernych korzyści, jakie wnosi do organizacji zespół zróżnicowany pod względem kulturowym. Można do nich zaliczyć między innymi [Kowalczyk 2015, s. 99]:

- szansę na poznanie i świadome zrozumienie innych kultur,
- zdecydowanie większą produktywność takich zespołów, które przynoszą znaczące zyski,
- kreatywność, wdrażanie niekonwencjonalnych rozwiązań oraz integrację społeczną. Ponadto A. Wziątek-Staśko zwraca uwagę na [2012, ss. 44-46]:
- wzbogacanie samych pracowników. Różnice kulturowe czy też religijne związane są z odmiennym podejściem do świata. W związku z tym praca w zróżnicowanym zespole pozwala na wymianę wiedzy i doświadczeń dotyczących zarówno życia zawodowego jak i poza zawodowego,
- większą zdolność adaptacyjną organizacji,
- większe możliwości wyboru reprezentantów firmy w procesach negocjacyjnych np. z zagranicznymi kontrahentami,
- poszerzenie horyzontu myślowego a także stworzenie dostępu do większej liczby klientów z tych samych grup. Co więcej, różnorodny (nie tylko pod względem kulturowym) zespół pracowników pozwala na zrozumienie potrzeb zróżnicowanych klientów,
- możliwość zdobycia pozycji lidera na rynku,
- polepszenie wizerunku oraz reputacji firmy. Poza tym opinia pracodawcy, który respektuje prawa zatrudnionych przyciąga, do firmy wartościowych pracowników.

## **Zakończenie**

Zarządzanie różnorodnością kulturową stanowi jedną z kluczowych strategii wielu współczesnych organizacji. Kluczem do sukcesu w jej skutecznej implementacji jest (co starano się pokazać w niniejszym opracowaniu) kadra kierownicza, która chcąc skutecznie współpracować ze zróżnicowanymi pracownikami i wydobyć z nich potencjał, musi wykazać się ogromnym zaangażowaniem i inicjatywą a także otwartością na nowe wyzwania, związane z przełamywaniem wielu barier. Jednak, jak pokazano powyżej, podejmowane wysiłki mogą przynieść szereg wymiernych korzyści, których zwieńczeniem jest zdobycie silnej pozycji rynkowej.

## Bibliografia:

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Brett J., Bahfar K., Kern M.C. (2006), *Managing Multicultural Teams*, Harvard Business Review, (w): Szaban J. (2012), *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam i Marszałek, Toruń.

Gudykunst W.B., Kim Y.Y. (2005), *Komunikowanie się z obcymi: spojrzenie na komunikację międzykulturową*, (w): Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, PWN, Warszawa.

Glosing J., Mintzberg H. (2004), *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?*, Harvard Business Review, nr 10, (w): Kuc B.R., Żemigala M. (2010), *Menedżer nowych czasów: najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Helion, Gliwice.

Jankowska-Mihułowicz M. (2011), *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 4.

Kowalczyk A.Z. (2015), *Zespoły wielokulturowe – wyzwanie współczesnych organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 60.

Kożusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.

Maj J. (2012), *Zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, (w): Karczewski L., Kretek H. (red.), *Odpowiedzialny biznes i konsumeryzm wyzwaniem XXI wieku*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły w Raciborzu, Racibórz.

Mazur B. (2010), *Zarządzanie zróżnicowaniem kulturowym przedsiębiorstw Podlasia*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.

Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Robbins S.P., De Cenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.

Sobieraj I. (red.) (2012), *Kompetencje informacyjno-komunikacyjne i międzykulturowe w gospodarce. Od adaptacji do innowacji*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Szaban J. (2012), *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam i Marszałek, Toruń.

Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.

Wziętek-Staśko A. (2012), *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2013), *Łączy nas różnorodność. Przewodnik po karcie różnorodności*,

[http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Forum\\_Odpowiedzialnego\\_Biznesu\\_Laczy\\_nas\\_roznorodnosc\\_Przewodnik\\_po\\_Karcie\\_Roznorodnosc\\_2013.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Forum_Odpowiedzialnego_Biznesu_Laczy_nas_roznorodnosc_Przewodnik_po_Karcie_Roznorodnosc_2013.pdf), dostęp: 21 luty 2016.

**Jarosław Szandurski** | szandurski@o2.pl

Społeczna Akademia Nauk

## **Personalistic Management in Age-Diversified Organisations**

**Abstract:** Diversity among employees can become, if properly managed, a source of success and financial gains for an organisation. In an organisation with a diversified age structure the probability for operational effectiveness and strategic success increases with the introduction of personalistic management. Basing your management on personalistic principles and pragmatism is an added value that guarantees maximum benefits for every stakeholder without discriminating and abusing anyone. The success, finally, always has personal a dimension, as it dynamises the stakeholders to fully utilise their potential. The probability of success on the field of diversity management increases with the implementation of personalistic behaviour and principles to corporate culture.

Personalistic management is fully coherent with diversity management, especially on the field of age diversity. It also magnifies the effect of synergy.

**Key-words:** managing diversity, personalism, personalistic management.

### **Introduction**

Requirements of the consumerist society's life and the scientific and technical progress force ceaseless changes in organizations. Dynamics of the process of adaptation is expected in all dimensions and levels. People are a subject of the progress; they are characterised by a common and multilevel diversity. Internal contradiction is often present in the approach towards changes. On the one hand, one desires it; on the other hand, waits for stability.

Different notions and trends of contemporary management seek a model that combines dynamic adaptation processes with the processes of stabilization on an individual, team, and organization level.

The aim of this study is analysis of possibility of implementing personalistic management to age-diversified organisation, which will influence improvement of



its effectiveness and efficiency. The subject of the analysis shall be the concept that, in combination with the organizational culture, guarantees personal, teen, and social stability. The following thesis has been proposed: personalistic management in an age-diversified organization generates synergy effect and stabilization of organizational culture on the basis of subjective value of a person

The study is of concept character. In literature, the theme of age diversity and personalism in an organization can be found really rarely.

## **Age Diversity**

People differ from one another both externally and internally. Differences influence attitude and behaviours, including also organization and professional activity. From a perspective of management, the diversity may be perceived by a chance or a threat. The chance results from the variety of the competence capital diversity; whereas cost of adaptation processes may constitute a threat. Each diversity may be analysed on three levels: individual (employees, managerial and supervisory staff, owners, and volunteers), team (formal and informal division), and organizational.

Out of all the variety resources in an organization, the age variety shall be the subject of a detailed analysis; the variety includes both personal aspect (individual, static, potential) as well as the organizational (interpersonal, dynamic, efficiency).

The personal aspect includes biological and psychological age. The biological age first has the development trend and then declining; however, the psychological age has permanent development trend. The organizational aspect includes transaction and synergy perspective [Terelak 1999, p. 35].

The increase of interest in age diversity results mainly from the demographic situation. In Poland and in most developed countries societies are getting older. People live longer and have fewer children. The percentage of older employees increases and a need for keeping the pre-retirement employees on the labour market as long as possible emerges [Leks-Bujak 2014, pp. 108-111].

Age diversity in an organization may constitute a source of its development when it is treated as its potential and efficiency capital. Identification, respect, and acceptance of differences in people constitute the development factor. When the otherness is not accepted this might lead to discrimination and in consequence to the escalation of conflict, decreasing effectiveness, counter-productivity, and even sabotage.

In the personalistic approach all diversities, including age, constitute itself a strong side of the organization, and what is more important it increases its chance of development. The potential of diversity constitutes a basis for accepting human dignity that is not only the most valuable capital of the organization, but its highest value.

## **Diversity Management**

In the last years of the 20th century diversity started being perceived as a strategic chance for organization. The concept of diversity management is born then; ac-

According to A. Sznajder [2013, p. 6] it is a personnel management strategy that assumes that diversity at our workplace is one of the key sources of organization contributing to its development and carrying out planned objectives. According to A. Woźniakowski [2005, p. 37], the main aim of managing diversity is identification, acceptance, and adaptation of diversity that allow the organization use all competences and skills of the team of employees and by that means achieve optimal effects both in the quality and in the workload.

On the other hand, according to W. Walczak [2011, p. 11] the main aim of diversity management is creating such work conditions and organizational culture model where people receive a chance of learning together and sharing knowledge, which consequently leads to better use of their talents and skills. It means noticing differences between people in the organization and conscious development of strategies, policies, and programmes that create climate for respect and using these differences for carrying out the goals of the organization, as well as its success. Its aim is to create culture where every employed person feels respected and appreciated and can fully use their intellectual potential.

Society for Human Resource Management organization sees diversity management, among others, as a catalyst of an effective and pro-qualitative investing in human resources [Branka 2008, p. 14].

Implementing of diversity management may bring to the organization the following benefits in terms of personal function:

- increasing the level of motivation and improving the efficiency of work;
- employing and keeping talented employees;
- inspiring innovative ideas;
- breaking the common patterns, routine actions and procedures;
- mastering key competences and experiences of employees;
- increasing the value of intellectual capital;
- increasing adaptability of the changing market environment;
- employees feeling more satisfied with their work and the loyalty increases [Walczak, p. 17].

Confirmation of the benefits resulting from implementing diversity management is the statement by H.J. Lamberti, HR Director of Deutsche Bank: "Deutsche Bank knows that teams characterised by diversity are smarter; success is achieved by noticing many perspectives and diversity plays an important role in providing our customers with innovative solutions" [UE 2012, p. 3].

Diversity Index is a tool that allows carrying out the diversity analysis, including also demographic structure of employment. Upon using it one can tell whether the organization is not too homogeneous in terms of age and if the mechanisms used in it do not block the possibility of development and the career path for people from a specified age group [Sznajder 2013, p. 55]. Diversity Index allows carrying out the analysis of coherence instruments used in particular components of managing human resources (selection, assessment, training, motivating, transferring, promoting, and de-recruitment) with the diversity managing standards, including age diversity.

In order to permanently implement and train diversity management in relation to the corporate social responsibility the companies sign the "Diversity Cards". In Poland it was initialised in 2012 by the Responsible Business Forum and many companies signed it. It is estimated that 75% of the largest American companies possess diversity management programmes [Morawska-Wilkowska 2009, p. 5].

Implementing diversity management taking into account the age criterion includes adapting all the components of personnel function (from recruitment to de-recruitment) to the biological and psychological age of individual employees. Moreover, it includes adapting of all processes and projects, as well as work style to the static and dynamic potential of individual persons, age-diverse.

## Essence of Personalism

Human being has been the subject of discussion of all trends in philosophical thinking. Renaissance art and science mark particular interest in the phenomenon of a human being. The concept of personalism was created in the previous ages and put out a challenge for the European thought oscillating between a liberal individualism and a creative Marxism [Granat 2006, p. 338].

In the anthropological aspect, a person is a subject of all other categories [Bartnik 2006, p. 1]. K. Wojtyła [1985, pp. 25-26] emphasises in his anthropological definition, that each human being is a subject of being – life and actions. Its dynamics is based on freedom. The concept of a human being by R. Ingarden [1987, pp. 84-85] questioned the Cartesian juxtaposition of spirituality and corporeality. He perceives a human being as an integral part, peculiar unity where more than two elements can be singled out.

The term of personalism (Lat. *persona* – person) has been diversely understood and define. According to a 6th century ontological definition of Boethius "a person is an individual substance of a rational nature" [Majka 1982, p. 121].

According to S. Kowalczyk [2008, pp. 315-316] we call personalism a philosophical or social trend that recognises a personal existence of a person and a superior value of a human being to the world of things, economic, social, and political structures. Personalism understood integrally implies the acceptance of a number of ontological and axiological elements. The ontological elements comprise: subject and personal character of a human being, its autoteleology (striving for own goal), wisdom, responsible freedom, and pro-social nature. The axiological elements include, above all: sensitivity to higher cognitive, ethical, aesthetic, ideological, and religious values and the like, as well as subjectivity in social and political life (human rights).

I. Dec [2008, pp. 302-303] present different types of personalism. One classification includes: metaphysical personalism (William Stern), ethical personalism (Nicolaï Hartmann, Immanuel Kant), moral and social personalism (Emmanuel Mounier), religious personalism (Max Scheler, Karl Barth, Romano Guardini, Dietrich von Bonhoeffer), philosophical personalism (William Stern, Martin Buber, Gabriel Marcel), theological personalism (Edward Schillebeeckx, Jean Mouroux, Karl Rahner). An-

other classification presents: pragmatic personalism – American, psychological and pedagogical personalism – German, and Christian existentialism personalism – French. Special attention must be paid to K. Wojtyła's theory since it constitutes the most comprehensive and original concept of personalism.

Despite the large number of personalistic theories, all emphasise the uniqueness of a human being, perceived and interpreted from different perspectives.

On the basis of the anthropological concept of personalism, it is possible to distinguish fundamental traits of a person and indicate their meaning for an age-diversified company:

1. Subject of the social life – human being is a subject of diversity management in a group, team, or organization.
2. Acting subject (dynamic) – activity of a person who, regardless of age, uses its potential.
3. Freedom of acting – the most effective self-motivator to efficient work and integration with the organization regardless of age.
4. Consciousness with a tendency to shape own self – the basis for efficiency of implementing processes of self-development and development using age difference to transfer knowledge, skills, and experience.
5. Intelligent nature – using intellectual capital of each person, regardless of age, constitutes the organisation's development potential.
6. Truth-based cognition – basic category allowing solid performance of acceptance and integration processes of people conscious of age difference.
7. Striving for good – shapes attitudes and behaviours that will induce to make decisions regarding the good of people of different age.
8. Partnership of relations – supports acceptance, integration, and cooperation in teams of varied age.
9. Subject as a goal itself – directs the diversity management system to support comprehensive development of employees and to support social integration, also outside of the organization.
10. Autonomous unity of a person – as a fundamental value of an organizational culture it supports self-acceptance and acceptance of other people, regardless of their age.

Implementation of individual traits of people constitutes an added value of the human capital; and the success of the organization finally has a personal character since it refers to its stakeholders, meaning specific persons.

The unity of a person and act, highlighted by K. Wojtyła [1985, p. 8], dynamizes a human being to fully use both its potential and situation to carry out defined goals of a given organization. Probability of success in terms of strategic management of human resources increases with implementation of personalistic attitudes and behaviours to the age-diversified organizational culture.

## Personalistic management

P. Drucker once said: employing a person in a company you take in not only hands for work, you take in the entire person [Zbiegień-Maciąg 1996, p. 21].

Personalism is a special attitude towards a human being that guarantees optimal use of the potential of employees and cohesion of its goals and the goals of employees. B. Bombała [2010, p. 126] sets forth two main aims of the personalistic concept of management:

- detecting threats of the ideological character (Scientism, Technocracy, instrumental rationality) which stop organizations from performing social function and only technical and economic, which leads to dehumanisation of the entire production sphere,
- indicating criteria – principal ethical rules that should be included in the set of fundamental assumptions of each organizational culture.

Similar attitude can be found in personal marketing where people constitute value itself, they decide of the value of the entire organization. Person is a subject not an object of the reference [Baruk 2006, p. 23].

Practical implementation of personalistic philosophy in an organization constitute a source of efficient achieving set strategic and operational goals and integrating and motivating in processes of managing Human Resources.

Personalistic leadership is an expansion of a personalistic management concept; according to B. Bombała [2011, p. 16] the personalistic leadership in the ontological and axiological level is based on personalistic philosophy, and in the epistemological and methodological level on phenomenological method. From the phenomenological perspective leadership includes the entire person, also its spiritual side.

Empowerment is an example of a process of increasing employee's engagement in the management of organization. This process encourages people to get involved in the decision making process, develops actual influence of employees on functioning of the organization, and broadens their entitlements [Bombała 2011, p. 27].

Empowerment means:

- identifying employees noticing problems occurring in the organization,
- motivating those employees to finding solutions to problems,
- granting the entitlements so that they could carry out their ideas [Grajewski 2003, p. 35].

M. Czajkowska [2008, p. 150] believes that empowerment is characterised by:

- sense of having abilities and competences (self-efficacy),
- sense of having ability to decide about themselves (self-determination),
- faith in possibility of having influence (personal consequence),
- feeling that what one does is meaningful (meaning),
- sense of safety (trust).

Leadership management of organization on the basis of personalism philosophy causes efficient realisation of planned goals thanks to involved employees who identify themselves and other persons as the greatest value of the organization, regardless of the differences.

### Personalistic management of an age-diversified organization – concept analysis

The concept analysis of personalistic management of an age-diversified organization shall be carried out from three perspectives: 1/ personalism principles, 2/ efficiency lever, 3/ business model.

B. Bombała [2010, pp. 126-127] presents the following concept principles that may be implemented to an age-diversified organization:

- the personalism principle which, by protecting dignity of each person, leads to employee's independence and development,
- subsidiarity principle which ensures autonomy to a person and only necessary support,
- participation principle which allows active involvement of people in the life of the organization,
- solidarity principle which defines the organization as a community of people,
- common interest principle that directs social and organizational relations to generating good for the community of people.

Table 1 presents the analysis of relations of personalistic concepts in an age-diversified company.

**Table 1** Relations of principles of personalistic management with the age-diversified management

Principle	Diversity Management	Personalistic management of an age-diversified organization
of personalism	Dignity and autonomy of each person is independent of diversity.	Acceptance, cooperation, and integration in an age-diversified company as a consequence of accepting person's dignity and autonomy.
of subsidiarity	Accepting independence of "weaker" groups in a diversified organization.	Autonomy of people and groups within the structure also constituting minority taking into account age differences.
of participation	Activity and engagement constitute an answer to accepting diversity.	Activity and engagement are an effect of accepting person's value regardless of the age. Age-differences constitute an additional motivator for engagement.
of solidarity	Cooperation leading to the planned effect, using the richness of diversity.	Recognising personal aims as significant for the organization leads to recognising the organization's aims as significant for each person regardless of age.

of common interest	Culture of development of each person regardless of differences constitutes a source of development for the entire organization. Each internal progress of persons, as well as progress of interpersonal relations generates additional value for the organization.	Values in the culture of personalism lead directly to recognising involvement in development of common interest as a fundamental priority; the common interest is a fundamental social value.
--------------------	---	---

**Source:** Own study.

Personalism principles in the organizational terms (Table 1) may be fully implemented in diversity management, as well as in personalistic development of an age-diversified organization. Implementing them constitutes strength for the organization both in the adaptation to internal and external changes, as well as in building the culture of integration and stability.

T.J. Peters and R.H. Waterman [2000, p. 41] distinguished the so-called seven levers of the organization's efficiency (McKinsey's 7-S), which comprise: strategy, structure, systems, style management, staff, skills, and shared values. Combining a lever with a personalistic management has been included in Table 2.

**Table 2.** Efficiency lever in combination with personalistic management

<b>Components of efficiency lever</b>	<b>Personalistic management</b>	<b>Personalistic management of an age-diversified organization</b>
strategy	It is a strategic concept since a human being is the greatest value of an organization and its long-term investment and capital.	It is a strategic concept since it adapts the organization development concepts and individual career paths to the age of employees, which leads to increasing the strategic efficiency.
structure	It is set in the structure of an organization that comprises individual persons or groups of people assuming that the structure is for a human and not the other way round.	It adapts the structure to the possibilities and age limitations, and through its transparency it generates the natural culture of change and innovation.
system	Particular person in the position of an inspirer and end-receiver stands behind almost every element of the system and each relation.	The systems undergo the permanent evaluation; for that reason it is best to assimilate them in age-diversified groups. The age diversity constitutes a buffer to extremes in the process of changes.
style of management	Emphasising values of a human being leads to streamlining the system and decision-making process.	Emphasising the value of person and age diversity leads to accepting and streamlining the decision-making process.
staff	Personnel's involvement results from the mutual relations between the organization and a person.	Increased involvement of personnel results from the organization's interest in age-adapted aims of individual persons.

skills	Developing skills increases efficiency of the organization and strengthens the sense of value of a given person.	High efficiency of skills transfer among persons whose value is accepted regardless of their age. Potential of chosen skills depends on the age.
shared values	Develops the organizational culture highlighting the superior value of a human being.	Human being constitutes such an important value that the age difference may influence the transfer of inter- and multi-generational values.

**Source:** Own study.

Lever of a machine that allows using less force to gain the effect of applying more force. All of the organization efficiency levers mentioned by T.J. Peters and R.H. Waterman may function effectively in the personalistic management of an age-diversified organization. This concept allows combining the effects of individual levers delivering additional synergistic value. Implementing this concept constitutes, in terms of effectiveness, a guarantee of organizational stability towards the turbulent challenges of the environment. Organization where a person is the most significant value, and its age a chance of transferring skills and experience, maximizes the skill of managing and optimal using of all levers in order to achieve efficiency in all processes and projects.

B. Jamke [2011, p. 69] present a logical concept of a business model of an organization of diversified HR potential which on all stages may be related to a personalistic management of an age-diversified organization. He enlists four fundamental assumptions:

1. The key value of the organization is the intellectual capital that is a trait only of a human being, and an age diversity constitutes an added value.
2. Systems ability to reduce the complexity of the environment is the bigger the more diverse it is; therefore adaptability of strategy to the changing environment is larger in a diversified organization. The personalistic management gives stable support to persons of different age and that is why an organization may, without any problems, accept and use changes in the environment.
3. The main determinants of flexibility are knowledge and employees. Knowledge in an age-diversified organization constitutes a synergy of youth and experience; whereas, personalistic management strongly supports and motivates employees to change as a natural process of personal development.
4. The process of active and conscious creating of an added value for a company is the cohesion of a personalistic management and diversity management, in particular age-diversity. Both personalistic management and diversity management generate added value for the company and their coherence enhances in synergy those values.

Implementation of the assumptions of the business model into the practice in an age-diversified organization goes efficiently in the concept based on a personalistic management. The stability of a personalistic organizational culture influences the acceptance of required changes and perceiving them as developmental chances both for the organization and for its employees.



The presented analyses confirm that the coherence of diversity and personalism constitutes the source of success in an internal and external aspect for business organizations, public and social. The organizational culture constitutes a special bond joining them in social terms, and leadership in managerial terms.

## Conclusions

Personalistic management in age-diversified organisations Diversity among employees can become, if properly managed, a source of success and financial gains for an organisation. In an organisation with a diversified age structure the probability for operational effectiveness and strategic success increases with the introduction of personalistic management. Basing your management on personalistic principles and pragmatism is an added value which guarantees maximum benefits for every stakeholder without discriminating and abusing anyone. The success, finally, always has personal a dimension, as it dynamises the stakeholders to fully utilise their potential. The probability of success on the field of diversity management increases with the implementation of personalistic behaviour and principles to corporate culture.

The age diversity is a common phenomenon in majority of organizations; therefore, both the analysis based on Diversity Index and the implementation using the Diversity Card constitute a precise model of implementation of diversity management in combination with the personal function and organization's development strategy. The organizational culture and leadership ensure social support and efficient implementation of the concept; however value – and personalistic pragmatism-base constitutes an added value, guarantees maximising of benefits for each stakeholder of a given organization, without discriminating and abusing anyone. In the personalistic approach the relation with morality, organizational culture, and leadership is particularly important.

Personalistic management is fully coherent with diversity management, especially on the field of age diversity. It also magnifies the effect of synergy.

The presented analysis may constitute a starting point for further study which may be related to identification and implementation of personalistic organizational culture based on leadership in age-diversified organizations and ensures stability of an organizational culture.

## Bibliography:

Bartnik Cz.S. (2006), *Szkice do systemu personalizmu*, KUL, Lublin.

Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.

Bombała B. (2010), *Zagadnienie upelnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, t. 13, nr 1.

- Bombała B. (2011), *Fenomenologia przywództwa: być kimś – czynić coś*, „Prakseologia”, nr 151.
- Branka M., Zielińska H. (red.) (2008), *Zarządzanie różnorodnością*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Czajkowska M. (2008), *Rola zaufania w stosowaniu empowermentu w organizacji*, (w:) Błaszczuk W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Dec I. (2001), *Personalizm w filozofii (próba systematyzacji)*, (w:) Rusecki M. (red.), *Personalizm polski*, KUL, Lublin.
- Grajewski P. (2003), *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń.
- Granat W. (2006), *Osoba ludzka. Próba definicji*, KUL, Lublin.
- Ingarden R. (1987), *Księżeczka o człowieku*, Literackie, Kraków.
- Jamke B. (2011), *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, „Master of Business Administration” nr 6 (113).
- Kowalczyk S. (2008), *Polski personalizm współczesny*, (w:) Rusecki M. (red.), *Personalizm polski*, KUL, Lublin.
- Leks-Bujak E. (2014), *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 1918.
- Majka J. (1982), *Filozofia społeczna*, WKA, Wrocław.
- Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Roch B. i.in. (2009), *Firma = różnorodność*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Zeszyt nr 2, Warszawa.
- Peters T.J., Waterman R.H. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
- Sznajder A. (2013), *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, W&B, Warszawa.
- Terelak J.F. (1999), *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Unia Europejska (2012), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, Świadomość korzyści biznesowych odnoszonych dzięki europejskim Kartom różnorodności*, Luksemburg.
- Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” nr 3 (40).
- Wojtyła K. (1985), *Osoba i czyn*, PTT, Kraków.
- Woźniakowski A. (2005), *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, (w:) Borkowska S. (red.), *Zarządzanie Talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa.



**Część II** —————

***Psychospołeczne i kulturowe wymiary  
zarządzania różnorodnością w organizacjach***



**Małgorzata Rozkwitalska** | mrozkwitalska@wsb.gda.pl

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

## **Efekt kraju pochodzenia a ocena kompetencji zawodowych obcokrajowców – przegląd narracyjny**

### **Country-of-Origin Effect and Evaluation of a Foreigner's Professional Competence – a Narrative Review**

**Abstract:** Basing on a narrative review of the subject literature the aim of this paper is to demonstrate that the country-of-origin (COO) effect is apparent in the competence evaluation of a foreigner by the locals. The narrative review reveals four main topics in the prior studies, i.e. 1) foreigners in the selection process, 2) perception of foreigners, 3) acceptance of foreigners, and 4) integration of in-patriates/immigrants. The discourse suggests that the COO effect may be apparent when the competence of a foreigner is assessed by the locals. The results prove that foreignness is rather perceived as a liability since a newcomer from other country is seen as an out-group member. Yet socio-economic dominance of a state may positively affect the reception of his/her competence by the locals. Other factors also moderate the relationship.

**Key-words:** competence, country-of-origin effect, foreigners, migrants, narrative review, surface-level diversity.

## **Wstęp**

Szereg trendów obserwowanych na świecie sprawia, iż badanie efektu kraju pochodzenia w kontekście oceny kompetencji obcokrajowców może stać się istotnym problemem naukowym, choć jak dotąd słabo zagospodarowanym w naukach o zarządzaniu [Magier-Łakomy i Rozkwitalska 2013; Rozkwitalska i Boguszewicz-Kreft 2014]. Chodzi tu m.in. o napływ obcokrajowców do różnych gospodarek na świecie, głównie wysokorozwiniętych [Collings i in. 2008; Nolan 2012; van Veen i in. 2014]. Zwłaszcza ostatnie miesiące to wzmożony wzrost fali uchodźców do Europy.

Można spodziewać się, że część z nich w przyszłości zasili lokalne rynki pracy. W niektórych sektorach gospodarki na świecie dostrzega się niedobory wykwalifikowanych kadr, w wyniku czego są one uzupełniane imigrantami [Harvey i in. 2004]. Z kolei przedsiębiorstwa, które operują na rynkach zagranicznych potrzebują członków zarządów wywodzących się z różnych krajów, by zyskać dostęp do bardziej zróżnicowanych kadr i punktów widzenia. W swoich filiach zagranicznych zatrudniają też ekspatriantów [Przytuła, 2014, ss. 51-95; van Veen i in. 2014]. Obserwuje się także zjawisko określane jako samo-inicjująca ekspatriacja [Andresen i in. 2013; Cerdin Selmer 2014]. Wszystkie wymienione trendy prawdopodobnie przyczynią się do wzrostu udziału obcokrajowców w gospodarkach.

Kraj pochodzenia (narodowość) jest jedną z charakterystyk osób zaliczanych do tzw. różnorodności powierzchniowej, obok takich cech, jak wiek, płeć, niepełnosprawność itp. [Mazur 2012]. Teorie tożsamości i kategoryzacji społecznej oraz hipoteza atrakcyjności podobieństw pozwalają przyjąć, że obcokrajowcy ze względu na fakt innej narodowości są postrzegani jako odmienni od większości w danym kraju, co może skutkować stereotypami, uprzedzeniami i stygmatyzacją [Coates Carr 2005; Harvey i in. 2005; Fang i in. 2013]. Odzwierciedlają to koncepcje efektu kraju pochodzenia (ang. *Country-of origin – COO effect*) oraz kosztów bycia obcym (ang. *liability of foreignness – LOF*). W literaturze przedmiotu były one dotychczas rozważane głównie w obszarze marketingu i biznesu międzynarodowego w odniesieniu do produktów i przedsiębiorstw, gdzie efekt COO rozumie się jako wpływ kraju pochodzenia produktów/usług/organizacji na sposób ich postrzegania przez jednostki [Ghazali i in. 2008], a LOF jest interpretowane jako dodatkowe koszty funkcjonowania podmiotów na rynkach zagranicznych wynikające m.in. z ich słabszej znajomości danej lokalizacji i ograniczonej legitymizacji wśród lokalnej społeczności [Mezias 2002]. Odnoszenie efektu COO i LOF do osób jest relatywnie rzadsze [Magier-Łakomy i Rozkwitalska 2013], choć z pewnością kraj pochodzenia oraz sam fakt bycia obcym oddziałują na postrzeganie osób z zagranicy i ocenę ich kompetencji zawodowych. Na przykład w odniesieniu do imigrantów badania dowodzą, że są oni postrzegani jako mniej kompetentni i doświadczają barier na rynku pracy [Wysieńska 2010; Wysieńska i Wencel 2013, ss. 27, 52-55; Lee Fiske 2006].

Biorąc pod uwagę powyższe celem tego artykułu jest wykazanie na podstawie narracyjnego przeglądu literatury, że efekt kraju pochodzenia jest widoczny w ocenie kompetencji zawodowych obcokrajowców na rynkach goszczących. Stąd na potrzeby rozważań przyjęto, że efekt COO to specyficzne nastawienie do danego kraju, które tworzy pozytywny lub negatywny stosunek do wywodzących się z niego osób. Natomiast LOF to przeszkody, jakie napotykają obcokrajowcy na danym rynku lokalnym [Harvey i in. 2005].

Ze względu na małą liczbę prac nt. badanego zagadnienia zdecydowano się na narracyjny przegląd literatury. Założenia metody opisano w pierwszej części artykułu. Następnie są prezentowane wyniki prowadzące do sformułowania w zakończeniu propozycji hipotez, które mogą być weryfikowane podczas badań empirycznych. Wskazano także na wkład przeprowadzonych rozważań, sformułowano praktyczne implikacje oraz określono ograniczenia i możliwe kierunki dalszych studiów.

## **Wyniki przeglądu**

### **Przegląd narracyjny – opis metody**

Dobór metody do przeglądu literatury jest istotny, gdyż wpływa na jakość wyciąganych wniosków. Ustalenie stanu wiedzy w przedmiocie badań jest też konieczne dla tworzenia nowej wiedzy i prowadzenia studiów empirycznych [Czakoń 2011]. Na potrzeby tego artykułu przyjęto jedną z możliwych metod przeglądu literatury<sup>1</sup>, tj. przegląd narracyjny. Za wyborem tej metody przemawiała głównie niewielka liczba prac naukowych poświęconych analizowanemu zagadnieniu [Green i in. 2006; Takeuchi i Chen 2013; van Knippenberg 2012], wskazująca, iż jest to nadal słabo zagospodarowane pole badawcze.

Przegląd narracyjny pozwala badaczowi skupić się na relatywnie małej liczbie opracowań, a także sformułować wnioski odwołując się do studiów empirycznych, jak i teoretycznych [van Knippenberg 2012]. Metoda ta jest szczególnie polecana, gdy obszar badań jest dość młody, istnieje niewiele empirii. W efekcie formułowanie wniosków bazujących na takim przeglądzie jest wykonalne nawet dla pojedynczego naukowca [Takeuchi i Chen 2013; van Knippenberg 2012].

Metoda daje badaczowi spory zakres swobody. To on decyduje, jakie opracowania powinny zostać uwzględnione, a jakie wyłączone z dalszych analiz [van Knippenberg 2012]. Może, choć nie musi dokonywać ich krytycznej oceny [Green i in. 2006]. Przegląd narracyjny pozwala uchwycić jakościowe różnice między badaniami, łączyć różne koncepcje i wskazywać na kontekst problemu, co m.in. stanowi o przewadze tej metody w stosunku do przeglądu systematycznego [Eagly 2005; Draman i Edmondson 2012]. Jej zwolennicy sugerują także, iż przegląd narracyjny ma wyjść poza syntezę dotychczasowych opracowań, wnieść nowy wkład w postaci oryginalnego wnioskowania, wskazania pól do dalszej eksploracji lub opracowania koncepcyjnego [Baumeister i Leary 1997; van Knippenberg 2012].

### **Procedura badań**

Dla analizy problemu badawczego określonego w celu tego artykułu prace do przeglądu narracyjnego wybrano w wyniku przeszukania według słów kluczowych, inkluzji i selekcji studiów naukowych zawartych w recenzowanych czasopismach naukowych w dwóch bazach pełnotekstowych, tj. Ebsco i ScienceDirect. Ze względu na to, iż badania dotyczące funkcjonowania obcokrajowców na rynkach lokalnych są podejmowane w kontekście migracji i przedsiębiorstw wielonarodowych zatrudniających in/ekspatriantów zastosowano pary słów kluczowych (tabela 1).

---

<sup>1</sup> Inne metody przeglądu to systematyczny, który może mieć charakter jakościowego systematycznego przeglądu, jak i ilościowego w postaci metaanalizy [Green i in. 2006; Czakoń 2013, ss. 57-61; Gondek i Mazur 2013, ss. 68-91].



**Tabela 1.** Wyniki przeszukiwania baz wg głównej grupy słów kluczowych (liczba zwrotów)

Słowa kluczowe	Efekt COO i kompetencje	Efekt COO i i/migranci	Efekt COO i in/ekspatrianci	LOF i i/migranci	LOF i in/ekspatrianci
Ebsco	14 (0)	45 (0)	6 (1)	6 (1)	9 (0)
ScienceDirect	56 (2)	16 (2)	31 (2)	2 (1)	1 (0)

\* w nawiasach podano liczbę zwrotów

**Źródło:** opracowanie własne.

Dodatkowo, by ukazać efekt COO/LOF w kontekście różnorodności powierzchniowej przeszukiwanie baz poszerzono o kolejne zestawy słów kluczowych (tabela 2).

**Tabela 2.** Wyniki przeszukiwania baz wg uzupełniających słów kluczowych (liczba zwrotów)

Słowa kluczowe	Narodowość i ocena kompetencji	Różnorodność powierzchniowa i kompetencje	Różnorodność powierzchniowa i i/migranci	Różnorodność powierzchniowa i in/ekspatrianci	Stereotypy narodowościowe i kompetencje i/migrantów	Stereotypy narodowościowe i kompetencje in/ekspatriantów
Ebsco	5 (0)	2 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
ScienceDirect	8 (0)	11 (0)	1 (0)	4 (1)	32 (2)	60 (0)

\* w nawiasach podano liczbę zwrotów, w tym duplikatów, tj. artykułów zwróconych z zastosowaniem słów kluczowych ujętych w tabeli 1

**Źródło:** opracowanie własne.

Mimo relatywnie dużej liczby uzyskanych wyników (313 zwrotów wraz z duplikatami i notami redakcyjnymi), bliższa analiza abstraktów wykazała nieprzydatność większości opracowań w kontekście postawionego problemu badawczego. W związku z tym z dalszych analiz wyłączono np. artykuły odnoszące się do efektu COO widocznego w praktykach korporacji wielonarodowych lub wpływającego na percepcję produktów, czy badania, w których kraj był traktowany jako dodatkowa zmienna wyjaśniająca określone zjawiska, np. dywersyfikację firm lub problemy zdrowotne imigrantów. Wyłączono także artykuły naukowe ukazujące się w czasopiśmie z obszaru nauk medycznych i nauk o zdrowiu oraz pokrewnych, bibliologii, językoznawstwa, prawa czy pedagogiki. W sumie w przeglądzie narracyjnym uwzględniono 12 prac, włączając dodatkowo jeden artykuł spoza ww. baz, gdyż okazał się bezpośrednio powiązany z problemem badawczym analizowanym w tej pracy.

## Wyniki

Prezentując zbiorczo wyniki narracyjnego przeglądu literatury zdecydowano się na układ chronologiczny (zob. tabela 3). Wyodrębniono także główny problem i cel, do których odwołują się autorzy w swoich opracowaniach. Wśród nich znalazły się głównie studia o charakterze empirycznym (9 artykułów), ale też teoretycznym (2 artykuły) i koncepcyjnym (1 artykuł).

**Tabela 3.** Podsumowanie artykułów ujętych w przeglądzie narracyjnym

Artykuł	Typ	Główny problem	Cel, opis
Harvey, Ralston, Napier, (2000)	teoretyczny	<i>Integracja in-patriantów</i>	W artykule analizuje się wyzwania związane z efektywnym wprowadzeniem in-patriantów do organizacji krajowych.
*Carr, Ruggimbana, Walkom, Bolitho (2001)	empiryczny	<i>Uprzedzenia w procesie selekcji wobec ekspatriantów</i>	Autorzy badają efekt COO w procesie selekcji ekspatriantów do pracy. Weryfikują hipotezę, że ekspatrianci z rynków zachodnich są lepiej akceptowani w kraju goszczącym niż ci z państw ościennych o przeszłości kolonialnej.
Harvey, Hartnell, Novicevic (2004)	teoretyczny	<i>Integracja imigrantów</i>	Autorzy odwołują się do teorii niespójności statusu społecznego by wskazać działania z obszaru HRM niezbędne do integracji imigrantów w organizacjach zdrowotnych w USA.
*Harvey, Novicevic, Buckley, Fung (2005)	koncepcyjny	<i>Wpływ COO na akceptację in-patriantów</i>	W artykule jest opisany program mający na celu przezwycięzenie stygmatyzacji in-patriantów związanej z LOF. Autorzy formułują koncepcję związków między COO a jego wpływem na akceptację in-patriantów.
*Coates, Carr (2005)	empiryczny	<i>Uprzedzenia w procesie selekcji wobec imigrantów</i>	W artykule są badane uprzedzenia w procesie selekcji wobec imigrantów w Nowej Zelandii. Bazą teoretyczną są teorie społecznej dominacji i tożsamości społecznej oraz hipoteza atrakcyjności podobieństw.
Varma, Toh, Budhwar (2006)	empiryczny	<i>Postrzeganie przynależności ekspatriantek do grupy oparte na płci i COO</i>	Autorzy badają jak ekspatriantki z USA i Indii są kategoryzowane przez pracowników lokalnych.

*Lee, Fiske (2006)	empiryczny	Stereotypowe <i>postrzeganie</i> imigrantów oparte m.in. na ich COO	Bazując na modelu treści stereotypu autorki badają jak są postrzegane różne grupy imigrantów w USA. Narodowość imigrantów jest rozpatrywana jako główne źródło odmiennych stereotypów na ich temat.
Joardar, Kostova, Ravlin (2007)	empiryczny	<i>Akceptacja</i> obcokrajowca i jej determinanty	Autorzy odwołują się do teorii tożsamości społecznej i akulturacji i na tej podstawie badają czynniki, które wpływają na akceptację obcokrajowców w lokalnym zespole pracowników.
Walsh i in. (2011)	empiryczny	Bariery w <i>procesie selekcji</i> dotyczące wysoko wykwalifikowanych imigrantów	Autorki badają problemy, jakie są udziałem kobiet-nauczycielek z doświadczeniem międzynarodowym w uznawaniu ich kwalifikacji w zawodzie w Kanadzie.
Fang, Samnani, Novicevic, Bing (2013)	empiryczny	Wyzwania w <i>procesie selekcji</i> dotyczące imigrantów	W artykule weryfikacji poddano hipotezę LOF w odniesieniu do metod poszukiwania zatrudnienia wykorzystywanych przez imigrantów i lokalnych kandydatów do pracy w Kanadzie.
*Magier-Łakomy, Rozkwitalska (2013)	empiryczny	Wpływ efektu COO na <i>postrzeganie</i> kompetencji menedżerskich	Autorki poddają weryfikacji hipotezę, że COO menedżera wpływa na postrzeganie kompetencji zawodowych menedżera przez pracowników lokalnych.
*van Veen, Sahib, Aangeenbrug (2014)	empiryczny	Uprzedzenia w <i>procesie selekcji</i> wobec cudzoziemskich członków zarządów	Autorzy testują hipotezę jak różne wymiary dystansu między krajami wpływają na dobór członków zarządów w przedsiębiorstwach europejskich.

\* Gwiazdka wskazuje na artykuły najbardziej przydatne z perspektywy problemu badawczego przyjętego w tej pracy.

**Źródło:** opracowanie własne.

Na podstawie tabeli 3 można wyodrębnić następujące problemy badawcze poruszane dotychczas w literaturze przedmiotu: 1) obcokrajowcy w procesie selekcji do pracy (5 artykułów); 2) postrzeganie cudzoziemców (3 prace); 3) akceptacja osób z innych krajów; 4) integracja imigrantów/inpatriantów (po 2 artykuły w danym bloku). Poniżej dokonano szerszego omówienia wyróżnionych bloków tematycznych przez pryzmat problemu badawczego sformułowanego na potrzeby tej pracy.

## **Obcokrajowcy w procesie selekcji do pracy**

Analiza treści artykułów ujętych w tym bloku tematycznym pozwala przyjąć, iż pozycja obcokrajowców na rynku pracy jest najczęściej słabsza niż kandydatów wywodzących się z danego rynku. Doświadczają oni wyzwań, barier i uprzedzeń w procesie selekcji, co wskazuje, iż ich kompetencje mogą być oceniane niżej niż lokalnych zasobów pracy.

W badaniu przeprowadzonych przez Carra i in. [2001] wykazano, że lokalni kandydaci do pracy są chętniej wybierani przez potencjalnych rekruterów. Jedynie na stanowiska wymagające umiejętności technicznych badani preferowali ekspatriantów z Zachodu, gdyż ich kompetencje były postrzegane lepiej, co może tłumaczyć społeczno-ekonomiczna dominacja krajów Zachodu na świecie. Autorzy zwracają także uwagę na lokalny kontekst uzyskanych wyników związany z kolonialną przeszłością Afryki. Ich badania sugerują więc konieczność prowadzenia studiów odrębnie dla różnych COO obcokrajowców, ale i państw, w których aktualnie przebywają. Kontekst lokalny może bowiem wpływać na postrzeganie konkretnych grup cudzoziemców na danym rynku.

Podobne wyniki uzyskali w swoim badaniu Coates i Carr [2005] analizując sytuację imigrantów w Nowej Zelandii. Dowodzą oni, iż organizacje z natury dążą do wewnętrznej homogeniczności a nie różnorodności, więc kandydaci do pracy postrzegani jako odmienni, np. ze względu na ich COO, doświadczają uprzedzeń w procesie rekrutacji. Lokalni kandydaci i ci wywodzący się z krajów o dominującej pozycji społeczno-ekonomicznej są w uprzywilejowanej pozycji na rynku pracy.

Barierom w procesie selekcji imigrantów o wysokich kwalifikacjach zostało poświęcone także kolejne studium [Walsh i in. 2011] ujęte w omawianym bloku. Dodatkowymi czynnikami, jakie analizują autorki są płeć imigranta, przynależność do określonych grup imigrantów (np. mniejszości) oraz uwarunkowania lokalne (np. stopień homogeniczności etnicznej społeczeństwa). W artykule dowodzi się, że kobiety-imigrantki wywodzące się z tzw. widocznych mniejszości narodowych<sup>2</sup> funkcjonujące w bardziej homogenicznych społecznościach napotykają na większe bariery na rynku pracy niż inni kandydaci.

Podobnie, badania Fanga i in. [2013] także odwołują się do wyzwań, z jakimi borykają się imigranci poszukując pracy. Autorzy zwracają uwagę, iż bycie obcym generuje dwa rodzaje ryzyka, z których jeden wiąże się z problemem badawczym formułowanym w tej pracy, tj. ryzyko dyskryminacji – pracodawcy z reguły preferują pracowników lokalnych. Wskazuje ono na ogólną regułę, że kraj pochodzenia (tj. obcy vs. lokalny) wpływa na postrzeganie kompetencji kandydata do pracy.

---

<sup>2</sup> Widoczne mniejszości narodowe to kategoria wprowadzona w Kandzie dla określenia osób, które, ani nie są białe czy rasy kaukaskiej, ani nie należą do Aborygenów [Walsh i in. 2011].

## Postrzeganie cudzoziemców

Varma i in. [2006] podjęli się badania łącznego efektu płci i COO ekspatrianta na sposób jego postrzegania przez lokalnych pracowników. Wyniki pokazały, że badani z USA w mniejszym stopniu postrzegają ekspatów jako członków grupy obcej niż badani z Indii. Może to wskazywać, podobnie jak w studium Carra i in. [2001], że kontekst lokalny (w tym przypadku wynikający z COO badanych) ma wpływ na postrzeganie ekspatriantów a nie tylko ich COO. Varma i in. dowiedli także, że ekspatki z Ameryki Północnej nie doświadczają uprzedzeń w Azji, co można interpretować w odniesieniu do teorii społecznej dominacji.

Stereotypowemu postrzeganiu imigrantów w kontekście m.in. ich COO jest poświęcony kolejny artykuł autorstwa Lee i Fiske [2006]. Autorki bazują na modelu treści stereotypu opartego na dwóch wymiarach, z których jeden bezpośrednio odnosi się do kompetencji ocenianych, drugi to tzw. ciepło. Kompetencje wiążą się ze statusem społecznym i władzą, jaką przypisuje się danej grupie. W swoim studium badaczki zakładają, iż grupy imigrantów z różnych krajów są odmiennie oceniane przez lokalne społeczności zgodnie z wymiarami kompetencje-ciepło. Ich badania dowiodły tzw. ambiwalentności stereotypu, tzn. grupa oceniana wysoko na jednym wymiarze zyskuje z reguły niską ocenę na drugim. Co jednak ważniejsze, COO imigrantów ma znaczenie dla formułowania się stereotypu. Są więc grupy oceniane wysoko na wymiarze kompetencje i takie oceniane nisko. Jednak brak wiedzy o COO imigranta powoduje, iż w obu wymiarach uzyskuje niską ocenę.

Magier-Łakomy i Rozkwitalska [2013] w swoim badaniu podjęły się weryfikacji hipotezy, która bezpośrednio wiąże się z problemem badawczym tej pracy. Na bazie modelu związków między COO a postrzeganą jakością menedżera<sup>3</sup> autorki wykazały, że efekt ten jest widoczny, gdy oceniane są kompetencje menedżerskie. Ich badania pokazały, że pozycja menedżerów lokalnych jest nieco uprzywilejowana względem zagranicznych a pewnym krajom badani przypisują lepszej jakości menedżerów niż innym.

## Akceptacja osób z innych krajów

Problematyce akceptacji osób z innych krajów były poświęcone dwie prace. W artykule Harvey'a i in. [2005] autorzy analizują wpływ stygmatyzacji będącej konsekwencją LOF (wynikającą z COO) na postrzeganie inpatriantów i w efekcie ich akceptację przez lokalnych pracowników. Harvey i in. dochodzą do wniosku, iż inpatriant ma większą szansę na akceptację w lokalnym środowisku, jeśli pochodzi z kraju, który jest postrzegany jako zasobny w wysokiej jakości menedżerów i rozpoznawalny dla oceniających. Akceptacja zależy też od stopnia preferencji względem zatrudniania lokalnych pracowników.

Podobnie, Joardar i in. [2007] zidentyfikowali, jakie czynniki (głównie związane z jednostką) mają wpływ na jej akceptację w obcym środowisku. W kontekście celu

---

<sup>3</sup> Jakość menedżera rozumiana jako kompetencje menedżerskie.

tęgo artykułu szczególnie jeden czynnik ma znaczenie, mianowicie stopień podobieństwa kulturowego między COO cudzoziemca a krajem goszczącym. W przypadku państw postrzeganych jako podobne przypisuje się zbliżone cechy (a więc i kompetencje) osobom, które z nich się wywodzą.

## **Integracja imigrantów/inpatriantów**

Artykuły wyodrębnione w tej sekcji nie wskazują bezpośrednio, że COO wpływa na ocenę kompetencji osób z zagranicy. Jednak także na ich podstawie można wnioskować, że taki związek istnieje.

I tak Harvey i in. [2000] przyjmują, że inpatrianci łatwiej znajdą akceptację na rynkach wschodzących niż ekspatrianci. Mimo to nadal mogą napotkać na bariery związane z postrzeganiem ich jako członków grupy obcej.

W kolejnej pracy autorstwa Harvey'a i in. [2004] autorzy skupiają się na wysoko wykwalifikowanych imigrantach w sektorze zdrowia. Zwracają uwagę, że konsumenci często postrzegają usługi zdrowotne, które świadczone są przez tych profesjonalistów jako niższej jakości, co wskazuje, iż przypisują im niższe kompetencje.

## **Zakończenie.**

### **Wnioski i wkład**

Podsumowując wyniki przeglądu narracyjnego można przyjąć, iż kompetencje obcokrajowców podlegają ocenie ze strony pracodawców i pracowników na rynkach goszczących, a więc efekt kraju pochodzenia może być widoczny w ocenie ich kompetencji zawodowych. Z reguły oceniający przypisują im niższe kompetencje niż pracownikom lokalnym, stąd borykają się oni z różnymi barierami na rynku pracy. Jednak kraj pochodzenia obcokrajowca może mieć tu istotne znaczenie, czyli nie wszystkie grupy cudzoziemców są postrzegane jednakowo. Wyjaśniają to m.in. teoria społecznej dominacji, na bazie której przyjmuje się, iż osobom wywodzącym się z państw o dominującej pozycji ekonomicznej na świecie przypisuje się wyższe kompetencje, oraz model treści stereotypu, który zakłada, że ocena kompetencji obcokrajowca jest pochodną statusu i władzy, jaki mają imigranci wywodzący się danego kraju na rynku lokalnym.

Podjęty przegląd wnosi wkład do zarządzania międzykulturowego w obszarze efektu COO i LOF odnoszonych do jednostek – obcokrajowców.

Przeprowadzone rozważania upoważniają do sformułowania propozycji hipotez, które mogą być weryfikowane w dalszych, empirycznych studiach:

1. Występuje związek między COO a oceną kompetencji obcokrajowca.
2. Efekt COO w ocenie kompetencji obcokrajowca jest moderowany przez:  
2a) społeczno-ekonomiczną dominację COO obcokrajowca; 2b) stopień znajomości COO obcokrajowca przez oceniających; 2c) stopień podobieństw między COO obcokrajowca a COO oceniających; 2d) COO oceniających; 2e) status społeczny imigrantów o określonym COO na danym rynku goszczącym.

3. Z wyjątkiem obcokrajowców pochodzących z krajów o społeczno-ekonomicznej dominacji, oceniający mają negatywne nastawienie do kompetencji cudzoziemców.

Z podjętych rozważań wynikają też praktyczne implikacje dla specjalistów HR. Mianowicie rekruterzy powinni mieć świadomość, że COO może zakłócać obiektywną ocenę czyichś kompetencji, wpływać na ich decyzje rekrutacyjne oraz na proces integracji obcokrajowca w firmie, który z natury będzie postrzegany jako członek grupy obcej.

## Ograniczenia i dalsze studia

Przegląd narracyjny zawężono do dwóch baz pełnotekstowych i skupiono się wyłącznie na anglojęzycznych artykułach recenzowanych. W przyszłych badaniach warto więc przełamać to ograniczenie, jak i poszerzyć przegląd o prace z rynku polskiego.

Przegląd narracyjny powinien wskazywać kierunki rozwoju danego obszaru badań. W związku z tym należy zauważyć, iż istnieje konieczność odwoływania się w analizach do szerszego dorobku teoretycznego. Przegląd wykazał głównie, iż w swoich analizach autorzy skupiają się na kilku teoriach. Dominuje negatywne postrzeganie kompetencji cudzoziemców. Jednak obecne trendy związane z nasilaniem się obecności obcokrajowców w gospodarkach na świecie sugerują, iż konieczne staje się także poszukiwanie wyjaśnień dla tezy, czy fakt bycia obcym może być aktywnym a nie kosztem. W przyszłych badaniach empirycznych, których jest wciąż mało, warto też zaimplementować metody zaczerpnięte z marketingu w obszarze badania efektu COO.

## Bibliografia:

Andresen M., Bergdolt F. Margenfeld J. (2013), *What distinguishes self-initiated expatriates from assigned expatriates and migrants? A literature-based definition and differentiation of terms* (w:) *Self-Initiated Expatriation. Individual, Organizational, and National Perspectives*, Routledge, New York, London.

Baumeister R.E., Leary M.R. (1997), *Writing narrative literature reviews*, "Review of General Psychology", t. 1, nr 3.

Carr S.C. i in. (2001), *Selecting expatriates in developing areas: "country-of-origin" effects in Tanzania?* "International Journal of Intercultural Relations", t. 25, nr 4.

Cerdin J.-L., Selmer J. (2014), *Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion*, "The International Journal of Human Resource Management", t. 25, nr 9.

Coates K., Carr S.C. (2005), *Skilled immigrants and selection bias: A theory-based field study from New Zealand*, "International Journal of Intercultural Relations", t. 29, nr 5.

Collings D.G., Morley M.J., Gunnigle P. (2008), *Composing the top management team in the international subsidiary: Qualitative evidence on international staffing in U.S. MNCs in the Republic of Ireland*, "Journal of World Business", t. 43, nr 2.

Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.

Czakon W. (2013), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, (w:) Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Draman R.H., Edmondson V.C. (2012), *Why a new approach is needed to solve to day's*, "Review of Management Innovation Creativity", t. 5, nr 14.

Eagly A.H. (2005), *Refereeing literature review submission to journals*, (w:) Sternberg R.J. (red.), *Reviewing Scientific Works in Psychology*, American Psychological Association, Washington DC.

Fang T. i in. (2013), *Liability-of-foreignness effects on job success of immigrant job seekers*, "Journal of World Business", t. 48, nr 1.

Ghazali M. i in. (2008), *Products and country of origin effects: The Malaysian consumers' perception*, "International Review of Business Research Papers", t. 4, nr 2.

Gondek A., Mazur K. (2013), *Metodyka metaanalizy w naukach o zarządzaniu*, (w:) Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Green B.N., Johnson C.D., Adams A. (2006), *Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade*, "Journal of Chiropractic Medicine", t. 5, nr 3.

Harvey M. i in. (2005), *Reducing in-patriate managers' "Liability of Foreignness" by addressing stigmatization and stereotype threats*, "Journal of World Business", t. 40, nr 3.

Harvey M., Hartnell C., Novicevic M. (2004), *The in-patriation of foreign healthcare workers: A potential remedy for the chronic shortage of professional staff*, "International Journal of Intercultural Relations", nr 28.

Harvey M., Ralston D., Napier N. (2000), *International relocation of in-patriate managers: assessing and facilitating acceptance in the headquarters organization*, "International Journal of Intercultural Relations", t. 24, nr 6.

Joardar A., Kostova T., Ravlin E.C. (2007), *An experimental study of the acceptance of a foreign newcomer into a workgroup*, "Journal of International Management", t. 13, nr 4.

Knippenberg van D. (2012), *What makes for a good review article in organizational psychology?* "Organizational Psychology Review", t. 2, nr 3.

Lee T.L., Fiske S.T. (2006), *Not an outgroup, not yet an ingroup: Immigrants in the Stereotype Content Model*, "International Journal of Intercultural Relations", t. 30, nr 6.



- Magier-Łakomy E., Rozkwitalska M. (2013), *Country-of-origin effect on manager's competence evaluations*, "Journal of Intercultural Management", t. 5, nr 4.
- Mazur B. (2012), *Zarządzanie różnorodnością kulturową*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
- Mezias J.M. (2002), *How to identify liabilities of foreignness and assess their effects on multinational corporations*, "Journal of International Management", t. 8, nr 3.
- Nolan S. (2012), *Global mobility of human capital increasingly important*, "Strategic HR Review", t. 11, nr 3.
- Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Rozkwitalska M., Boguszewicz-Kreft M. (2014), *Efekt kraju pochodzenia a funkcjonowanie przedsiębiorstw wielonarodowych – analiza koncepcji*, „Marketing i Rynek”, 5.
- Takeuchi R., Chen J. (2013), *The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique*, "Organizational Psychology Review", t. 3, nr 3.
- Varma A., Toh S.M., Budhwar P. (2006), *A new perspective on the female expatriate experience: The role of host country national categorization*, "Journal of World Business", nr 41.
- Veen van K., Sahib P.R., Aangeenbrug E. (2014), *Where do international board members come from? Country-level antecedents of international board member selection in European boards*, "International Business Review", t. 23, nr 2.
- Walsh S.C., Brigham S.M., Wang Y. (2011), *Internationally educated female teachers in the neoliberal context: Their labour market and teacher certification experiences in Canada*, "Teaching and Teacher Education", t. 27, nr 3.
- Wysieńska K. (2010), *Eksperyment dotyczący mechanizmów dyskryminacji i możliwych działań interwencyjnych z użyciem techniki „Application-Files-Design” – opis i metodologia badania*, Warszawa,  
[http://www.isp.org.pl/uploads/filemanager/Program Migracji i Polityki Rozwojowej/applicationfiledesign-metodologiaiopisbadania.pdf](http://www.isp.org.pl/uploads/filemanager/Program_Migracji_i_Polityki_Rozwojowej/applicationfiledesign-metodologiaiopisbadania.pdf).
- Wysieńska K., Wencel K. (2013), *Status, tożsamość, dyskryminacja. O (nie)równym traktowaniu imigrantów w Polsce*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

**Małgorzata Krajewska-Nieckarz** | mkrajewska@spoleczna.pl

Spoleczna Akademia Nauk

## Zarządzanie różnorodnością w społeczeństwie indywidualistów

### Diversity Management in the Society of Individuals

**Abstract:** The author discusses the issue of human resources management in aspect of individualism. Individualism is associated with the priority to pursue employee's own interests and his tendency to competition. In organisations, there is a need either for competition and cooperation of individuals as well. The author discusses how to manage organization which employs individuals.

**Key-words:** individualism, HRM, work-life balance.

### Wstęp

Problem zarządzania różnorodnością w organizacjach, którego tłem jest m.in. zmiana społeczno-kulturowa manifestująca się przemianami postaw w kierunku indywidualizmu, stanowi jedno z ważniejszych współczesnych wyzwań dla zarządzających organizacjami. W artykule poddano dyskusji wybrane problemy związane z zarządzaniem organizacją, w której jednostki manifestując indywidualizm odcinają się od wspólnoty organizacyjnej. Zanika poczucie przynależności do organizacji, identyfikacja kolektywna i lojalność. Pojawia się priorytet realizacji interesów jednostki uwarunkowany wyłącznie egoistycznymi pobudkami, w postaci kreowania własnej kariery i budowania zatrudnialności. Z drugiej strony, zarządzający stoją przed wyzwaniem wypracowania odpowiednich standardów zarządzania; w zakresie pozyskiwania pracowników, ich motywowania, doskonalenia; które sprostałyby oczekiwaniom coraz lepiej wykształconych i świadomych swojej wartości pracowników. Celem artykułu jest przegląd procesów zarządzania potencjałem społecznym organizacji właściwych dla zarządzania pracownikami manifestującymi indywidualizm.

## Wartości i problemy kultury indywidualizmu

Indywidualizm odnosi się do podmiotowości człowieka, niesie w sobie treści na temat jego tożsamości i najogólniej oznacza, że jego sposób myślenia i postępowania charakteryzuje się odmiennością i dystansem wobec poczynań ogółu [Sieradzka-Baziur 2013, s. 17]. Indywidualizm jest bliski takim kategoriom semantycznym jak: wolność, samorealizacja, myślenie, działanie, odróżnianie się od innych.

Koncepcje indywidualizmu jako strategii przetrwania jednostki analizował G. Simmel. Według niego, jednostka pragnie zachować niezależność i odrębność, choć napierają na nią: społeczeństwo, dziedzictwo historyczne, zewnętrzna kultura i technika życia. Autor ten wyodrębnił dwie tendencje wiodące do indywidualizacji. Pierwsza z nich powoduje, że jednostka stała przed wymogiem rosnącej specjalizacji i doskonalenia podaży dóbr i usług. Druga wynika z rozwoju nowoczesnego społeczeństwa, jego złożonych idei naukowych, techniki, skomplikowanych struktur organizacyjnych, które służą do eliminowania jednostkowych osobowości z życia społecznego [Simmel, za Bokszański 2007, ss. 14-15].

Spółeczeństwa zachodnie się indywidualizują, a siłą indywidualizująca jest wszechobecna niepewność [Bauman 2008, s. 35]. Obserwuje się tendencje odrywania się od wspólnoty, która kiedyś dawała człowiekowi oparcie i definiowała jego tożsamość i wzrost tendencji indywidualistycznych u Polaków [Bokszański 2007]. Indywidualizacja nas nie opuści – stwierdza Bauman, zauważając, że „daje (ona) coraz większej liczbie mężczyzn i kobiet niespotykaną wcześniej wolność eksperymentowania, ale (...) wywołuje również bezprecedensową konieczność radzenia sobie z wynikającymi z niej konsekwencjami” [Bauman 2008, s. 66].

M. Jacyno uważa, że indywidualizm jest diagnozowany albo jako wnoszący chaos i przyczyniający się do „rozpadu świata” z powodu egoistycznego cieszenia się życiem, narcystycznego nastawienia i instrumentalnej postawy wobec innych, co powoduje rozpad więzi. Inne podłoże indywidualizmu stanowią przesłanki racjonalne: ludzie chcą „wycisnąć” z życia jak najwięcej zdrowia, szczęścia, młodości, pieniędzy i dobrego samopoczucia [Jacyno 2007, ss. 7-8].

Jedną z najważniejszych wartości kultury indywidualizmu jest możliwość wybierania odpowiadającego człowiekowi stylu życia. Kultura indywidualizmu pozwala na korzystanie z prawa do „bycia sobą” [Jacyno 2007, s. 21], chociaż konwencjonalne style życia są wciąż aktualne. Przykładowo, praca przestaje być najistotniejszą sferą doświadczenia. „W wolności rozumianej jako wybieranie realizuje się (...) poczucie podmiotowości jednostek” [Jacyno 2007, s. 23]. Główne wartości kultury indywidualizmu to: sprawczość, autentyczność, poczucie godności i wolności [Jacyno 2007, s. 23]. Jednak wybory przynoszą konsekwencje i tak, jak zauważa autorka w „etosie nowej klasy średniej” doświadczenie opresji, niesprawiedliwości czy dominacji przypisuje się efektom indywidualnych wyborów. Otwarta i dynamiczna osobowość wiedzie człowieka do sukcesu, a nieplastyczna, „pasywna” prowadzi do porażki i degradacji. Z drugiej strony w kulturze indywidualizmu promowane są wartości kultury „terapeutycznej” takie jak: zdrowie, dialogowość, optymizm, samowystarczalność i samorealizacja [Jacyno 2007, s. 28].

W kulturze indywidualizmu podkreśla się znaczenie wolności, odrębności i życia poza systemem. „Stworzony poza systemem świat to niehierarchiczny świat wspólnoty, autoekspresji, autentyczności, życia bez obowiązków [Jacyno 2007, s. 33]. Bauman jako jeden z kluczowych dylematów współczesnego człowieka ujmuje jego równoczesne dążenie do wolności i dążenie do bezpieczeństwa [Bauman 2008, ss. 54-56]. Wiąże się to z koniecznością ponownego określenia tożsamości człowieka, którego nie określa już zajmowana pozycja społeczno-zawodowa. Człowiek staje się twórcą samego siebie, podejmuje on ryzyko i projektuje swoją tożsamość sam w drodze refleksji [Giddens 2007].

Postawy indywidualistyczne krytykowali komunitarianie wymagając od jednostki wzmocnienia standardów moralnych, opierania się na zaufaniu, zaangażowaniu i eliminowaniu konfliktów w obrębie wspólnoty [Sennet 2006, s. 200]. Opozycją dla indywidualizmu jest koncepcja neoplemion M. Maffesoliego, w której podkreśla się poczucie i silną dążność każdego człowieka do przynależenia do jakiejś grupy [Szpunar 2013, ss. 109-127]. Istotnie, obserwacja instynktów stadnych, podążania za modą, tłumnych imprez muzycznych czy sportowych wskazuje, że indywidualizm niekoniecznie w sposób jednoznaczny mógłby symbolizować współczesne czasy.

## Opozycja indywidualizm a kolektywizm

Indywidualizm ustawia się w opozycji do kolektywizmu, niekiedy traktując oba pojęcia dwubiegunowo, jako że stanowią „konflikt poglądów na naturę rzeczywistości społecznej z drugiej zaś konflikt wartości [Szacki 2005, s. 84]. Z jednej strony występuje przekonanie, że całość społeczna jest mniej wartościowa od jednostki, a z drugiej, że pojedynczy człowiek jest wartością cenniejszą niż społeczeństwo. W skrajnie ujętej tezie o indywidualizacji zakładać można, że jednostki są do tego stopnia nieszablonowe, że nie można ich rozpatrywać jako przynależących do ogólniejszych, społecznie zdefiniowanych kategorii osób [por. Marody 2015, s. 14].

F. Trompenaars różnicuje te dwa wymiary akcentując poszukiwanie relatywnie trwałych indywidualistycznych lub kolektywistycznych wzorców wartości. Kultury różnią się w kwestii stawiania na pierwszym miejscu jednostki lub grupy: „korzyści własnej i osobistego spełnienia, albo interesu grupy i względów społecznych” [Trompenaars 2012, s. 134], co ilustruje tabela 1.

**Tabela 1.** Indywidualizm a kolektywizm

	Indywidualizm	Kolektywizm
Orientacja	Zorientowanie na jednostkę	Zorientowanie na grupę „my”
Pozytywna konotacja	Indywidualna inicjatywa	Zaangażowanie, współpraca
Negatywna konotacja	Egoizm, anarchia	konformizm

**Źródło:** Trompenaars F. [2012], *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 134.

Dwubiegunowość tej koncepcji G. Hofstede zastosował w badaniach nad wpływem kultury na kształtowanie się struktur organizacyjnych i zachowań jej uczestników [Hofstede, 1984, 2000, 2002]. Autor opisuje kultury indywidualistyczne jako te, w których dobro jednostki przedkładane jest nad dobro grupy. „Indywidualizm jest właściwy społeczeństwom, w których więzi między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę.” [Hofstede 2000, s. 98]. W kolektywizmie zaś od momentu narodzin człowiek należy do jakiejś grupy, która zapewnia mu opiekę i ochronę.

Z. Bokszański [2007, ss. 16-17] przestrzega przed traktowaniem opozycji indywidualizm-kolektywizm jako „gry o sumie zerowej”, w której obszar związany z indywidualizmem powiększa się tylko dzięki zmniejszaniu się wpływu społecznego, powodując nadwątlenie więzi społecznych i osłabienie chęci zachowań prospołecznych.

## **Indywidualizm a zarządzanie organizacją**

Indywidualizm oznacza dążenie do własnych, niezależnych poglądów, poczucie odrębności i niezależności osobistej, postępowanie odbiegające od przeciętności. J.Reykowski opisując indywidualizm uwypukla znaczenie takich wartości jak: autonomia jednostki, niezależność emocjonalna, osobista inicjatywa, prywatność, wyraźna świadomość własnego „ja”, i dodaje, że indywidualista układa swoje stosunki społeczne na zasadach wymiany, z uwzględnieniem kalkulacji kosztów i zysków [Reykowski 1999, s. 25]. Podobne zasady postuluje się dla zarządzania organizacją: tworzenie wartości, w oparciu się o wymianę z otoczeniem przy jednoczesnej kalkulacji zysków i strat.

Organizacja to względnie wyodrębniony system społeczny, w którym ludzie, zmierzając do realizacji wyznaczonych celów (wykonania zadań) wykorzystują zasoby intelektualne i materialne [Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 16]. Organizacje wraz z globalnymi przemianami, rozwojem techniki i wykorzystywaniem technologii ICT, stosowaniem nowych metod i technik zarządzania zmieniają się dostosowując do warunków turbulentnego otoczenia. Wskutek przepływów i migracji społecznych coraz częściej zatrudniani są w nich pracownicy z całego świata, a multikulturowość, która wymaga współpracy zindywidualizowanych jednostek. Organizacja to „grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany u skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów” [Griffin 2001, s. 35]. Jednak zarządzaniu organizacjami na poziomie strategicznym podkreśla się konieczność budowania przewagi konkurencyjnej opierającej się na odróżnianiu się od konkurencji [por. Obłój 2014]. Przykładowo, uwypukla się rolę innowacji stanowiących przełomy w technologii, organizacji czy wiedzy, które mogą być wytworem zatrudnionych w organizacji indywidualistów.

## Indywidualista wobec pracy

Zmiany społeczne, w tym rozwarstwienie społeczne, a także przemiany postaw w kierunku indywidualizmu i przesunięć w hierarchii społecznych wartości znajdują swoje odbicie w zmieniających się postawach wobec pracy i karier pracowników. Kiedyś, zdaniem U. Becka, że „praca zawodowa i zawód w społeczeństwie przemysłowym były osią sposobu życia” [Beck 2002, s. 206, za Marody 2015, s. 131]. W społeczeństwie nowoczesnym los i szanse były określone „przez możliwości osobistego spieniężenia dóbr lub pracy na rynku” [Weber 1975, za Marody 2015, s. 131]. Współcześnie indywidualista może podporządkowywać pracę życiu, wykonywać ją lub porzucać kierując się osobistymi przesłankami.

Praca w okresie kapitalizmu zorganizowanego: wyznaczała krąg społecznych identyfikacji jednostki, jej ramy jej jednostkowej biografii oddzielała ostro czas pracy i czas życia [Marody 2015, ss. 133-134]. Współcześnie następuje rozdział między kapitałem, a pracą [Bauman 2008, s. 36], praca traci na znaczeniu jako środek społecznej identyfikacji jednostki, co więcej, rozmywa się „związek łączący ją ze strukturą zawodową, jako jednym z ważniejszych wymiarów umiejscowienia jednostki w sieci społecznych powiązań [Marody 2015, s. 135]. Pracę organizuje się wokół szybko zmieniających się zadań, tracą na znaczeniu wyuczone kwalifikacje, a zyskuje elastyczność, umiejętności dopasowania, dyspozycyjność, otwartość na zmiany. Indywidualista na rynku pracy najlepiej odnajduje się w roli tzw. wolnego strzelca (*ang. free lancer*), zmienia organizację, dla której pracuje, niekiedy zmienia zawód. Jego pracę można zawrzeć w metaforze: podróży bez bagażu i bez zobowiązań. Kariery indywidualistów oddalają się od zaplanowanego ciągu zdarzeń o pozostawania w jednej organizacji na rzecz migracji między organizacjami i wielokrotnej zmiany zawodu. Sprzyjają temu zmiany w restrukturyzowanych, odchudzanych organizacjach. Przedsiębiorstwa korzystają z outsourcingu i oferują pracownikom niestandardowe formy zatrudnienia, do których krytycznie odnoszą się przedstawiciele CMS: „Elastyczne formy zatrudnienia przerzucają całą odpowiedzialność i ryzyko działalności gospodarczej na pracownika” [Sułkowski 2011, s. 21]. Dla indywidualisty „współczesne miejsce zatrudnienia jest jak kemping, który odwiedza się jedynie na kilka nocy i który można opuścić w każdym momencie, jeśli oferowane wygody lub miejsce nie spełniają oczekiwań [Bauman 2008, s. 35].

## Zarządzanie różnorodnością zindywidualizowanych pracowników

Poszanowanie indywidualizmu pracownika znajduje odbicie w zarządzaniu różnorodnością. Zarządzanie różnorodnością opiera się na założeniu, że pomiędzy uczestnikami organizacji istnieją widoczne i niewidoczne różnice wynikające z wieku, płci, klasy społecznej, profesji, grupy etnicznej, rasy. Dąży się do wytworzenia pomiędzy nimi podobieństwa środowiska pracy, w którym wszyscy uczestnicy organizacji będą się czuli docenieni oraz w którym występujące między nimi podobieństwa i różnice przyczynią się do osiągnięcia celów organizacyjnych [Glin-

ka, Kostera, Brzozowska 2012, s. 289]. Różnorodność może mieć wiele źródeł. Najczęściej dyskutuje się te wynikające z odmienności kultur narodowych [Hofstede 2007], Hampden-Turner i Trompenaars i in. [2002], Gasteland [2000] i House et. al. [2004]. Innym typem może być różnorodność wynikająca z profesji, ponieważ profesjonalizm charakteryzując się typową dla siebie własną kulturą, przejawia własne postawy, schematy działania i wartości.

Indywidualiści traktują miejsce pracy jako pole doświadczeń dla realizacji swoich indywidualnych planów i celów, konieczna staje się zatem modyfikacja nie tylko procesów zarządzania zasobami ludzkimi, ale strategii i polityki personalnej [Kołodziejczyk-Olczak, Sołtys i in. 2015, s. 75]. Podnosi się wątpliwość efektywność istniejących systemów motywacyjnych, ocen pracowniczych, czy grupowych szkoleń dedykowanych wszystkim pracownikom bez uwzględniania ich indywidualnych potrzeb.

Oczekiwaniom indywidualistów odpowiada zarządzanie podmiotowe, uznające, że najważniejszym wśród „zasobów” organizacji jest człowiek. Dzięki swojej kreatywności jest on w stanie przekształcać rzeczywistość: „idee w realne modele” [Bańka 2011, s. 274]. Pracownicy są „podmiotami praw i decyzji, które dotyczą ich osobiście, sieci, w której działają, jak i całej społeczności organizacyjnej” [Daniecki 2016, s. 94], ich celem jest powiększanie podstawowej ludzkiej wolności: układania życia zgodnie z własnymi osądami i pragnieniami [Daniecki 2016, s. 95]. Bańka opisuje podmiotowość w organizacji z którą człowiek się związał w następująco: „Podmiotowość to poczucie pracownika, że organizacja zapewnia mu warunki dla zaznaczenia jego tożsamości w rezultacie pracy. Ponadto ma przekonanie o możliwości samorealizacji się we współdziałaniu z innymi bez rezygnacji z własnego poczucia wartości” [Bańka 2011, s. 277]. Desygnatami tej podmiotowości jest możliwość wyboru stanowiska pracy, wpływ na pełnioną funkcję i rolę w firmie, wpływ na jakość relacji z innymi pracownikami, współautorstwo wytworu pracy, aż po spełnianie się kontraktu psychologicznego. Ponadto, Bańka zwraca uwagę na rolę kierownictwa oraz kultury organizacyjnej, która może utrzymywać ich poczucie podmiotowości. Podmiotowa relacja między pracownikiem a pracodawcą zakłada uczciwość i poszanowanie godności traktowania, przydzielanie zadań zgodnie z możliwościami pracowników (albo nawet może i wolny ich wybór), adekwatne do poniesionego wysiłku nagradzanie, umożliwienie wykorzystania kompetencji i możliwości rozwoju zawodowego. Sprzyja partycypacji, delegowaniu uprawnień i upelnomocnianiu.

W organizacjach zatrudniających indywidualistów właściwe będą nowoczesne struktury organizacyjne oparte na partnerstwie, kooperacji, o niskim stopniu formalizacji. W miejsce rozbudowanych administracyjnie i scentralizowanych, postuluje się wprowadzenie struktur projektowych, sieciowych i wirtualnych. Przykładowo, wirtualna struktura organizacyjna umożliwi „osiąganie efektu specjalizacji w zakresie kompetencji indywidualnych oraz możliwość lepszego ich wykorzystania w odpowiednich obszarach problemowych, (...) osiągnięcie efektu synergii indywidualnych kompetencji, (...), oraz wspieranie współpracy interdyscyplinarnej pracowników” [Nalepka, Kozina 2007, s. 111].

Przyjazne indywidualistom są elastyczne systemy pracy. Obok nietypowych form zatrudnienia takich jak praca w niepełnym wymiarze godzin, samozatrudnienie, telepraca czy praca nakładcza [Bąk 2009, s.11], w organizacjach stosowane są również uelastycznienia form czasu pracy: dopuszcza się pracę w niepełnym wymiarze czasu, nietypowych godzinach, wybranych dniach, pracę zdalną oraz podziały czasu pracy i pracę na dzielonym stanowisku (ang. *job-sharing*, *job-pairing*, *job-splitting*). Możliwe jest również dzielenie się pracą (ang. *work-sharing*) czy *praca á la carte*, gdy pracownik wybiera najlepszy wariant podziału czasu pracy w ustalonych wcześniej ramach [Pocztowski 2007].

Z badań, które prowadził Hofstede [Hofstede 2000, s. 131] wynika, że indywidualizm wiąże się z manifestowaniem przez jednostkę: potrzeby czasu wolnego, dostrzegania i doceniania wyzwań, jakie stwarza środowisko pracy, i osiągnięcia satysfakcji z przewyżniania wyzwań oraz swobody w wyborze stylu pracy. Dlatego wprowadzenie elastycznych systemów pracy, a przez to próba wspierania pracowniczej równowagi praca-życie, jak i zastąpienie kierowania – koordynacją, a nawet tworzenie warunków dla samorządnego powstawania zespołów samorządzących, wydają się bardziej adekwatne dla zatrudnionych indywidualistów. Uznanie indywidualizmu pracowników będzie równoznaczne ze wspieraniem ich kariery zawodowej, poprzez umożliwienie zdobywania transferowalnych kompetencji.

Ważną determinantą dla zarządzania indywidualistami w organizacji jest wspieranie odpowiedniej kultury organizacyjnej. W organizacji będą zderzały się ich wartości postawy, wartości i zachowania. Pożądana kultura promowałaby pluralizm: poszanowanie odrębności, i unikaniu ingerencji w nawyki kulturowe innych, tolerancję i autonomię [Sikorski 2007, ss. 176-180]. Kultura ta promowałaby „ściśle związany z postawą indywidualistyczną” profesjonalizm [Sikorski 2007, s. 125]. Stosowne dla realizacji celów organizacji byłoby tworzenie warunków dla kooperacji: „prawdziwą sztuką jest dbanie o dobro jednostki, a następnie sprawienie, żeby jednostki służyły grupie” [Trompenaars 2012, s. 139]. Zarządzanie opiera się wówczas na przyzwoleniu, by jednostki jednocześnie mogły manifestować swoją odrębność, odróżniać się od innych, przy jednoczesnej współpracy. Relacje kooperacyjne (kooperacja) najczęściej są opisywane w kontekście współpracy konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. Kooperacja definiowana jest jako „układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi odrębność organizacyjną” [Cygler 2007, ss. 61-77]. Jednoczesne „relacje rywalizacji i współpracy łączące konkurentów” wymagają istnienia między stronami dwóch sprzecznych logik: zaufania i konfliktu [Cygler i in 2013, s. 17].

## Zarządzanie indywidualistami w organizacji

Kluczowe dla zarządzania indywidualistami w organizacji jest uznanie, że motywacje działań ludzkich w organizacji są właściwe danym osobom, a nie narzucone odgórnie przez kierownictwo. Zasadne byłoby tworzenie takich warunków, które pozwoliłyby ludziom na wyartykułowanie własnych celów i motywów działań. Wtedy zarządzanie zasobami ludzkimi koncentrowałoby się wokół poszukiwania zbieżności



i uzgodnień w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji spójnych ze zindywidualizowanymi ludzkimi zamiarami. Zarządzanie indywidualistami polegałoby zatem, na nieustającym weryfikowaniu zakładanych celów i poszukiwaniu zbieżności między celami organizacji, a celami zatrudnionych indywidualistów.

Pożądane byłyby takie systemy motywowania indywidualistów, które uwzględniałoby ich indywidualne potrzeby i sytuację zawodową i życiową. W literaturze opisującej postulowane „dobre” praktyki motywowania pracowników w organizacjach podkreśla priorytet, jakim jest zapewnienie bezpieczeństwa pracownikowi poprzez zapewnienie godziwego wynagrodzenia czy odpowiednich warunków pracy. Indywidualizacja wynagrodzeń jest zapewniana dzięki stosowaniu w organizacjach systemów kafeteryjnych. W świetle badań Woźniaka kafeterie nie są stosowane powszechnie, najczęściej adresowane są do wybranych grup pracowniczych: menedżerów i pracowników kluczowych [Woźniak 2012, s. 126]. Autorka zgadza się z Z. Czerską, że motywacja pracowników jest silnie zespolona z kulturą organizacyjną, a „za najsilniej działające metody kształtowania kultury organizacyjnej (uznaje się) te, które kształtują motywacje ludzi, stopień samodzielności i niezależności podwładnych” [Czerska 2003, s. 105]. Warto odnotować, że badacze wywodzący się z nurtu CMS (Critical Management Studies) postrzegają delegowanie uprawnień na pracowników nie jako ich upodmiotowienie, ale jako „skuteczniejszą i bardziej wyrafinowaną kontrolę nad pracownikami, również samokontrolę i autocenzurę, a także oczywiście wyższą wydajność” [Sułkowski 2011, s. 21].

Kultura indywidualizmu sprzyja motywowaniu autotelicznemu [Lipka i in. 2010, s. 58]. Według badań A. Sitko-Lutek, w polskich przedsiębiorstwach widoczna jest tendencja do doceniania orientacji na ludzi i na indywidualne ich kompetencje [Sitko-Lutek 2008, s. 55]. Z motywacją, zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy wiążą się możliwości jakie tworzy organizacja w obrębie szkoleń i rozwoju. Z jednej strony przyjmuje się, że pracownik sam ponosi odpowiedzialność za własny rozwój, z drugiej, że organizacja bardziej lub mniej aktywnie wspiera ten rozwój. Rozwój pracowników to proces mający na celu przygotowanie pracownika w okresie zatrudnienia do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności [Wziątek-Staśko 2012, s. 82]. W organizacji zatrudniającej indywidualistów konieczne jest uznanie, że pracownik będzie zajmował coraz to wyższe stanowiska i rozwijał się zawodowo również poza strukturami firmy w której jest obecnie zatrudniony. Tymczasem rozwój pracowników jest najczęściej ściśle związany z kontekstem danej organizacji. Dla indywidualisty, który jest zatrudniony czasowo, w niepracowniczej formie zatrudnienia, ważne będzie zdobywanie umiejętności wykraczających poza uwarunkowania konkretnej organizacji, np. szkolenia, które służą nabywaniu certyfikatów, świadectw, uprawnień (np. uprawnienia audytorskie), studia MBA czy uprawnienia związane z obsługą maszyn czy pojazdów. Indywidualista doceni również możliwości podejmowania współpracy w projektach poza organizacją, umożliwiających mu rozwój w grupach profesjonalnych. Indywidualnym postawom w miejscu pracy w miejscu sprzyjać będzie coaching, a zwłaszcza w formie „psychologicznej” [Peltier 2005], koncentrującej się na osobistych źródłach przeżywanych przez pracownika trudności.

Zarządzanie indywidualistami wymaga zrewidowania narzędzi w procesie doboru kadr. Podczas rekrutacji istotna jest jasna komunikacja dostarczająca kandydatom do pracy niezbędnych informacji o samej organizacji, o warunkach pracy, o zakresach obowiązków, ale i możliwościach rozwoju. Indywidualiści, dla których wolność jest kategorią nadrzędną mogą oczekiwać możliwości świadczenia pracy zdalnie lub elastycznych godzin pracy, rozumienia przez organizację ich potrzeb dążenia do równowagi między pracą zawodową, a życiem prywatnym. Kryteria selekcji odnoszące się do indywidualizmu premiować będą samodzielność, samostanowienie, podejmowanie decyzji. Wydaje się, że wśród metod pozwalających ocenić kandydata w tym zakresie najlepszymi będą nowoczesne metody np. assessment center, ponieważ wykorzystane zróżnicowanego zestawu technik selekcji pozwoli zdiagnozować motywy, możliwości i ograniczenia kandydata np. współpracy w grupie czy samodzielnego podejmowanie decyzji. Cenne będą również wywiady selekcyjne pogłębione o kwestie poszukiwania motywacji do pracy.

Należy zauważyć, że problem zarządzania indywidualistami na poziomie organizacji stanowi ogromne wyzwanie dla zarządzających. Głównym powodem jest ewoluująca funkcja zarządzania, która zastępuje tradycyjne: planowanie, organizowanie, kontrolowanie, podejmowanie decyzji, w kierunku koordynowania. Innym są ujawniane potrzeby indywidualistów. Oczekują oni kultury organizacyjnej, która wspiera ich motywację autoteliczną, odpowiadającego ich potrzebom projektowania i przydzielania zadań, lub sami chcą je projektować i wybierać. Indywidualiści preferują takie warunki organizacyjne, w których mogą sami o sobie stanowić. Dlatego od osoby zarządzającej indywidualistami wymagać się będzie odpowiednich predyspozycji i umiejętności. Cechować ją muszą ponadprzeciętne zdolności komunikacyjne: jasnego artykułowania i wyjaśniania celów i zadań, oraz umiejętności negocjacji, zarządzania konfliktem, zarządzania zmianą, postawa akceptacji i umiejętność zarządzania różnorodnością, oraz empatia. Specyfika zarządzania zespołem indywidualistów można przyrównać do zarządzania zespołem niezależnych konsultantów, dla których wolność jest priorytetem. Każdy z nich, z uwagi na swój profesjonalizm wnosi wkład do zespołu, ale nie staje się jego „lojalnym” członkiem, nieakceptującym tradycyjnych metod i technik zarządzania.

## Zakończenie

Zarządzanie indywidualistami w organizacji wiąże się ze stworzeniem takich warunków pracy i wspieraniu takiej kultury organizacyjnej, która umożliwiałaby ludziom manifestowanie własnej odrębności i realizowanie celów wynikających z indywidualnych potrzeb, a jednocześnie skoncentrowanej wokół poszukiwania zbieżności i uzgodnień tych indywidualnych dążeń z celami organizacji. W tym celu postuluje się zrewidowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi organizacji w kierunku uwzględniania indywidualnych potrzeb pracowników, oraz pielęgnowania organizacyjnej różnorodności. Mottem dla tak rozumianego zarządzania indywidualistami w organizacji będzie określenie indywidualizmu jako: „pielęgnowania w sobie przekonania o wyjątkowości własnego sposobu myślenia i wynika-

jącego z niego działania bez odbierania znaczenia temu w jaki sposób myślą i działają inne osoby" [Sieradzka-Baziur 2013, s. 17].

## **Bibliografia:**

- Adamczyk M. (2013), *Wprowadzenie do teorii kapitału społecznego*, Wyd. KUL, Lublin.
- Adamik A. (2013), *Organizacja w teoriach – ewolucja w sposobach postrzegania organizacji*, (w:) Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji, ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Armstrong Gary, Kotler Philip (2015), *Marketing wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Bańka W. (2011), *Człowiek w organizacji*, Wyd Adam Marszałek, Toruń.
- Bauman Z. (2008), *Zindywidualizowane społeczeństwo*, GWP, Gdańsk.
- Bąk E. (2009), *Nietypowe formy zatrudnienia rynku pracy*, wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Beck U., Beck-Gersheim E. (2002), *Individualization. Institutionalizes Individualism and Its Social and Political Consequences*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Benedict R. (2002), *Wzory kultury*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa.
- Biernacka M., Krzysztofek K., Sadowski A. (2012), *Spółeczeństwo wielokulturowe – nowe wyzwania i zagrożenia*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Bogunia-Borowska M. (red) (2015), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Wyd. Znak, Kraków.
- Boksański Z. (2007), *Indywidualizm a zmiana społeczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Brito C., Costa de Silva S. (2009), *Then trust becomes the fourth "C" of cooperation*, „The Marketing Review”, vol 9(4).
- Chutnik S. (2007), *Szok kulturowy. Przyczyny, konsekwencje, przeciwdziałanie*, Universitas, Kraków.
- Cyglar J. (2007), *Kooperencja. Nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i kierowanie”, 2007 , nr 2 (128).
- Cyglar J., Aluchnia M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K., Materna G. (2013), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*. Oficyna a Wolters-Kluwer business, Warszawa.
- Czerska Z. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji, Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.

- Daniecki W. (2016), *Koniec z makiawelistycznym zarządzaniem, od teraz podmiotowe przywództwo*, Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa.
- Drucker P. (1999), *Knowledge-worker Productivity, The Biggest Challenge*, „California Management Review”, Nr 2.
- Elias N. (2008), *Spółeczeństwo jednostek*, Wyd Naukowe PWN , Warszawa.
- Giddens A. (2007), *Spółeczeństwo i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wyd Naukowe PWN, Warszawa.
- Glinka B. Kostera M., Brzozowska A. (2012), *Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji*, (w:) Glinka B., Kostera M. (2012), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Griffin R.W. (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*,Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Jacyno M. (2007), *Kultura indywidualizmu*, Wyd Naukowe PWN, Warszawa.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Sołtys A., Rashidi A., Scott L. (2015), *Is Management of Aging Human Resources Worthwhile? Evaluation of an Age Management Model*, „Journal of Intercultural Management” Vol. 7, No. 1, January 2015, De Gruyter Open.
- Krzychała S. (2007), *Ryzyko własnego życia*, Wyd. Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP we Wrocławiu, Wrocław.
- Marody M. (2015), *Jednostka po nowoczesności*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Nalepka A., Kozina A. (2007), *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pańkow W. (2014), *Instytucje i organizacje*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Peltier B. (2005), *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej*, Rebis, Poznań.
- Reykowski J. (1999), *Kolektywizm i indywidualizm jako kategorie opisu zmian społecznych i mentalności*, (w:) Gawlikowski K. i in., *Indywidualizm a kolektywizm*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Rozkwitalska M. (ed.), (2012), *Intercultural Management Issues*, Difin, Warszawa.
- Scheepers D. (2002), *The social function of in-group bias*, Kurt Lewin Instituut.
- Sieradzka-Baziur B. (2013), *Indywidualizm jako pojęcie*, „Horyzonty Wychowania”, 2013, Vol 12, No. 24, Akademia Ignatianum w Krakowie, Instytut Nauk o Wychowaniu.

- Sennett R. (2006), *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa.
- Simmel G. (1975), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Sikorski Cz. (2007), *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa.
- Sitko-Lutek (2008), *Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle badań*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 6.
- Sułkowski Ł. (2011), *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy zarządzania”, vol. 9, nr 4 (34), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Szacki J. (2005), *Indywidualizm i kolektywizm*, (w:) *Encyklopedia socjologii, Suplement*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Szpunar M. (2013), *Zmierzch indywidualizmu? Wokół koncepcji neoplemion Michaela Maffesoliego na przykładzie himalaizmu*, Warszawa.
- Trompenaars F. (2012), *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa
- Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2012), *Istota procesu zarządzania*, (w:) *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Zendlerowski R., Koziński B. (2001) *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa.

**Agnieszka Sińko-Lutek** | agnieszka.sitko-lutek@poczta.umcs.lublin.pl

Uniwersytet Marie-Curie Skłodowskiej w Lublinie

**Kinga Bednarzewska** | k.bednarzewska@poczta.umcs.lublin.pl

Uniwersytet Marie-Curie Skłodowskiej w Lublinie

## **Wykorzystanie znajomości stylów uczenia się w zarządzaniu różnorodnością**

### **The Application of Learning Styles Knowledge in Diversity Management**

**Abstract:** The article presents the findings of a literature review and research on the differentiation of human resources. Were identified learning styles as a key factor influencing the human capital especially in the context of demographic change. The aim of the publication is the diagnosis and analysis of learning styles according to two concepts: Allinson and Hayes. Will be present the results of research conducted among more than 397 respondents. The research was conducted within the framework of the grant "The potential competence of employees in terms of diversity management in innovative enterprises" project commissioned by the National Science Centre in Krakow, No. 2013/09 / B / HS4 / 01307.

**Key-words:** learning styles, diversity management, competence, human resources.

### **Wstęp**

Analizując uwarunkowania zarządzania różnorodnością warto ocenić jeden z wymiarów związany z uczeniem się. Znajduje on swoje odzwierciedlenie w stylach uczenia się, czy stylach poznawczych. Diagnoza jednostki w tym zakresie może być bowiem wykorzystywana dla rozwoju nie tylko jednostek, ale i grup. Style uczenia się stały się przedmiotem zainteresowania w latach 60-tych XX w. Obecnie ich rola jest znacząca, ponieważ zostały trafnie zaadoptowane do praktycznego wykorzystania kapitału ludzkiego na podstawie zdiagnozowanych stylów. Problematyka ta

dotychczas nie była rozwijana, mimo że koncentrowano się na niej w Wielkiej Brytanii. W literaturze istnieje wiele różnorodnych szkół uczenia się i stylów poznawczych. Na szczególną uwagę zasługuje typologia Allinsona i Hayesa. Przed artykułem postawiono tezę, że samoocenę posiadanych preferencji w zakresie stylów uczenia się determinuje płeć badanych.

Zweryfikowanie postawionej tezy wymaga wykorzystania następujących metod badawczych:

- studia polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu,
- kwestionariusz ankiety,
- analiza porównawcza stylów uczenia się,
- metoda graficznej i opisowej prezentacji wyników,
- metody ilościowe: analiza danych statystycznych.

## Zarządzanie różnorodnością

### Istota stylu uczenia się

Koncepcja zarządzania różnorodnością została zapoczątkowana w II połowie XX w. w Stanach Zjednoczonych. U jej podstaw nie leżały wymogi prawne lub społeczna odpowiedzialność biznesu, ale korzyści, jakie mogą odnieść przedsiębiorstwa dzięki wdrożeniu tej koncepcji. Idea zarządzania różnorodnością pojawiła się następnie w Wielkiej Brytanii oraz innych krajach Europy Zachodniej. Tu jednak u jej źródeł leżało prawo wspólnotowe UE i koncentracja na przeciwdziałaniu dyskryminacji ze względu na cechy charakteryzujące pracowników, jak płeć, wiek lub orientacja seksualna [Waszczak 2009, ss. 81-83].

Podobnie jak w przypadku stylów poznawczych, także uściślenie definicji stylu uczenia się nie należy do zadań łatwych. Claxton i Ralston nazywają tak stały sposób reagowania i wykorzystywania bodźców w kontekście uczenia się [Sitko-Lutek, Skrzypek 2009, s. 82]. Riding i Rayner podkreślają, że termin ten powinno rozumieć się nie tylko w odniesieniu do odmiennych preferencji w wyborze formy uczenia się, ale również różnic indywidualnych w zakresie inteligencji oraz osobowości [Riding, Rayner 1998, s. 51]. Kolb opisuje styl nauki w odniesieniu do cyklu uczenia się jako preferowaną przez jednostkę metodę przyswajania informacji [Riding, Rayner 1998, s. 54].

Znajomość stylów uczenia się może być wykorzystana w szerokim zakresie. W aspekcie doskonalenia menedżerów najczęściej pojęcie stylów oznacza trwałe sposoby nabywania wiedzy i umiejętności. Ponieważ różni ludzie uczą się lepiej w różnych sytuacjach, stosując różne sposoby, warto poznać swój styl nauki, aby móc przyswajać wiedzę bardziej efektywnie. Nieznajomość własnych mocnych stron oraz metod umożliwiających ich rozwinięcie może skutkować stosowaniem niewłaściwych technik, a tym samym problemami w nabywaniu i utrwalaniu wiadomości [Honey, Mumford 1995, s. 2]. Dla własnego dobra warto kierować się w tej kwestii słowami Barbary Prashing, które brzmią: „Kluczem do powodzenia w nauce i karierze zawodowej jest poznanie własnego stylu nauki i pracy [Prashing 1998,

s. 358]. Różnorodne typologie stylów nauki powstały właśnie po to, by pomóc w usprawnieniu procesu uczenia się. Wśród nich wyróżnić można model półkulowy, sensoryczny oraz ten stworzony przez Kolba i rozwinięty przez Honeya i Mumforda w oparciu o koncepcję uczenia się poprzez doświadczenie. Bazując na pracach Kolba, Peter Honey i Alan Mumford, z myślą o zastosowaniu w praktyce zarządzania, dokonali własnej kategoryzacji stylów uczenia się, wyróżniając cztery: aktywista, kontemplator, teoretyk i pragmatyk [Riding, Rayner 1998 ss. 57-58]. Ich klasyfikacja, podobnie jak w teorii uczenia się przez doświadczenie, opiera się na dwóch wymiarach – są to: refleksja i działanie, informujące o poziomie zaangażowania jednostki w zadanie, oraz teoria i praktyka, które odzwierciedlają umiejętności osoby dotyczące sposobów przyswajania informacji [Sitko-Lutek 1999, ss. 30-32]. Każda jednostka naturalnie funkcjonuje w oparciu o jeden z wymienionych stylów. Osoba świadomie ucząca się powinna nie tylko poznać własny styl, aby móc go następnie rozwinąć poprzez odpowiednio dobrane formy nauki, ale także podjąć próbę pracy nad pozostałymi stylami w celu pełniejszego czerpania ze wszystkich szans do uczenia się. Dopasowanie stylu do formy nauki poprawia wydajność procesu uczenia się i przynosi najlepsze efekty, natomiast kontrolowany brak tego dopasowania stymuluje rozwój. Optymalna sytuacja występuje wtedy, gdy jednostka jest w stanie celowo i świadomie przyjąć taki styl, który wydaje się być najbardziej zgodny z wymaganiami danego zadania [Riding, Rayner 1998 s. 58]. Zdaniem Honeya i Mumforda każdy, kto pragnie samodoskonalenia, powinien stać się oportunistą w kwestii kształcenia, aby w jak największym stopniu wykorzystywać wszystkie pojawiające się w jego otoczeniu okazje do nauki [Honey, Mumford 1995, s. 1]. Przy analizie stylów uczenia się jednym z najważniejszych stawianych pytań jest, czy są one stałe, niezienne oraz czy mogą być kształtowane [Sitko-Lutek 2009, s. 83].

## Koncepcja Allinsona i Hayesa

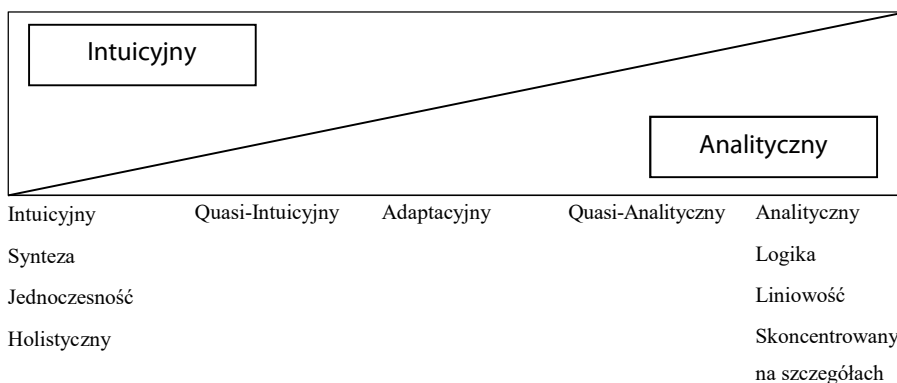
Wśród wielu typologii stylów poznawczych stworzonych przez badaczy z różnych krajów, na uwagę zasługuje ta zaproponowana przez Christophera Allinsona i Johna Hayesa. Powstała ona z myślą o zastosowaniu w praktyce zarządzania. Opiera się na wymiarze: analityczny-intuicyjny, który, według twórców, ma stanowić odbicie różnic w sposobie podejścia do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji [Riding, Rayner, ss. 35-36]. Autorzy podkreślają, że jedynie niewielką liczbę osób udałooby się sklasyfikować jako „czysto analitycznych” lub „czysto intuicyjnych”. Ten wymiar stanowi pewne kontinuum, na którym można odnaleźć typy o różnym nasileniu danej cechy. Większość ludzi znajduje się gdzieś pomiędzy linią wyznaczającą styl analityczny i intuicyjny. Na podstawie badań przeprowadzonych za pomocą Kwestionariusza Stylów Poznawczych składającego się z trzydziestu ośmiu stwierdzeń Allinson i Hayes wyróżnili pięć stylów poznawczych: analityczny, quasi-analityczny, adaptacyjny, quasi-intuicyjny oraz intuicyjny. Czysty styl analityczny zakłada dużą logikę w podejmowaniu działań oraz umiejętność skupienia



na szczegółach, natomiast czysty styl intuicyjny wiąże się z dokonywaniem syntez i całościową oceną sytuacji [Allinson, Hayes 2012, ss. 2-4].

Wymiar intuicyjny oceniany jest przez indeks stylów poznawczych. Poniżej przedstawiono pięć stylów poznawczych według Hayes’a i Allinson’a. W skrajnych przypadkach spotyka się czyste style intuicyjne bądź czyste style analityczne. Środkowy styl adaptacyjny zakłada zrównoważoną mieszankę dwóch wyżej wymienionych stylów poznawczych. Po obu stronach tego stylu są style quasi-intuicyjny i quasi-analityczny, z których każdy oznacza tendencję, ale nie pełne reprezentowanie danego stylu.

**Tabela 1.** Style poznawcze



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie The Cognitive Style Index Technical Manual and User Guide, Pearson 2012, s. 4.

Różnorodne aspekty kognitywnego stylu wzmacniają jeden ogólny parametr, który można określić jako analityczno – intuicyjny. Aspekt intuicyjny wykorzystuje się dla opisu tego, co często nazywa się myśleniem „prawej półkuli”, tzn. szybkiej oceny opartej na odczuciach i wyboru globalnej perspektywy. Aspekt „analiza” natomiast wykorzystuje się dla opisu myślenia „lewej półkuli”, czyli ocen opartych na racjonalnych podstawach i analizie szczegółów.

Allinson i Hayes w swojej typologii wyróżniają styl intuicyjny, który odpowiada charakterystyce aktywatora, zorientowanego na działanie oraz styl analityczny zbliżony do kontemplatora cechującego się dużym poziomem refleksji i obserwacji [Sitko-Lutek 2009, s. 83]. Wymiary dwóch skrajnych stylów poznawczych zostały przedstawione w tabeli.

**Tabela 2.** Wymiary stylów poznawczych

<b>Intuicyjny</b>	<b>Analityczny</b>
Aktywny	Pasywny
Niejednoznaczny	Przejrzysty
Ostrożny	Podejmujący ryzyko
Styl prosty	Styl złożony
Holistyczny	Wybiórczy
Impulsywny	Refleksyjny
Innowacyjny	Adaptacyjny
Intuicyjny	Racjonalny
Nie zwraca uwagi na szczegóły	Dokładny
Niska tolerancja na niespójności	Wysoka tolerancja na niespójności

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie The Cognitive Style Index Technical Manual and User Guide, Pearson 2012, s. 6.

Autorzy wymieniają wiele obszarów, w których ich typologia mogłaby znaleźć zastosowanie – wskazują m.in. na doradztwo zawodowe. Dla „analitycznych” konieczność pracy pod presją czasu oraz wykonywanie kilku zadań równocześnie nastęrcza więcej trudności niż „intuicyjnym”. Za to w zadaniach wymagających skrupulatnej analizy informacji i działania „krok po kroku” gorzej wypadliby ci drudzy. Znajomość stylów poznawczych pozwala również na bardziej świadomy dobór pracowników do zespołów, poprawę wydajności poszczególnych członków zespołów oraz usprawnienie komunikacji między pracownikami.

## Wyniki badań

Próba badawczą stanowiły 397 osoby objęte badaniem. 62% stanowiły kobiety, natomiast 38% mężczyźni.

Stosując typologię Hayes’a i Allinsona wyniki badań wskazują, że dominującym stylem uczenia się wśród 149 mężczyzn objętych badaniem jest styl quasi-intuicyjny (po rekodowaniu zmiennych styl przypisany jest do wartości równej 2), natomiast u 248 kobiet stanowiących 62% próby badawczej stylem dominującym jest styl quasi-analityczny (po rekodowaniu zmiennych styl przypisany jest do wartości równej 4). Można zauważyć duże różnicowane według kryterium płci.

Poddając analizie ujęcie procentowe stylów uczenia się kobiet i mężczyzn styl quasi-intuicyjny dominuje u 32,2, % mężczyzn, kobiety reprezentują styl quasi-analityczny w 27%. Mężczyzn i kobiety charakteryzują dwa skrajne style. Należy zauważyć, że żaden z nich nie jest stylem typowo intuicyjnym bądź analitycznym.

**Tabela 3.** Style uczenia się wg Hayes'a i Allinsona z podziałem na płeć (w%)

		Styl					Ogółem
		Intuicyjny	Quasi-intuicyjny	Adaptacyjny	Quasi-analityczny	Analityczny	
Braki danych	Liczebność	1	3	3	1	1	9
	% z płci	11,1%	33,3%	33,3%	11,1%	11,1%	100,0%
Mężczyźni	Liczebność	6	48	43	28	24	149
	% z płci	4,0%	32,2%	28,9%	18,8%	16,1%	100,0%
Kobiety	Liczebność	24	50	49	67	58	248
	% z płci	9,7%	20,2%	19,8%	27,0%	23,4%	100,0%
<b>Ogółem</b>	<b>Liczebność</b>	<b>31</b>	<b>101</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>83</b>	<b>406</b>
	<b>% z płci</b>	<b>7,6%</b>	<b>24,9%</b>	<b>23,4%</b>	<b>23,6%</b>	<b>20,4%</b>	<b>100,0%</b>
Średnia	3,2408						
Mediana	3,0000						
Dominanta	2,00						
Odchylenie standardowe	1,24608						

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując dane według kryteriów różnicującego, jakim jest deklarowany sposób pracy można zauważyć, że u mężczyzn, u których dominujący jest styl quasi-intuicyjny, 68,8% z nich deklaruje prowadzenie własnej działalności, co jest podyktowane kreatywnością, inicjatywą i pomysłowością, co jest charakterystyczne dla stylu quasi-intuicyjnego.

**Tabela 4.** Style uczenia się wg Hayes'a i Allinsona wg preferencji sposobu pracy z podziałem na płeć

Preferencje sposobu pracy	Kobiety w %					Mężczyźni w %				
	Intuicyjny	Quasi-intuicyjny	Adaptacyjny	Quasi-analityczny	Analityczny	Intuicyjny	Quasi-intuicyjny	Adaptacyjny	Quasi-analityczny	Analityczny
Brak deklaracji	8,3	0	4,1	1,5	0	0	2,1	2,3	0	0
Prowadzenie własnej działalności	54,2	50,0	55,1	34,3	36,2	33,3	68,8	62,8	78,6	45,8

Praca na rzecz innego pracodawcy	37,5	50,0	40,8	64,2	63,8	66,7	29,2	34,9	21,4	54,2
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100	100,0	100,0	100,0	100,0

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kobiety w przeciwieństwie do mężczyzn preferują pracę na rzecz innego pracodawcy (64,2% w przypadku stylu quasi-analitycznego i 63,8% w przypadku stylu analitycznego). Wstępuje zauważany związek pomiędzy płcią, stylem uczenia się a preferencjami sposobu pracy.

Kobiety, u których dominuje styl quasi-analityczny deklarują ścieżkę kariery jako samodzielny specjalista (43,3%), mężczyźni ze stylem quasi-intuicyjnym wskazują pracę na stanowisku menedżera (50%). Potrzeba osiągnięć i kognitywny styl wpływają na to, w jaki sposób menedżerowie analizują otoczenie w poszukiwaniu nowej informacji, strukturyzują ją i interpretują a następnie włączają swoje interpretacje w mentalne modele, które kierują ich działaniami [Hayes, Allison 1998]. Jest to istotny czynnik w fundamencie strategicznych kompetencji. Menedżerowie, których sposoby przetwarzania informacji nie pozwalają im uświadamiać sobie istotnych zmian w sytuacji, mogą w efekcie nie być w stanie dokonać zmian swojej wiedzy i nawyków. Niepowodzenie w tej adaptacji może posiadać istotne konsekwencje dla ich kariery, a także dla całej organizacji.

**Tabela 5.** Style uczenia się wg Hayes'a i Allinsona wg ścieżki kariery z podziałem na płeć

Preferowana ścieżka kariery	Kobiety w %					Mężczyźni w %				
	Intuicyjny	Quasi-intuicyjny	Adaptacyjny	Quasi-analityczny	Analityczny	Intuicyjny	Quasi-intuicyjny	Adaptacyjny	Quasi-analityczny	Analityczny
Brak deklaracji	4,2	2,0	4,1	6,0	1,7	0	8,3	2,3	67,9	8,3
Samodzielny specjalista	45,8	44,0	51,0	43,3	43,1	33,3	33,3	44,2	28,6	50,0
Menedżer	45,8	46,0	38,8	23,9	24,1	50,0	50,0	44,2	3,6	12,5

Pracownik wykonawczy	4,2	8,0	6,1	26,9	31,0	16,7	8,3	9,3	67,9	29,2
Ogółem	100,0	100	100	100	100	100,0	100	100	100,0	100

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## Wykorzystanie znajomości stylów uczenia się dla rozwoju potencjału

Preferencje poznawcze jednostki są kształtowane od najmłodszych lat. Częściowo warunkują je podstawy biologiczne, częściowo również wychowanie. Największe znaczenie w tym aspekcie wydaje się mieć zakres swobody, na jaki pozwalają swoim dzieciom rodzice. Ukształtowane w dzieciństwie, style poznawcze nie ulegają większym zmianom w trakcie rozwoju, choć możliwe są ich pewne modyfikacje. Należy jednak pamiętać, że nie ma lepszych i gorszych stylów poznawczych. Każdy z nich ma swoje wady i zalety w zależności od charakteru sytuacji lub wykonywanego zadania. Co więcej, preferencje poznawcze uważane są za przejaw osobowości. Tym bardziej nie można więc skupiać wysiłków na ich ocenie lub zmianie. Znajomość stylów poznawczych powinna być traktowana jako jeden z kluczy do samowiedzy. Dzięki poznaniu siebie funkcjonowanie w wielu życiowych sytuacjach staje się bardziej świadome i nierzadko łatwiejsze. Natomiast praca nad preferowanym sposobem funkcjonowania poznawczego może opierać się na próbach wypracowania pewnej giętkości, która sprawi, że działanie w sytuacjach, w których bardziej efektywny byłby inny styl, stanie się prostsze.

Szczególnie istotnym walorem aplikacyjnym stylów uczenia się jest możliwość aplikacji w zakresie rozwoju potencjału społecznego:

- szkolenia i doskonalenia,
- rekrutacji na stanowiska pracy,
- pracy w zespole,
- twórczego rozwiązywania problemów,
- zarządzania zasobami ludzkimi.

W zakresie doskonalenia i uczenia się opracowano warunki sprzyjające i utrudniające te procesy dla każdego stylu. Istnieje także pogląd, że należy doskonalić oba profile.

**Tabela 6.** Warunki sprzyjające nauce lub utrudniające ją reprezentantom poszczególnych stylów uczenia się

Styl uczenia się	Najlepiej uczy się, gdy...	Najgorzej uczy się, gdy...
Intuicyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– natrafia na nowe doświadczenia, problemy i możliwości</li> <li>– bierze udział w grach biznesowych, odgrywaniu ról, zadaniach wymagających rywalizacji w zespole</li> <li>– sytuacja staje się bardziej dramatyczna, a tym samym podniecająca</li> <li>– ma szansę „błyszczeć” podczas prezentacji lub zebrań</li> <li>– generuje pomysły, zapominając o ograniczeniach (polityce firmy, strukturze, czasem nawet realizmie)</li> <li>– może wykazać się, wykonując wyjątkowo trudne zadanie</li> <li>– współpracuje z innymi jako członek zespołu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymaga się od niego pasywnej roli, np. słuchania wykładu, czytania, obserwacji</li> <li>– musi pracować samotnie – pisać, rozmyślać</li> <li>– oczekuje się od niego określenia korzyści płynących z zadania przed przystąpieniem do niego</li> <li>– zajmuje się teoretycznymi podstawami</li> <li>– powtarza wciąż tę samą czynność</li> <li>– sytuacja wymaga postępowania według precyzyjnych instrukcji</li> <li>– musi skupiać się na szczegółach</li> </ul>
Analityczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nie bierze bezpośredniego udziału w wydarzeniach, ale ma możliwość obserwacji i rozmyślań</li> <li>– ma czas na zastanowienie przed zabraniem głosu i przegląd informacji przed podjęciem działania</li> <li>– przeprowadza badania wymagające czasu i poświęcenia</li> <li>– ma okazję zrobić przegląd wydarzeń i określić, czego się nauczył</li> <li>– przygotowuje starannie przemyślane analizy i raporty</li> <li>– może wymieniać poglądy z innymi bez obawy o konflikt</li> <li>– nie musi dbać o czas podczas podejmowania decyzji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stawia się go w centrum uwagi</li> <li>– musi działać bez uprzedniego przygotowania</li> <li>– jest proszony o natychmiastową reakcję, np. sformułowanie pomysłu</li> <li>– posiada dane niewystarczające do wyciągnięcia wniosku</li> <li>– działa w pośpiechu</li> <li>– wykonuje kilka czynności równocześnie</li> <li>– ze względów praktycznych musi wykonywać pracę w sposób powierzchowny</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Honey, P., Mumford, A. 1995, *Using Your Learning Styles*, Maidenhead, ss. 9-13.

Aplikacja znajomości stylów poznawczych i ich kształtowania się może być natomiast wykorzystana w zarządzaniu różnorodnością organizacji.

Analiza wyników przeprowadzonych badań wykazała, że samoocenę posiadanych preferencji w zakresie stylów uczenia się determinuje płeć badanych. Postawiona przed artykułem teza została zweryfikowana pozytywnie.

Dokonany przegląd literatury przedmiotu pozwala twierdzić, że kwestie zarządzania różnorodnością stają się aktualnie coraz istotniejsze. Poznanie cech charakterystycznych dla różnych grup pracowników (ze względu na wiek, płeć, i inne cechy) daje ciekawą perspektywę w zakresie lepszego wykorzystania kapitału ludzkiego. Zachodzące zmiany wymuszają weryfikację dotychczas stosowanych tradycyjnych modeli HRM.

Analiza wyników przeprowadzonych badań upoważnia do zaproponowania rekomendacji dla menedżerów oraz specjalistów działów HR:

- menedżerowie oraz specjaliści HR powinni być otwarci i uwrażliwieni na różnorodność pracowników oraz kandydatów do pracy. Powinni mieć świadomość, że np. płeć determinuje samoocenę umiejętności pracowników, co z kolei może to wpływać na wykonywane przez nich zadania, a także preferencje w zakresie rozwoju i stylów uczenia się,
- różnorodność jest zjawiskiem, które będzie zyskiwało na znaczeniu, wymaga więc specyficznego postrzegania przez menedżerów – nie w kategoriach ryzyka, ale szansy. Jednak by taki sposób postrzegania rzeczywiście funkcjonował w organizacji, różnorodność musi stanowić jedną z podstawowych wartości w firmie,
- wyniki badań pokazały, że płeć respondentów wpływa na dominujący styl poznawczy. W szczególności najliczniejszą grupę w przypadku stylu analitycznego stanowiły kobiety. Menedżerowie powinni więc zwracać uwagę na fakt pojawiania się na rynku pracy zasobów o zróżnicowanym potencjale. Sytuacja ta wymaga stosowania nowych, specyficznych narzędzi HRM, które będą musiały zostać wypracowane przez i dla potrzeb przedsiębiorstw, w szczególności innowacyjnych,
- należy mieć świadomość, że to zatrudnieni ludzie oraz ich umiejętności stanowią potencjał rozwojowy i innowacyjny przedsiębiorstw. Wymaga to odpowiedniego zarządzania oraz angażowania pracowników o różnym potencjale – wieku, kompetencji, wykształcenia, itp. Ważna jest tu współpraca i wypracowanie modelu komunikowania się w takim różnorodnym zespole. Wiele w tym przypadku zależy od kompetencji i doświadczenia menedżera. Aby czerpać z umiejętności osób w różnym wieku, warto tworzyć programy mentoringowe lub mosty międzypokoleniowe w firmach,
- menedżerowie muszą nieustannie się rozwijać (zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie) i podnosić kompetencje także w zakresie zarządzania różnorodnym zespołem, wykorzystywania potencjału różnych pracowników, budowania efektu synergetycznego, wykorzystując maksymalnie możliwości płynące z różnorodności.

## **Bibliografia:**

Allinson C., Hayes J. (2012), *The Cognitive Style Index, Technical Manual and User Guide*, Wyd. Pearson.

Honey P., Mumford A (1995), *The Opportunist Learner. A guide to using Learning Opportunities*, Maidenhead.

Honey P., Mumford A. (1995), *Using Your Learning Styles*, Maidenhead.

Prashing B. (1998), *The Power of Diversity*, Wyd. David Bateman, Auckland, (w:) Dryden G., *Rewolucja w uczeniu*, Wyd. Jeanette Vos.

Riding R., Rayner S. (1998), *Cognitive styles and learning strategies. Understanding style differences in learning and behavior*, Londyn.

Sitko-Lutek A. (1999), *Poznaj swój styl. Sposoby uczenia się zagranicznych i polskich menedżerów*, „Personel”.

Sitko-Lutek A. (2009), *Istota i wykorzystanie stylów uczenia się*, (w:) Sitko-Lutek. A., Skrzypek E., *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Waszczak S. (2009), *Attitudes towards diversity – conditions, attempt typology implications*, (w:) Juchnowicz M. (red.) *Cultural determinants of human capital management*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.





**Monika Stelmaszczyk** | [m.stelmaszczyk@ujk.edu.pl](mailto:m.stelmaszczyk@ujk.edu.pl)

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

## **Team Learning Versus Innovations: The Moderating Effect of Gender**

**Abstract:** The aim of the deliberations was to distinguish the relationship between internal and external team learning versus team innovations in the conditions of moderating variable occurrence in the form of gender. The research was carried out in a large company producing cast iron items. The analysis of the results leads to the following conclusions. Firstly, there is a positive relationship between internal team learning and team innovations; whereas there is no such relationship between external team learning and an independent variable. Secondly, women and men react differently to internal team learning. As far as women are concerned, team innovations are not affected by internal team learning; whereas in men this phenomenon is observed. Thus, it is only in men that the factor of gender is statistically significant in moderating the effect of internal team learning on a dependent variable.

**Key-words:** team learning, internal team learning, external team learning, team innovation, moderating effect of gender.

### **Introduction**

Broadening the knowledge already gained and developing the skills of members of an organisation by accumulation of experiences are the foundations of learning at the level of the individual [Castaneda, Rios 2007, pp. 363-372], team [Murray, Millett 2011, pp. 257-270] and organization [Murray, Moses 2005, pp. 1186-1202]. Many researchers are positive about the notion that organisational learning is facilitated by team learning [Chan 2003, pp.223-235; Aslam at al.2011, pp. 738-745]. Cumulative knowledge generated through gained experiences enables team members to make a more accurate assessment of a situation and react dynamically in the face of changes that take place in their living environment. Team processes improved through collective learning enhance the team effectiveness [Songat

al. 2014, pp. 290-309], and in consequence the whole organisation becomes more effective. Consequently, mutual cooperation greatly enhances the potential for learning.

At the same time, organisations pay more and more attention to teams in terms of the stimulation of innovations [Wong at al. 2009, pp. 238-251]. Teams have innovative potential; however, in order to use this potential to the full, team members need to cooperate effectively, overcome barriers and make use of the factors that shape this potential [Bouncken at al. 2016, pp. 1-34]. Thus, the integration of the theory of team learning and the theory of innovation, in the context of their mutual influence, is an interesting research area in the field of management sciences.

The exploration of the influence of team learning on team innovations remains just a fraction of the full scope of the research carried out in this field. A more complicated conceptualisation of relationships between the mentioned variables is shown in: 1) expressing team learning through two dimensions – internal and external learning; and 2) considering variable moderating to be an assumed interaction. Thus, looking upon team learning as a two-dimensional variable and introducing a moderator in the form of a gender to the model will serve as an added value in relation to the deliberations that have been presented so far.

In relation to the stated above, the aim of these speculations is to distinguish the relationship between internal and external team learning versus team innovations in conditions of when a moderating variable in the form of a gender occurs.

## Team learning

Team learning means involving team members in monitoring gained results from the perspective of the fulfilment of set aims, the collective acquisition of new information, and the creation of new possibilities [Edmondson 1996, pp. 164]. It also means the active participation of its members in developing the skills of the whole team, as well as adjusting them to the needs resulting from set aims [Senge 1990, pp. 236-237]. For the purpose of these deliberations, a definition of team learning was adopted after Edmondson [2002, pp. 128-146], which identifies the process with actions taken up by the team, where these actions lead to the acquisition and transformation of knowledge in order to improve the team.

Often, teams that operate within an organisation that has many years of experience in creating teams assume that they have been using team learning in real life for years. However, team learning does not entail upgrading the qualifications of team members (even in terms of their communication skills). These issues relate to the creation of teams and they should not be identified with team learning, which significantly exceeds the conventional frames of team creation. In contrast, the very essence of team learning is developing the skills of a team in terms of synergistic thinking and taking actions in new ways. A very significant issue is full coordination and the feeling of unity within the team. Mistakes that are made along the

way and matters of argument are not hidden, but they are used to enrich the knowledge of a team [Senge at al. 2008, s. 410].

One needs to remember that the very implementation of team learning in an organisation, from the perspective of team learning, is not sufficient. One can discuss team learning only when developing operational habits and interpersonal relations take place; when the subprocesses occur of reformulating and integrating perspectives [Karl at al. 1997, ss. 227-246]. The subprocesses to which Karl and others drew attention deal with: 1) the questioning of assumptions, on the basis of which a team has been operating; and 2) creating a new, collective meaning (a perspective), that is willing to achieve the situation in which a team looks at the surrounding reality in the same way (on the condition that a collective perspective will not be identified with any perspective introduced individually by separate members of a team). In addition, Senge [2012, pp. 241-278] shows the three directions of team learning. These are:

1. aiming at innovative and coordinated team activities;
2. combining of multiple minds potential; and
3. supporting other teams and affecting them through sharing the techniques and skills.

It is worth mentioning the positive influence of team learning both on an organisation seen as a whole and on its individual workers. From this perspective, one can think of the twofold role played by team learning. Firstly, it broadens organisational memory through 'gathering' the experiences of team members and of collective mental models. Secondly, the aim of learning at the team level is individual development [Aslam at al. 2011, p 742]. Castaneda and Rios [2007, pp. 368-370] pointed to individual development during team learning. An individual is able to receive feedback from their co-workers. An individual then gets to know when and how to cooperate with co-workers; acquires the skills of creating positive relationships in the place of work; learns how to receive help from others; and develops skills which he/she can use in a different team or in his/her private life.

The results of some of the analyses point to the need to differentiate between the internal and external learning in teams [Wong 2004, pp. 645-656]. This refers to the fact that, apart from them engaging in internal learning, teams should also act towards gaining outside knowledge [Peltokorpi, Hasu 2015, pp. 304-316]. The changes occurring in a dynamic environment and the competition for resources are just a few arguments for teams to look for external sources of knowledge, instead of relying only on their own experiences and knowledge. The author is in favour of the notion that differentiating team learning into internal and external is theoretically valuable. Because of this, the author proposed a research model (picture 1) in which she described team learning using two dimensions: internal team learning; and external team learning.

Internal team learning is an internal process of the interactions of team members, enabling team learning on the basis of the direct experiences of team members. It includes searching for feedback, asking questions and experimenting. The mechanisms that contribute to the internal team learning and the degree to which

a team's performance is enhanced are: 1) generating new possibilities; 2) finding and correcting mistakes; 3) improving the collective understanding of tasks to be done; and 4) discovering unexpected consequences of previous actions [Bresman, Edmondson 2012, p. 9].

The term 'external team learning' means actions which enable a team to learn from individuals outside the team [Edmondson 1996, pp. 166]. These actions are twofold. Firstly, they include: 1) recognition of individuals from outside with relevant experience; and 2) acquiring from them information on what to do, how to do it and what to avoid (by observation and discussion). This kind of external team learning is based on experience and it can be efficient only when an individual from outside has similar experiences and a team would be able to learn from them [Bresman 2010, pp. 81-96]. Secondly, activities concerning external team learning enable a team to acquire knowledge in the context of work performed and their environment. This relies on scanning the surrounding environment to find information on competitors, customers and technical trends and does not depend on people with similar experiences [Bresman et al. 2013, pp. 1120-1139].

## **The relationship between team learning and team innovations. The moderating role of gender**

Team learning and the innovative potential of teams draws the attention of researchers working in the field of management sciences. The area is described as important from the perspective of the way in which teams and organisations function [Salas et al. 2008, pp. 540-547]. The results of numerous analyses prove that teams need to learn to introduce changes and acquire new skills [Dew, Hearn 2009, pp. 521-535], because in this way their efficiency rises [Dayaram, Fung 2012, pp. 28-39]. Their innovative potential is very important. Moreover, researchers proved that innovations often require constant teamwork [West 2002, pp. 355-424]. In these deliberations, it is assumed that an innovation is an idea, a way, a process, a method, a product or a service. It is seen as new and thus it is new in the scale of the organisation or the organisational unit that introduces it [Pichlak 2011, pp. 27]. Because of the subject matter of these analyses, the attention focuses on innovations at the team level. The subject matter of a team's abilities to introduce innovations has been dealt with by Wong and others [2009, pp. 235-251], or Jiang and others [2015, pp. 677-691]. A team innovation means introducing a new or significantly improved product, a process or a method by assuming that a product, a process or a method are new, at least from the perspective of the team which implements them.

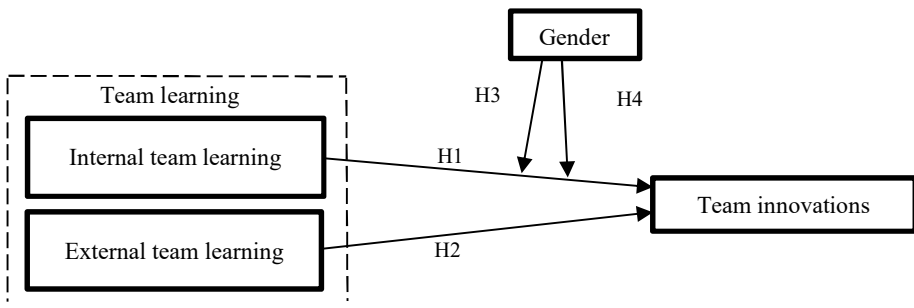
In their theoretical research, Alexander and Van Knippenberg [2014, pp. 432-438] proved the usefulness of testing many hypotheses within the area of team innovations. One of these dealt with an assumption that innovative teams with a collective awareness towards learning are more willing to implement highly innovative ideas. In their opinion, knowledge and skills acquisition is vital throughout the entire innovation process. They state that the more radical the innovation

is, the less teams are able to use their previous competencies, knowledge and experiences. In other words, these can be partially or totally insufficient. It means that teams have to invest in the development of new skills and the acquisition of new knowledge to be able to implement innovations. Forrester presented a similar attitude [2000, pp. 35-45] in her empirical research, which dealt with the use of innovations as a means of cutting costs, and pointed to mutual relations between learning and innovations. The research area was working teams of British motor companies that belonged to American and Japanese concerns. On the basis of presented ideas and research results, the following hypotheses were formed:

H1: There is a positive relationship between an internal team learning and team innovations.

H2: There is a positive relationship between an external team learning and team innovations.

**Picture 1.** The research model of team learning, team innovations and gender



**Source:** The author's study.

Many researchers pointed to a powerful relationship of gender with team effectiveness or the effects of teams learning [Dunaway 2013, pp. 189-202]. However, in numerous cases the teams studied were in schools and academic environments. Despite this, gender has a profound effect on mutual interactions between individuals [Morris et al. 2005, pp. 69-84]. Joshi and Roh [2009, pp. 599-627] observed that a better balance between both genders leads to improving the work efficiency of working teams. At the same time, Woolley and others [2010, pp. 686-688] state that cooperation within a team improves team processes in teams with a larger number of women. Because of this, the relationship between team learning and innovations can differ in relation to gender. That is why it was agreed that the influence of team learning on team innovations will be different in cases of male and female team members.

H3: Gender is a moderator of a relationship between internal team learning and team innovations.

H4: Gender is a moderator of a relationship between external team learning and team innovations.

## **Gender as a moderator of a relationship between team learning and team innovations: results of empirical research**

### **Research methodology**

Team learning was analysed in the context of learning of workgroups, because in such teams all processes of team learning may be theoretically activated [Vancear et al. 2013, pp. 119-126]. It was assumed after Robbins that without question the workgroup is isolated, according to assumed criteria, in order to come up with a specific product or service. In other words, it is sanctioned by an organisation and its concept of tasks. Members of a workgroup operate in coordination and their competencies are complementary [Robbins 1997, p. 298]. Generally speaking, their characteristic feature is job security, full time employment and a precisely described scope of duties. Usually, the managers are responsible for making decisions about what needs to be done, how it must be done, and who is going to do it [Cohen, Bailey 1997, p. 242]. The time duration of the workgroup is indefinite, which means that it functions as long as a company considers its existence to be justified (that is, until the next reorganisation). From the perspective of the aims of the presented analyses, no differentiation between a workgroup and a work team has been made, because in the literature of the subject matter, according to what Kożuszniak states [2005, p. 48] a work team is often named a workgroup.

For the purpose of the empirical research, three categories of variables have been isolated. Team learning is an independent variable and it was described using internal and external team learning, whereas team innovations are a dependent variable. The relationship between these variables is analysed in the context of a moderation effect, so the gender of people that create the researched teams is a variable regulating the assumed relation.

The research object was chosen in relation to the main research aim. The analyses were conducted on the basis of the data gathered from employees of a large company producing cast iron items. It is the largest company of its kind in the Swietokrzyskie region and one of the largest grey cast iron foundries on the national market.

The research was carried out between August and October 2015. To measure the relationship between internal and external team learning, team innovations and gender, a survey was used. Team learning (both internal and external) was measured using a tool proposed by Chan [2003], who used „Learning Survey Team” developed by Edmondson [1996]; whereas to measure team innova-

tions a tool invented by Wong and others was used [2009]. The researchers used the seven-point Likert scale. The research included all the company workers; that is, 270 people divided into 24 workgroups. After excluding mistakenly filled in questionnaires, the data was gathered from 143 respondents. Team managers were asked to assess innovations at the team level; whereas in order to research internal and external team learning, the individual members of teams were given the questionnaire.

In order to empirically verify the formulated hypotheses, the statistical analyses were carried out using IBM SPSS Statistics 20. The basic descriptive statistics were carried out, together with an array of correlation analyses and analyses of linear regression, as well as moderation analyses with the use of the PROCESS macro by Hayes and Preacher.

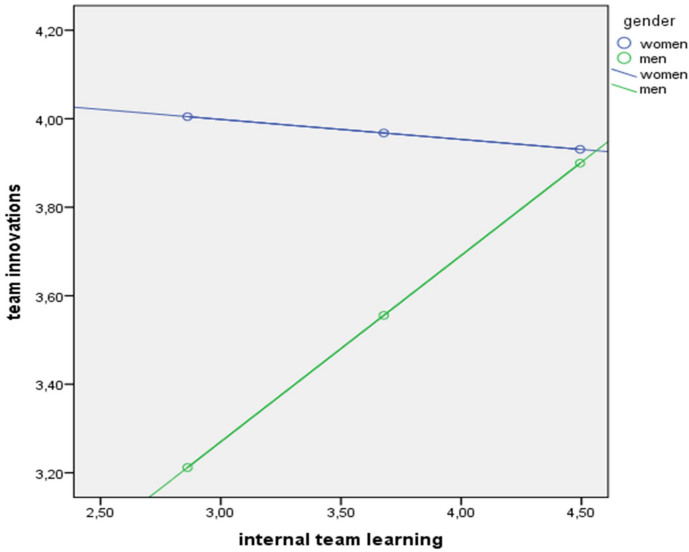
## The results

In order to demonstrate whether the gender of the researched respondents is a statistically significant moderator of a relation between internal and external team learning versus team innovations, two analyses of moderation were carried out using the PROCESS macro. In the first, internal team learning was an independent variable; whereas in the second, external team learning was an independent variable. Prior to this, two analyses of regression were carried out, which served as a tool to measure the relationship of internal team learning (the first model) and external team learning (the second model) with innovations. It turned out that only in case of internal team learning is the chance to predict the level of team innovations better than on the basis of an average ( $F(1, 139) = 21,5+6; p < 0,001$ ). The value of determination factor  $R^2$ , which equals 0,134, shows that the variation within the scope of intensity of internal learning in teams explains 13,4% variability within the scope of a level of team innovations. The relationship of this independent variable with a dependent variable is positive and is of moderate power ( $\beta = 0,366; t(138) = 4,64; p < 0,001$ ); whereas in the case of external team learning, the model of regression is statistically insignificant ( $F(1, 139) = 2,67; p = 0,104$ ). It seems pointless to be able to explain the variability within the scope of innovations through the variance within the scope of external team learning.

On the basis of the moderating effect of gender analysis results, it is worth stating that only in the case of internal team learning can one observe a statistically significant percentage increase of the variation explained after an interacting vector has been added ( $F(1, 135) = 4,31; p < 0,05$ ). Therefore, only for this independent variable can one observe a significant effect of moderation. A significant increase of a determination factor from the  $R^2$  level by  $\Delta R^2 = 0,026$  up to the value of  $R^2 = 0,181$  is a sign that the entire model explains more than 18% of variations within the scope of team innovations. Diagram 1 illustrates the statistically significant effect of internal team learning on team innovations in a group of males ( $\beta = 0,431; t(103) = 4,84; p < 0,001$ ) and the lack of it in a group of females ( $\beta = -0,035; t(32) = -0,2; p = 0,843$ ).



**Diagram 1.** The line inclination in relation to gender



**Source:** The author's study.

For the independent variable in the form of external team learning, gender is not a significant moderator. The change of the  $R^2$  determination factor after the  $\Delta R^2 = 0,009$  interacting factor has been introduced is statistically insignificant ( $F(1, 135) = 1,27; p = 0,262$ ).

## Conclusions

### Contribution to theory and practice

A theoretical implication of the research carried out is a conceptual and empirical differentiation between two categories of operations consisting of team learning: internal and external learning and evaluations of their influence on team innovations in the context of the moderating effect of gender. It helps to better understand the value of internal and external operations of team learning in the conditions of team innovations.

The results of the analysis broaden the knowledge of team learning and team innovations. It turned out that, according to predictions, internal team learning is positively related to team innovations. An astonishing discovery is that external team learning is not related to a dependent variable. This means that it is necessary to look for: 1) factors stimulating involvement in external team learning, because using only the knowledge and experience of members of a team in creating team

innovations may be insufficient in a long-time perspective; and 2) variables mediating the relations between external team learning and innovations which will help the understanding of the conditions in which such a relation becomes visible.

At the same time, the value added of these deliberations is to demonstrate that both males and females react differently to internal team learning. According to what was predicted, the influence of internal team learning on innovations really occurs, but only in groups of males. A small number of innovations is accompanied by the insufficient involvement of males in internal team learning; whereas a high level of innovations in a team is relevant to a high level of involvement of males in internal team learning. In case of females, the influence of internal team learning on innovations does not change in terms of power and direction. Moreover, the lack of the moderating effect of gender was noticed when examining the influence of external team learning on team innovations.

The results of these analyses can give useful tips for managers who have a direct influence on team functioning. They should enhance the involvement of team members in internal team learning and inspire them to seek knowledge outside of their groups. They should also consider using internal and external team learning as self-contained stimulation of teams to increase innovative actions. Managers should be aware of the dangers and protect team members from being overloaded with too many new duties. It is possible that, within the scope of the broadened set of tasks and expectations favouring team learning, the employees can experience a work overload; and in consequence, the probability of a team introducing a new or significantly improved product, process or method can be lower. Managers should be extremely sensitive to team composition in terms of gender.

The next practical implication of this research is related to difficulties that can occur during external team learning. Above all, the natural behaviour of team members is an assumption that their situation is special and that people from outside their groups do not understand it; and thus, these people cannot bring in useful help [Bresman, Edmondson 2012, p. 27]. Such an attitude can prevent team members from looking for help in experienced people outside the team. Pride, as well as certainty of the notion that asking for help is a sign of weakness, can limit the readiness of a team to ask for help from experienced people outside of the group.

These difficulties can result from the fact that members of teams do not only need to identify a team that has similar experiences, from which they can learn. External team learning also requires further cooperation with an experienced team, in order to identify specific aspects of their particular experiences, which could be implemented in real life situations.

What is more, one can assume that a favourable influence of internal team learning on team innovations will be enhanced through involvement in external team learning. In truth, such a relation has not been studied directly, but one can assume that relying on the sole knowledge and experience of team members alone can prove insufficient in the long run.

## Restrictions and future research

Conclusions drawn on the basis of carried out analyses should be interpreted after considering the following restrictions: they are related to sampling, which was restricted to the studied company. A very interesting approach could be a verification of the introduced hypotheses from this research in some other companies specialising in cast iron item production. Researchers can also try to explore the moderating role of gender in terms of the relationship between internal and external team learning versus team innovations in other trades.

It is worth mentioning that internal and external learning pose different challenges to a team. The processes of internal learning are often insufficient to achieve team success [Bresman 2010, p. 91]. One can assume that relying on the experiences and knowledge of only the members of a group leads only to partial success; this can be enhanced by external team learning. If team members do not pay attention to the differences between internal and external learning, they risk gaining only a partial advantage from the process of team learning. That is why it seems that internal team learning can rely on external learning in order to provide efficient results of innovative group work. In the light of all this, looking upon external learning as a variable regulating the relationship between internal team learning and innovations is a subject matter for further research.

## Bibliography:

Alexander L., Van Knippenberg D. (2014), *Teams in Pursuit of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective*, „Academy Of Management Review”, 39(4).

Aslam H.D., Javaid T., Tanveer A., Khan M., Shabbir F. (2011), *A Journey From Individual to Organizational Learning. (Exploring the Linking Bridge: Team Learning)*, „International Journal of Academic Research”, 3(3).

Bouncken R., Brem A, Kraus S. (2016), *Multi-Cultural Teams as Sources for Creativity and Innovation: The Role of Cultural Diversity on team Performance*, „International Journal of Innovation Management”, 20(2).

Bresman H., Edmondson A.C. (2012), *Learning Domains: A Contingency Model Relating Team Learning Behavior to Performance in Innovation Teams*. Series – Faculty & Research: Working Paper, INSEAD, Fontainebleau.

Bresman H. (2010), *External Learning Activities and Team Performance: A Multimethod Field Study*, „Organization Science”, 21(1).

Bresman H., Zellmer-Bruhn M. (2013), *The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning*, „Organization Science”, 24(4).

Castaneda D.I., Rios M.F. (2007), *From Individual Learning to Organizational Learning*, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, 5(4).

- Chan C.A. 2003, *Examining the Relationships Between Individual, Team and Organizational Learning in an Australian Hospital*, „Learning in Health and Social Care”, 2(4).
- Cohen S.G., Bailey D.E. (1997), *What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite*, „Journal of Management”, 23(3).
- Dayaram K., Fung, L. (2012), *Team Performance: Where Learning Makes the Greatest Impact*, „Research and Practice in Human Resource Management”, 20(1).
- Dew R., Hearn G. (2009), *A New Model of the Learning Process for Innovation Teams: Networked Nominal Pairs*, „International Journal of Innovation Management”, 13(4).
- Dunaway M.M. (2013), *IS Learning: The Impact of Gender and Team Emotional Intelligence*, „Journal of Information Systems Education”, 24(3).
- Edmondson A.C. (1996), *Group and Organizational Influences on Team Learning*. Harvard University, Boston–Cambridge, MA.
- Edmondson, A.C. (2002), *The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group–Level Perspective*, „Organization Science”, 13(2).
- Forrester R.H. (2000), *Capturing Learning and Applying Knowledge: An Investigation of the Use of Innovation Teams in Japanese and American Automotive Firms*, „Journal of Business Research”, 47(1).
- Jiang W, Gu Q., Wang G. (2015), *To Guide or to Divide: The Dual-Side Effects of Transformational Leadership on Team Innovation*, „Journal of Business & Psychology”, 30(4).
- Joshi A., Roh H. (2009), *The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-analytic Review*, „Academy of Management Journal”, 52(3).
- Kasl E., Marsick V.J., Dechant K. (1997), *Teams as Learners: A Research-Based Model of Team Learning*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, 33(2).
- Kożuszniak B. (2005), *Kierowanie Zespołem Pracowniczym*, PWE, Warszawa.
- Morris M.G., Venkatesh V., Ackerman P.L. (2005), *Gender and Age Differences in Employee Decisions About New Technology: An Extension to the Theory of Planned Behavior*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, 52(1).
- Murray P.A., Millett B. (2011), *The Influence of Learning Behaviour on Team Adaptability*, „International Journal of Learning and Change”, 5(3/4).
- Murray P.A., Moses M. (2005), *The Centrality of Teams in the Organizational Learning Process*, „Management Decision”, 43(9).
- Peltokorpi V., Hasu M. (2015), *Moderating Effects of Transformational Leadership Between External Team Learning and Research Team Performance Outcomes*, „R&D Management”, 45(3).
- Pichlak M. (2011), *Uwarunkowania Innowacyjności Organizacji. Studium Teoretyczne i Wyniki Badań Empirycznych*, Difin, Warszawa.

- Robbins S.P. (1997), *Managing Today*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Salas E., Cooke N.J., Rosen M.A. (2008), *On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments*, *Human Factors*, „The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society”, 50(3).
- Senge P.M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Smith B.J. (2008), *Piąta Dyscyplina. Materiały Dla Praktyka: Jak Budować Organizację Uczącą Się*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Senge P.M. (2012), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.
- Song J.H., Lim D.H., Kang I.G., Kim W. (2014), *Team Performance in Learning Organizations: Mediating Effect of Employee Engagement*, „Learning Organization”, 21(5).
- Vancear R., Zoltan R., Bordeianu O.M. (2013), *Groups and Teams as Building Blocks for Organizational Learning*, „The USV Annals of Economics and Public Administration”, 13(17).
- West M.A. (2002), *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: an Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups*, „Applied Psychology: An International Journal”, vol. 51(3).
- Woolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone, T.W. (2010), *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, „Science”, 330(6004).
- Wong A., Tjosvold D., Liu Ch. (2009), *Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence*, „British Journal of Management”, 20(2).
- Wong S.S. (2004), *Distal and Local Group: Performance Trade-offs and Tensions*, „Organization Science”, 15(6).

**Michał Turniak** | [mturniak@spoleczna.pl](mailto:mturniak@spoleczna.pl)

Spółeczna Akademia Nauk

## **Mindreading Technique in Communication Process with Cultural Differences Problems**

**Abstract:** The article contains analysis of interpersonal communication, including business communication and shows its strong dependence not only on the process of constructing messages, but also on the process of decoding meanings by viewers. Ability to adapt the structure and content of the message to the characteristics and expectations of the particular viewers groups may significantly affect the efficiency and accuracy of the communication process. Main obstacle to universal acceptance of messages meanings by different audiences are shaped primarily by cultural differences manifested on many levels during communication process. This article aim is to analyze the role of the mindreading technique in particular aspects of the communication process as well as to identify the impact on this technique caused by intercultural differences and similarities.

**Key-words:** Mindreading technique, communication process, cultural differences.

### **Introduction**

The issue of interpersonal communication, including business communication, shows a strong dependence not only on the process of constructing messages, but also on the process of decoding meanings by viewers. Ability to adapt the structure and content of the message to the characteristics and expectations of the particular viewers groups may significantly affect the efficiency and accuracy of the communication process. A very useful in this field is usage of the mindreading technique, ie methodical analysis of the process of perception of the situation and communications by receivers. Main obstacle to universal acceptance of messages meanings by different audiences are shaped primarily by cultural differences manifested on many levels during communication process. This article aim is to analyze the role of the mindreading technique in particular aspects of the communication

process as well as to identify the impact on this technique caused by intercultural differences and similarities.

## General conditions of interpersonal communication

Communication is a social phenomenon based on expressing and communicating thoughts using a system of signs and meanings. Such general approach to the problem of communication was formulated by Aristotle, which was then put in the meaning of the Latin verb „*communico*”, „*comunicare*” – to combine, make common, confer, give someone a message. From these words in the fourteenth century developed the Latin term “communications”, then introduced into other languages. As a result of the development of the transport network and postal services from the sixteenth century the original meaning of focusing on the transmission of information by direct contact and meetings began to take the meaning of “the transmission process, the message”, emphasizing movement caused by technical means. As a result of these transformations currently there’re two meanings associated with the term communication – this is both a method of communication, as well as the movement of people and objects in space [Dobek-Ostrowska 2006, s. 61].

Humans function in the surrounding world (including during the process of communication) by receiving external stimuli by the sensory organs and their selection, processing, categorization and interpretation based on integration with memories collected in semantic associative network [Nęcka 2006, s. 53]. Due to the influence that is exerted by external information (environmental) and internal (mental) general cognitive processes can be divided into three categories:

- bottom-up processes, which include physical stimuli and sensory stimuli are universal for all people in the world, resulting from the fact, that they base on the interaction of physical stimuli with relatively standardized sensory organs,
- indirect processes that are controlled by both external and internal data, resulting in the initial selection and synthesis of characteristics based on the mechanisms of engagement and management of human conscious awareness,
- top-down processes, which include identifying and categorizing experiences, expectations, motivations, conceptual schemes and paradigms, causing that the same set of external information can be interpreted in drastically different ways based on previous experiences of individual people [Zimbardo 1999, ss. 270-271].

People usually show an almost limitless confidence to the accuracy of their senses, mindlessly accepting the impression arising from received stimuli as a faithful reflection of the environment. However, the sense organs are only specific measuring instruments, which, like all other instruments they have their physical limits and cause errors resulting from imperfect construction, materials fatigue or inadequate calibration. Moreover, perception is a multistep process in which the registered stimuli, more or less correctly, by our senses are subject to interpretation and inference of the mind matching the currently received information to the patterns formed as a result of previous experience. Finally, the result of perception

is the interpretation of incoming stimuli that the mind of the person seems most reasonable, most accurate and easiest. For this reason, the final impression created on the basis of the same fact may be for different people totally different. People don't perceive what and how actually exists, but rather what, for various reasons, their mind wants to believe [Harnish 2002, ss. 107-108].

Despite many flaws in our cognitive processes that are the result of a reduced ability to capture information from the physical environment, it is not the bottom-up processes causing the most problems in the process of interpersonal communication. Definitely more important significance has the process of categorization and interpretation of received stimuli, which is mainly driven by experience of individuals, which is strongly influenced by culture. Therefore, we perceive the world around us in a fairly universal way, but than we interpret and name surrounding elements in a completely different way.

This effect is illustrated by experiments conducted by Fredric Bartlett. In one of his experiments randomly selected people from the western culture have to remember and then recall an Indian fable. It was a tale of two men opting for war, during which one of them dies in mysterious circumstances. It turned out that all the respondents, despite the full intellectual capacity and memory while referencing the text misshaped sense of the story in a very large extent. Raised in a culture of total rationality, they described the adventures of two Indian with medical and technical terms, omitting any reference to the realm of the afterlife, which in the original version of the story was greatly emphasized. This study was carried out on groups of representatives of specific professions, results have found that a group of military remembered usage of firearms by the Indians and their desire for heroism in battle. But in the group of nurses the focus was at the dressing wounds and care about the family. The main conclusion of this research based on the fact that items such as firearms, or dressing the wound did not occur in the original version of this story. Respondents relying on their cognitive patterns rooted in the realities of their own culture tried to extrapolate them to the history taken from cultures totally incompatible. Resulting in memories that were not physically present, but in viewers paradigm of understanding reality they should have been in the story. Concluding, it can be stated that cognitive schemas define which features of experienced situations are important and viewer will remember them [Bartlett 1932, ss. 56-62].

Paradigms create specific semantic field, to which all the received events, situations and experience are subordinated. Within its influence there are processes of objectification, selection and accumulation of experience both current and historical. Due to the fact that data collection is selective, it is extracted from the paradigms of semantic field provides the key to prejudice the selection of what the vast amounts of data will be preserved, and missed the whole experience of the individual, but also society as a whole. Thanks to the selective accumulation of experiences and cultural exchange, the social knowledge is formed and passed between members of the community. That process also shapes interaction patterns for particular person with the rest of human society [Berger, Luckman 1967, ss. 75-78].



Interpersonal communication is done using a series of codes – three of which are basic and extracted from them sub codes. Primary codes is the code: language, sudo-language and non-language. Sub-codes of language codes include: phonological, morphological, lexical, syntactic and stylistic. Sudo-language codes are formed by: stress, intonation, rhythm (they are included in the so-called „prosodic group”) and tone of voice, tone and pace of speaking (a group called „sudprosodic). While sub codes of non-language codes are: facial, gestures, olfactory, tactile, visual, physiological context and proxemics. In the case of language and sudo-language codes most important for their development, modification and usage is the social aspect, slightly less important are the individual and cultural aspects. In the case of non-linguistic code the most important are the individual and the biological aspects, while social and cultural condition usually have less significance [Kaczmarek 2003, s. 18].

A unique feature of human kind is the possibility of verbal communication through speech. This ability is very interesting because it allows to encode and decode thoughts, which in itself is a very difficult intellectual task. Thanks to this speech has become the vector carrying the thoughts, concepts and ideas from one mind to another. It is so important because there is no possibility of a direct exchange of ideas without the mediation of code that would be understandable for both communicating parties. The efficient exchange of information within a group of people about their design options and clear facts leads to increase of life quality for individual members of the group. This requires not only an effective and understandable code used for the exchange of ideas and insights, but also the ability to maintain strong ties within the group through effective reading emotional states and intentions of companions [Nęcka 2006, s. 590].

Despite the fact that speech and the associated language code are a unique and highly effective medium of communication between people, a lot of information is passed through the behavior of a non-language character, which are usually processed and interpreted in an unconscious way. It is estimated that in the case of emotion transition, only 7% of information is transferred in words, 38% by the tone of voice, its height and modulation, and as many as 55% of the information is sourced from non-language [Kaczmarek 2003, s. 7]. It is estimated that an average of up to 80% of human communication is non-verbal in nature, since verbal communication requires at least one a party of interaction to be active. Information flow for non-verbal communication can be carried out just by observing the other person. Thus, in the case of sudo-linguistic communication receiving process may be carried out even without personal contact so that this form of communication has much greater ability to work [Pittam 1994, s. 216].

High importance of non-linguistic communication is based on the fact that complex mental processes appeared in the brains of people much earlier than speech. The ability to shape thinking is therefore not dependent on verbal skills and what's more verbalization effects of the thinking process put in form understandable to other people is a very difficult task and dependent to a large extent on social factors. The very process of linguistic communication is quite complicated

– thoughts of one man, which operate and are combined in his mind as set of symbols must be coded in accordance with the principles of a particular language, formulating the message in such a way that after decoding in the mind of another human being same meanings associations or similar symbols will appear. This process is in most cases unconscious, so widespread is the belief that linguistic communication is for human kind natural and easiest [Pinker1995, s. 57].

The most difficult communication code is the language, because it is a dynamic system, that is subject to constant changes and modifications. They appear spontaneously as a result of adapting certain structures by the general public who uses a particular language. Adaptation to the needs of communicating people may affect the meaning of words, their emotional significance as well as whole grammar structures. Therefore, as linguistically correct structures are considered mainly those that are considered to be effective and useful by the majority of participants in the communication process [Nęcka 2006, ss. 592-593].

## **Cultural differences in languages**

The language can be defined as a system of cultural meanings shared by the entire community, which are used by it to communicate with sounds or graphics [Sztompka 2002, s. 64]. Half of all humanity speak Indo-European languages, within less than 1/3 of the world's population uses a language whose basic version developed in Europe (part of the European family of languages include: English, Spanish, Russian, Portuguese, German, French, Italian and Polish). However, the determinant of the international significance of languages do not only consider the population of its users. The global status of the language is influenced by factors such as prestige in social and literacy usage as well as usability in business, science and other areas of life. One of the most influential languages in the world include: [Zenderowski, Koziński 2012, ss. 41-43]:

1. English,
2. French,
3. Spanish,
4. Russian,
5. Arabic,
6. Mandarin,
7. German,
8. Japanese,
9. Portuguese,
10. Hindi,
11. Urdu.

Linguistic communication begins with the recognition of the perceived or rehearsed sequence of letters or sounds. The process of word recognition requires knowledge of the recipient of the same coding system, which was used by sender. As a result, it becomes possible to categorize and understand meanings of words. Most languages (including Polish) uses a very limited resource of letters in the

framework of the applicable alphabet (in our case it is kind of the Latin alphabet), the compilation of which are then formed into particular words. Therefore it takes only to master a set of dozens of characters and the pronunciation of sounds created by them, to begin deciphering words, but the science of assigning a smooth sense of these words, and linking them through relationships syntactic (grammar) in a sentence requires a huge amount of work. However, in the case of the Chinese alphabet based on ideograms representing individual words, it takes approximately 2500 different signs even to read a simple text in a newspaper.

Due to the fact that a large part of each language native speakers uses them in an intuitive manner and have mainly procedural knowledge of it, it is possible that the continuity of the principles of encoding and decoding can come to the end and perish. Furthermore, the significant consolidation of information that provide extra information carriers available in the individual channels of information, it is possible to receive a message even after hundreds of years after the expiry of the continuity of linguistic rules in a particular language, eg: rongorongo, kipu, Aztec's pictograms, Egyptian's hieroglyphics, cuneiform, etc.

Intercultural differences in speech arise from the sounds used for the construction of individual sounds, some of which may be unique to certain languages. It is a conditioning known for centuries and used in practice in the form of shibboleth technique – password control containing syllable or word that the enemy will not be able to properly pronounce. This technique is derived from the Hebrew culture, where „shibboleth” meaning "ear" was in Biblical times used as a password distinguishing Gilead from Ephraim. If someone instead of „shibboleth” pronounced „sibbolet”, he was captured and killed – according to the Book of Judges (12: 4-6), thus killing 42,000 of Ephraim. This technique was also used in Polish history. In 1311 A.D. the middle class from Krakow, largely of German nationality, opting for connection to the Czech Kingdom raised a rebellion against the authority of King Ladislaus „Elbow-high” I of Poland. During the pacification of the rebel royal troops killed anyone who could not pronounce three words that contained many purely Polish phones – lentils, to ground, mill (in Polish: soczewica, miele, młyn). During World War II the Americans (after joining the war after Japanese attack on Pearl Harbor) created internment camps for people of Japanese origin, locating in these facilities people who were not capable to correctly pronounce English words with the phone "L". Such phone does not exist in Japanese, and the Japanese pronounce it with difficulty or replace it with a "R". This test also allowed to identify the Japanese pretending to be the Chinese, for whom it is problematic to pronounce sounds "R", usually replaced by a "L" [Kopalinski 2007, ss. 203-204]. This mechanism has its equivalent in business – a product brand that is difficult to pronounce for people of a particular nation can bear market failure. Clerks can have problems to recognize that product during customers asks and consumers can be not sure exactly how to ask for it in the store or they will avoid an uncomfortable situation for them in the store that can cause such linguistic awkwardness. Eg., such difficulties were noticed in Poland in the late 90s of the XX century with women's magazine, "She".

Knowledge of grammar and linguistic rules may facilitate the process of recognition and categorization of words. One such language element is called „Determiner“ and is used in many languages. It indicates that the subsequent word is (usually) a noun. Lack of recipient's capability to identify and categorize words can lead to strong and rapid transformation. An example of such a process is forming the word „alligator“. The name comes from the Spanish „el lagarto“ – a lizard, but for the ears of English-speaking settlers determiner and name merged into one word, taking with it a variety of variations: alegarto, alligarta, allegator, alligator [Kopalinski 2007, s. 13]. On a similar basis there was established the name of the Yucatan Peninsula – according to coverage of Herman Cortes Spanish explorers questioned natives about the name of nearby area and received information „Yucatan“ which in Maya language does not mean any geographical name of their own, but a phrase „I do not understand what you're saying“. Cases of errors in cross-cultural communication causing from non proper recognition of words from a foreign language are quite common even today. For many people, the term „El Nino“ raises direct associations with meteorology, and in particular violent weather phenomena such as hurricanes. In fact, the word „El Nino“ means in Spanish „a boy, a male baby“ and his female counterpart is „La Nina“. Both of these terms are used to name the two opposing cycles in convection currents deep in the Pacific Ocean, to stress their different nature – the phase of calm ocean and stable weather is associated with the girl, and the phase of increased activity and the violence of the weather with the boy.

In business cases of misleading diagnosis and word classification are especially important for a company name or brand. A famous case was with the name Chevrolet Nova, produced in the years 1962-1985 and exported to Latin American countries (mainly to Mexico and Venezuela) in the years 1972-1978. The name of this model in the countries of Anglo-Saxon culture could arouse associations with „new“ or „dynamics“ (by reference to the word „supernova“), while in Spanish-speaking countries, this name could be read as "no va" what means "does not work, do not go". This interpretation of the names were quoted mostly in malignant anecdotes and had no major impact on the sales volume, mainly because it is another phase used for the broken car "no marcha", "no camina" or "no funciona". Similarly, perhaps the most famous case in Poland, was the name of Osram light bulbs, particularly in the case of awkward statements in the texts of advertising and signboards, for example: "Bulbs Osram Cheap". The name "osram" was founded on the principle of combining syllables to stress the components of the filament in the bulb of the company (formed of an alloy of tungsten and osmium), and only in Poland aroused very specific and unfavorable associations.

Determiners occurring in multiple languages (including Polish, where there are so-called hidden determiners, so that the construction of a noun determines whether it is masculine, feminine, or neuter) in addition to facilitating the recognition of words nation origin it also result in stronger assign the relevant site characteristics associated with his gender. An example could be a bridge (in Polish masculine), while German is „die Brücke“ (bridge of female sex). Germans describing

the bridges have a tendency to accentuate the assistance they offer to people in overcoming the obstacles, the ability to connect and care, and therefore the characteristics associated with femininity. While those in which the language of the bridge is masculine (like the Polish, or Spanish) accentuate the masculine characteristics of this object – that is, for example harnessing the river, the strength with which it opposes the elements, etc. In the case of language users not benefiting from determiners (English for objects that are not people and not causing strong positive emotional reactions in speaker) individual objects were described variedly, depending on the preferences of questioned person.

## **General rules of mind reading technique and its impact on the communication process**

Efficient methods for determining the motives of an enemy emerged from the evolutionary arms escalation aimed for improvement in manipulation techniques as well as the defense against them. The method called "reading the mind" (mindreading) allowed to identify possible fraudulent behavior of both the attacker and the victim. This ability is one of the most effective ways leading to success in a complex social world. For its proper usage it is necessary to know and understand all of the factors influencing the decisions process of an enemy, which is associated with all his motives, even the extremely different from our own and potentially irrational [Witkowski 2005, s. 97].

Evolutionary basis of mindreading is set in a general theory of mind, which is considered the pinnacle of the development of cognitive processes. It involves an ability to perceive not only the existence of our own mind, but also of other. It uses a cognitive process for the simulation and prediction of interferences and their effects in our surroundings [Whiten 1991, ss. 22-24]. Dennett [1995, ss. 413-415] categorized beings with such abilities on the top floor of his "tower of minds." Due to the fact that such beings have a representation of their surroundings in their mind they are able to project and simulate their activities, without having to engage in their implementation of real physical resources. That means that they can perform their operation in environment with greater precision and less mistakes. Evolution of characteristics associated with the efficiency of cognitive processes was associated with increasing flexibility in response to experienced situations – to recognize, categorize and scheme, or processing of the possible patterns of behavior. Due to the fact that most complexity of day to day situations are generated by social factors, the cognitive development was strongly associated with the characteristics of social behavior of the species. This relation can be clearly seen in ratio of encephalisation (neocortex ratio), which is the ratio of the weight of the cerebral cortex to the weight of the entire body. The biggest encephalization ratio characterize these species, which operate in big herds and include polygamous relationships. Thus, the mental abilities of mankind are heavily dependent on the evolution of our species towards improving social competition [Kundo, Dunbar 2001, ss. 711-722].

The human mind haven't evolved to intuitively anticipate changes in the stock market, the development of an optimal social policy or comparison of the safety car in relation to the plane flying. Fast inference, including the ability to read other people's states of mind and their intentions can be thus more effective in situations more typical rather for the past than the present. The human mind has evolved and still works mainly with the attitude to work or die, not determining the causality or conduct deep logical considerations [Ornstein 1991, s. 97]. Currently existing cognitive errors, are present in modern people due to the fact that in the past those errors facilitated the survival and offered an advantage in the field of reproduction [Buss, Haselton 2000, s. 86]. Evolutionary history has left in us conformist behavior, known as the influence of the social information. In situations where people do not have enough information or knowledge of how to act or what attitude to adopt, they tend to observe behavior of other people, because it can be a source of information, the intuitive assumption that others can know better how to interpret a given situation [Witkowski 2005, s. 56].

Neurological basis of social intuition, allowing our ancestors an instinctive avoidance of predators and disasters as well as giving them knowledge of who can be trusted is based in a part of the brain called the amygdala. It sends more nerve impulses to the cerebral cortex than it receives, making our feelings to easier direct the thinking, than logic and reason subordinate feelings [Myers 2004, s. 68].

One example of the internal patterns of perception is neophile. This phenomenon is responsible for attention direction to whatever's new and unexpected. The human mind is alerted to novelty or surprise and has a strong specialization in the detection of any deviation from the norm. Viewing ordinary photos, standard videos, listening to the typical music can quickly cause boredom. But when a painting, scenario, arrangement of elements will appear strange and unusual, it inadvertently increases our concentration. In the other hand, when images or sounds begin to be highly unpredictable, seemingly meaningless, showing no clear cause and effect relationships, there is a feeling of reluctance reaching even disgust [Witkowski 2005, ss. 108-109].

These factors also determine the forming and the characteristics of mindreading, which attempts to guess other people's thought processes, by determining what factors at any given time can affect their thoughts. Interaction within a large group of interdependent representatives of the same species, that can be identified as individuals and whose interests in many places have to cross or interfere with each other offer to their minds a very serious challenge in the field of cognitive analysis and simulation of the effects of their actions. Among animals, primates, elephants, dolphins, vampire bats and crows, are endowed with this ability. It is mainly an unconscious process, which effects are supplied in the finished form to the mind consciousness. Only the human race began to explore in an orderly manner the mechanisms and factors that cause the formation of specific thoughts in other people, and to a lesser extent, other animals exhibiting the ability mindreading [Boyd, Richerson 1995]. Understanding mental processes of another person is a very difficult task, not only because of the chaotic nature of the human mind, but

also because of the subjective assessments of causality, as well as that people tend to be regarded as an objective which leads to misinterpretation, misclassification of the intentions of others and sometimes even stigmatization of some of the behavior as irrational or unreasonable [Daston, Gigerenzer 1989, ss. 1094-1095].

Given that production process of any complex object needs a serious intellectual effort or commitment of thinking in solving the problem, which is to create a specific object, then these thoughts, despite its intangible nature, are contained in its general structure and can be read or rather deduced by a person having contact with them. Such a person does not have to deal directly with the manufacturer of the object to try to get to know his thoughts relating to the object itself and with its production process. He may try to analyze the characteristics that such an object was given which in combination with the best of its application can infer intentions, concepts and general thoughts that were an inspiration for creator of that object [Blackmore 2002, s. 118-119]. Even at this point it is a very complex process, which can lead to many misleading conclusions in the case of improper usage of an analyzed object. No possibility of interactive communication with the manufacturer does not give an opportunity to verify assumptions that have been made. This problem gets more complicated in a complex social system with high specialization of knowledge and production – a person who uses a particular object does not have to be, and probably is not the manufacturer, so his usage of any object does not have to be similar to intention of a true maker. Each user of an object by the very fact of its intended usage or even possession shall attach to the subject package of his thoughts, which can also be analyzed by an outside observer [Westoby 1994].

The accuracy of mind readings is higher when communicating with friends, not strangers. This process also improves its accuracy if a feedback is sent [Myers 2004, ss. 77-78]. People's imagination is so limited that it is impossible to imagine a picture which arises in a bee's brain while observing its companion guidance dance, designed to provide very precise and complex information. We assume that the content of awareness of other thinking beings will be similar to ours, which could pose a problem not only in terms of inter-psychology, but also intercultural communication [Witkowski 2005, ss. 200-201]. Repeated exposure increases people's level of liking to unknown and even meaningless syllables, geometric figures, Chinese characters, faces, or sounds. Elements that were known to our ancestors were usually affable and safe. In contrast, the unknown elements of the environment constituted the most danger. Hence the intuitive preference to well-known elements of the environment result in the primary and automatic prejudice against unknown and new elements in our surroundings [Myers 2004, ss. 71-72]. With the exposure effect there are related two of our basic cognitive heuristics: representativeness and mental availability heuristic. Representativeness heuristic is based on the subconscious estimation of probability that an object fits its prototype. The effect of this heuristic is a cognitive error that caused the sum of estimated probabilities for the various phenomena and events to far exceed 100%. Mental availability heuristic assumes that events that quickly come to mind are the most common ones.

Therefore easy to imagine situations seem to be more likely than those more complicated to recall, but which may in fact occur much more frequently. As a result, information provided in the form of anecdotes or live experiences are more influential in shaping audience's attitudes and beliefs rather than simple and precise summary of the statistical data [Myers 2004, ss. 201-202].

In absence of sufficient information to read the emotions shown by a person begins a key role takes the context of that situation. This is illustrated by an experiment in which two groups of viewers were presented with exactly the same picture of a man with a face lacking any strong emotional expression. In a group which was suggested that the man in the photo is a former leader of the Gestapo viewers began to notice cruelty and stressed crude in his face. In a group which was suggested that the man is anti-Nazi hero viewers began to indicate clear kindness in his eyes full of concern. It is so-called „Kuleczkow's effect" identified and used by Soviet filmmakers who by compiling scenes with different emotional charges manipulated its interpretation by viewers and caused planned reaction [Myers 2004, ss. 123].

Huge advantage for both communication process, as well as mind reading with representatives of different cultures is provided by all universal concept systems as well as themes which meaning can be perceived in a similar way regardless of their presentation and description. In all human societies there has been developed systems of concepts related to justice and the penalties or trade, production of goods and services. Many of the beliefs and social practices relating to community, religious, family, work and leisure has evolved along with our physiology, and even could have shaped it in some manner. Expressions referring to these fundamental areas can be found in the colloquial language of every society, though of course individual societies use different collocations for their description. Despite the significant cultural differences, there are also some values, characteristics and behavior inherent in all societies. These common feelings, convictions and concepts are partly derived from our common neurobiological structures, but also arose because people in different cultures have many converging issues and concerns, such as taking care of the family, finding the meaning of everyday efforts, etc. They have been compiled by G. Zaltmana [2003, ss. 123-125] divided into two groups: archetypal patterns and life cycles.

Archetypal patterns include:

- Topics: birth, growing up, love, guilt, death and rebirth.
- Themes: conflict between reason and imagination, free will and destiny, appearance and reality, individuality and society,
- The situations: generation gap conflicts, rivalry between brothers, problems of incestuous desire, search for a father, ambivalence of relations between men and women, a young man from a countryside for the first time visiting a city.
- Characters: braggart, jester, hero, devil, rebel, wanderer, seductress, virgin, witch, etc.
- Images: some animals, birds and natural phenomena – fire, sky, earth, rain, water, world directions, colors and shades.



Archetypal life cycles include:

- initiation,
- the transition from innocence to experience,
- quest,
- travel and exploration,
- search for a father,
- death and rebirth,
- the relationship of a divine parent of an ordinary man,
- mortal's relation with the gods and heroes.

## **Bibliography:**

Bartlett F.C. (1932), *Remembering: An Experimental and Social Study*, Cambridge University Press, Cambridge.

Berger L., Luckman T. (1967), *The Social Construction of Reality*, Doubleday, New York.

Blackmore S. (2002), *Maszyna memowa*, Rebis, Poznań.

Boyd R., Richerson P. (1995), *Why Culture is Common but Cultural Evolution is Rare*, British Academy symposium on Evolution of Social Behaviour Patterns in Primates and Man.

Buss D., Haselton M. (2000), *Error Management Theory: A New Perspective on Biases in Cross-Sex Mind Reading*, *Journal of Personality and Social Psychology*, (78).

Daston L., Gigerenzer G. (1989), *The Problem of Irrationality Patterns, Thinking, and Cognition*, *Science*, 244.

Dennett D.C. (1995), *Darwin's dangerous idea*, Simon&Suchster Paperbacks, New York.

Dobek-Ostrowska B. (2006), *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa.

Harnish R.M. (2002), *Minds, Brains, Computers: The Foundations of Cognitive Science*, Blackwell Publishers, Oxford.

Kaczmarek B. (2003), *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, WUMS-C, Lublin.

Kopalinski W. (2007), *Przygody słów i przysłów*, Rytm, Warszawa.

Kundo H., Dunbar R. (2001), *Neocortex size and social networks size in primates*, *Animal Behaviour*, 61.

Myers D.G. (2004), *Intuicja. Jej siła i słabość*, MODERATOR, Poznań.

Nęcka E. (2006), *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa.

Ornstein R. (1991), *The evolution of consciousness*, Prentice-Hall, New York.

Pinker S. (1995), *Language Instinct*, HarperCollins, New York.

Pittam J. (1994), *Voice in Social Interaction*, Sage Publications, London.

Simon H.A. (1983), *Discovery, invention, and development: Human creative thinking*, Proc. Natl. Acad. Sci. USA: Psychology, 80.

Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.

Westoby A. (1994), *The Ecology of Intentions: How to make Memes and Influence People: Culturology*, Working Papers Series.

Whiten A. (1991), *Natural Theories of Mind*, Basil Blackwell, Oxford.

Witkowski T. (2005), *Inteligencja makiaweliczna*, MODERATOR, Poznań.

Zimbardo P. (1999), *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa.



**Część III** —————

**Różnorodność w perspektywie  
zawodowej i organizacyjnej**



**Danuta Janczewska** | djanczewska@spoleczna.pl  
Społeczna Akademia Nauk

## **Problematyka zarządzania różnorodnością w realizacji procesów logistycznych**

### **Problems of Diversity Management in Realization of Logistics Processes**

**Abstract:** The ability of diversity management is one from main problems in logistics processes. Duty of cooperation of managers from different countries needs interdisciplinary knowledge and abilities. The aim of article is presenting some aspects of diversity management on base international enterprises in confectionery branch. Presented the results of own researches in years 2000-2010, especially influence of diversity management in logistics processes. Changing conditions in environment is one from factors deciding of market success.

**Key-words:** Diversity Management, Logistics Process.

## **Wprowadzenie**

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej powinno obecnie uwzględniać wieloaspektowość elementów oddziałujących na kształtowanie strategii przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu niewiele opracowań dotyczy aspektu zarządzania różnorodnością w realizacji procesów logistycznych. Dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw sprawiają, iż stosowanie tradycyjnych metod zarządzania nie zapewnia sukcesu rynkowego, zaś jednym z nowych podejść jest zauważalny wpływ elementów różnorodności na ostateczny efekt rynkowy firmy. Menadżerowie firm dostrzegają potrzebę tworzenia bardziej dynamicznych oraz w pełni elastycznych modeli prowadzenia przedsiębiorstw [Gattorna 2013, s. 16], w tym wykorzystując koncepcję zarządzania różnorodnością. Przykładem elastycznych metod może być zarządzanie zmianą poprzez *sense-making* oraz *sense-giving* [Sułkowski 2013, s. 85]. Podejście tego typu narzuca ko-

nieczność przyjęcia elastycznych postaw w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wielokulturowość jako jeden z aspektów różnorodności określana jest jako zbiór różnorodnych kultur, które wzajemnie się przenikają, wnosząc do organizacji nowe wartości. W tym kontekście pojawia się nowe ujęcie koncepcji elastyczności systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz całym przedsiębiorstwem, poprzez redefiniowanie pojęcia produktu, procesu produkcji, zaopatrzenia oraz dystrybucji. Badania i obserwacje, prowadzone na przedsiębiorstwach cukierniczych w latach 2000-2014, pozwoliły na sformułowanie pewnych uogólnień i wniosków odnoszących się do kwestii różnorodności szeroko rozumianej, oraz zarządzania nią podczas realizacji procesów logistycznych.

Istotnym aspektem zarządzania różnorodnością jest tło rynkowe, nasilenie działań konkurencyjnych oraz poszukiwanie nowych rynków w wymiarze globalnym. Przykładem poszukiwania przewag rynkowych w świetle międzynarodowej walki konkurencyjnej są zachowania firm transnarodowych, które traktują różnorodność jako czynnik niosący określone korzyści. W artykule przedstawiono wyniki badań 12 polskich i zagranicznych przedsiębiorstw z branży cukierniczej, należących do międzynarodowej grupy Ost Com Holding. W skład holdingu wchodziło kilkanaście przedsiębiorstw z kilku krajów: z Polski, Niemiec, Austrii, Meksyku, Turcji, Węgier, Hong-Kongu, Australii. Poszczególne firmy holdingu zajmowały się działalnością produkcyjną, realizując zlecenia zaopatrzeniowe oraz sprzedażowe opracowywane centralnie w Biurze Handlowym holdingu w Hamburgu. Realizowano również złożone indywidualne zadania logistyczne w ramach poszczególnych przedsiębiorstw oraz procesy o charakterze łańcucha logistycznego, w którym uczestniczyło kilka firm z grupy OstCom Holding z różnych krajów.

Celem artykułu było przedstawienie wybranych aspektów zarządzania różnorodnością w realizacji procesów logistycznych oraz wpływu różnorodności na efekty tychże procesów. W artykule dokonano porównania elementów różnorodności przejawiających się podczas realizacji procesów logistycznych, charakterystycznych dla poszczególnych przedsiębiorstw należących do OstCom Holding.

## **Definicje i podstawowe pojęcia różnorodności**

Zarządzanie różnorodnością jest pojęciem obejmującym wszelkie działania organizacji zmierzające do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy. Realizacja celów biznesowych przedsiębiorstwa przebiegająca w ujęciu zarządzania różnorodnością może być skuteczniejsza, jeżeli dostrzeże się i wykorzysta różnorodne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu. Najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu aspekty związane z różnorodnością obejmują następujące elementy: płeć, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna oraz wiek. Aspekt związany z wiekiem pracowników dostrzega się także w literaturze dotyczącej zarządzania logistyką [Logistyka 5/2015].

Zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, trak-

tującej je jako potencjał rozwojowy, procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy. W literaturze z zakresu zarządzania różnorodnością większy nacisk kładzie się na afirmację cech osobowych pracowników, które ich w pewnym zakresie czynności wyróżniają i czynią wyjątkowymi [Fazlagić 2014, s. 54]. Wyzwaniem staje się stworzenie środowiska pracy sprzyjającego wykorzystaniu kompetencji pracowników pomimo ich odmienności, która może z kolei utrudniać standaryzację procesów w organizacji. Szczególnie wyraźnie zaznaczają się te zjawiska w warunkach umiędzynarodowienia działalności, gdzie oprócz klasycznych elementów różnorodności znaczenia nabiera wpływ kultury poszczególnych krajów *versus* kultura korporacyjna w międzynarodowej grupie. Problem zarządzania różnorodnością jest niezwykle ważny w Unii Europejskiej, w której z definicji występują różnorodne kraje, kultury, zachowania, czy poglądy. Komisja Europejska prowadziła badania nad różnorodnością i na ich podstawie sformułowano raport p.t. *Koszty i korzyści z różnorodności*. W raporcie wyróżniono pięć najbardziej istotnych korzyści, jakie odnoszą firmy z tytułu realizacji aktywnej polityki różnorodności:

- umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej,
- wzmacnianie dobrej opinii (reputacji) korporacji,
- pomoc w przyciąganiu i utrzymywaniu utalentowanych pracowników,
- podwyższenie motywacji i efektywności kadry,
- zwiększanie innowacyjności i kreatywności pracowników.

Nowe prawodawstwo Unii Europejskiej zakazujące dyskryminacji ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne, płeć, religię, niepełnosprawność, wiek i orientację seksualną miało znaczący wpływ na biznes w całej UE. Zmiana artykułu 13 Traktatu Wspólnot Europejskich i implementacja dwóch dyrektyw została ukończona w grudniu 2006 we wszystkich państwach członkowskich<sup>2</sup>. Zgodnie z artykułem 13, w 2000 roku Unia Europejska przyjęła dwie dyrektywy mające na celu przeciwdziałanie dyskryminacji:

- Dyrektywa wprowadzająca zasadę równego traktowania osób bez względu na rasę i pochodzenie etniczne [Dyrektywa Rady 2000/43/WE], która zabrania dyskryminacji rasowej w zatrudnieniu, edukacji, opiece społecznej, opiece zdrowotnej i dostępie do dóbr i usług.
- Dyrektywa w sprawie ustanowienia ogólnych ram równego traktowania przy zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu bez względu na religię lub wyznanie, niepełnosprawność, wiek i orientację seksualną [Dyrektywa Rady 2000/78/WE].

## Typologia elementów różnorodności

Uwzględnienie wszystkich czynników kształtujących pojęcie różnorodności pozwala na dokonanie podziału na pierwotne i wtórne. Za pierwotne czynniki różnorodności można uznać takie, jak:

- rasa,
- orientacja seksualna,
- narodowość,
- wiek,



- (nie)pełnosprawność.

Wtórne czynniki różnorodności należy przypisać do cech osobowych, czy elementów tożsamości. Są to:

- stan cywilny,
- poziom wykształcenia,
- wartości i przekonania,
- klasa społeczna,
- status rodzinny,
- miejsce zamieszkania,
- religia,
- język.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zauważane są czynniki organizacyjne, wpływające na kształtowanie się czynników różnorodności, takie jak:

- pozycja w hierarchii i forma zatrudnienia,
- sektor zatrudnienia,
- staż pracy,
- przynależność do związków zawodowych.

W szerszym ujęciu za komponenty różnorodności można uznać także cechy osobowe, na przykład introwertyzm, czy ekstrawertyzm.

Różnorodność pracowników może być źródłem sukcesu i wymiernych korzyści dla organizacji, jeśli potrafimy nią skutecznie zarządzać. W literaturze przedmiotu prezentowane są różnorodne przejawy i typologia wielokulturowości<sup>1</sup> w przedsiębiorstwach zagranicznych, przy czym problematyka zarządzania podejmowana jest stosunkowo rzadziej [patrz Rozkwitalska 2013, s. 31].

Głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takich warunków pracy i modelu kultury organizacyjnej, w których ludzie zyskują szansę wspólnego uczenia się, wzajemnego dzielenia się wiedzą, co w rezultacie prowadzi do lepszego wykorzystania ich talentów i zdolności. Umiejętne zarządzania różnorodnością jest integralnie powiązane z zarządzaniem wiedzą w organizacji, które jest źródłem informacji na temat atrybutów różnorodności w samej firmie, jak i poza nią. Badania M. Kostery i M. Śliwy doprowadziły do sformułowania obszarów charakterystycznych dla zarządzania wielokulturowego, takich jak: hybrydyzacja: zjawisko cross-wergencji, multikulturalizm, akulturacja obejmująca procesy asymilacji, separacji, alternacji, integracji i fuzji, współpraca w grupach międzykulturowych, powiązania etyki i kultury z zarządzaniem. Elementy zarządzania wielokulturowego występować mogą we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym [Rozkwitalska 2014, s. 178]. Na rys. 1 przedstawione zostały cechy charakterystyczne dla zarządzania różnorodnością oraz zarządzania wiedzą w organizacji.

---

<sup>1</sup> Badania takie prowadzone są przez B. Mazur, M. Chmieleckiego, M. Rozkwitalską, S. Przytułę, M. Krasieńskiego, Cz. Zajęca.

**Rysunek 1.** Porównanie pozytywnych i negatywnych charakterystyk organizacji ze względu na stopień implementacji zasad zarządzania wiedzą/zarządzania różnorodnością



**Źródło:** opracowanie własne.

## Podejście do zjawiska różnorodności w przedsiębiorstwach

Podczas gdy cele i przewidywane korzyści różnych koncepcji i podejść do różnorodności różnią się znacznie od siebie, firmy dostrzegają poprawę sytuacji w kluczowych płaszczyznach, w tym:

- w zmianach kulturowych,
- w zwiększaniu kulturowej różnorodności pracowników,
- w zwiększaniu możliwości dostępu do rynku,
- w uznaniu zewnętrznym i kształtowaniu wizerunku.

Równie ważne jak to, że firmy coraz częściej kładą nacisk na wspólne wartości i filozofię, jest fakt, że wysiłek wielu firm koncentruje się na osiągnięciu trwałej zmiany kultury organizacyjnej. Wiele przedsiębiorstw ustala specjalne procedury i metody postępowania, w których zawarte są zasady postępowania wobec poszanowania różnorodności. Promując środowisko organizacyjne szanujące różnorodność i praktykę antydyskryminacji, firmy są świadome potrzeby pozyskania aktywnego wsparcia pracowników dla inicjatyw równościowych. W przedsiębiorstwach obserwowane są liczne inicjatywy dotyczące zarządzania różnorodnością obejmujących następujące obszary (International Society for Diversity Management):

- zwolnienia, restrukturyzacja, outplacement,
- sprzedaż,
- obsługa klientów,
- marketing i komunikacja,
- współpraca z otoczeniem,
- współpraca pracowników,

- polityka i procedury,
- zastosowanie strategii,
- rozwój przywództwa i zarządzanie zdolnościami,
- rozwój pracowników i awanse,
- rekrutacja, dobór pracowników i polityka ich utrzymania,
- czynniki organizacyjne.

Świadectwem zaangażowania firm jest prezentowanie specjalnych działań, haseł, czy sloganów promujących ich strategię i programy zarządzania różnorodnością. Afirmacja strategii zarządzania różnorodnością staje się elementem gry marketingowej, podkreślającej pozytywne nastawienie organizacji. Jednym z pionierów kompleksowej zmiany w zarządzaniu różnorodnością jest firma Royal Dutch Shell, która wprowadziła program zarządzania różnorodnością i integracją (włączeniem, *inclusion*) na poziomach osobistym, międzyludzkiem i organizacyjnym jednocześnie, co ułatwia wprowadzanie zmian w całej korporacji. Z doświadczeń innych korporacji wynika, że wdrażanie polityki różnorodności ma dodatkowy efekt, poprawia komunikację i przepływ informacji w strukturze firmy. Lepsze możliwości komunikacyjne z kolei zwiększają szansę promowania wspólnoty kulturowej, wspólnych zasad i wartości w ramach firm i grup firm.

Sieć handlowa Tesco prezentuje aktywne poparcie polityki poszanowania różnorodności realizując specjalne programy oraz formułując określone hasła, na przykład: „Wszyscy są mile widziani w Tesco” (*Everyone is Welcome at Tesco*). Podobnie postępują inne firmy działające na rynkach międzynarodowych, gdzie zjawiska różnorodności są powszechne. Przykładowe hasła: „Otwarte umysły, otwarte rynki” (*Open Minds, Open Markets*, UBS), „Starsi wiekiem, młodszy myśleniem” (*Getting Older, Thinking Younger*, Pfizer Deutschland) lub „Integracja kluczem do sukcesu” (*Success Through Inclusion*, Barclays PLC). Znane są przykłady firm logistycznych, w których przyjęcie Karty Różnorodności daje wymierne korzyści. TNT, globalna sieć biznesowa, wypracowała światową strategię dotyczącą różnorodności i integracji, wprowadziła wiele dobrych praktyk w różnych spółkach. TNT Austria, która zdobyła wiele nagród za politykę wdrażania różnorodności szacuje, że w rezultacie efektywnego zarządzania różnorodnością i integracją pracowników zredukowała roczną płynność kadr z 25% w 2000 r. do 10% w 2003 r. oraz odnotowała analogiczną redukcję nieobecności w pracy. Dzięki zatrudnieniu pracowników niepełnosprawnych oszczędzono ponadto 15,000 euro (ulgi podatkowe).

Przedsiębiorstwa wspierają aktywnie politykę poszanowania różnorodności poprzez działania w wielu obszarach funkcjonalnych. Jednym z takich działań jest wewnętrzna polityka HR wspierająca rekrutację nastawioną na zwiększenie różnorodności pracowników w zakresie wieku (programy 50+), pochodzenia, czy doświadczenia. W niektórych firmach profil pracownika (*person specifications*) zmienił się tak, by zwiększała się różnorodność w ramach organizacji, np. poprzez wymaganie od kandydatów: otwartości, znajomości więcej niż jednego języka, doświadczenia międzykulturowego, wrażliwości ekologicznej, przekonania dla zasady równych szans, itp. W szczególności firmy o wielonarodowej strukturze zatrudnienia (*multinational companies*) starają się zwiększać swoje globalne zdolności zarządza-

nia poprzez inicjatywy nakierowane na pozyskanie i utrzymanie zróżnicowanych pracowników kompetentnych kulturowo (*culturally competent*), którzy potrafią pracować niezależnie od różnic narodowych, językowych i kulturowych. Starają się także zatrudniać na wszystkich poziomach operacyjnych oraz szczeblach zarządzania pracowników pochodzących ze społeczności lokalnych i odzwierciedlających strukturę społeczną danego kraju. Firmy zaangażowane w politykę wdrażania różnorodności dostrzegają wiele możliwości rozwoju swych produktów i usług. Badania pokazały szereg przykładów ukierunkowanego marketingu (*targeted marketing*) i rozwoju produktów, których celem było zwiększenie zysku poprzez obsługę nowych segmentów rynku i grup tradycyjnie wykluczonych. Celem niektórych z tych działań jest umożliwienie dotarcia większej liczbie odbiorców do oferowanych produktów i usług. Dla firm społecznie progresywnych (*socially progressive*) takie inicjatywy nie wynikają wyłącznie z chęci zwiększenia zysku, ale również z rzeczywistej potrzeby zmierzenia się z problemem wykluczenia społecznego i de faworyzacji poszczególnych grup. Przyczyniają się one także do poprawy wizerunku firmy, co sprawia, że firmy te są bardziej atrakcyjne dla ogółu społeczeństwa. Dla kreowania i polepszania publicznego wizerunku biznesu często niezbędny jest odpowiedni przekaz medialny (*media coverage*) promujący zaangażowanie biznesu w sprawy równości i różnorodności. Ponadto zainteresowanie i przekaz mediów jest przez niektóre firmy traktowane jako oszczędność z punktu widzenia kosztów reklamy kampanii marketingowych.

Firmy stosujące dobre praktyki (*good practice companies*) są świadome znaczenia wizerunku korporacyjnego i reputacji firmy. Podejmują rozmaite działania i inicjatywy skierowane do zewnętrznego odbiorcy, których celem jest wzmocnienie ich pozycji w społeczeństwie, a także upowszechnianie zasad i wartości, które chcą odzwierciedlać w swej działalności. Działania takie obejmują następujące zagadnienia: rozwój współpracy, partnerstwo i kontakty z instytucjami akademickimi i badawczymi, udział w badaniach oraz w badaniach porównawczych (*benchmarking exercises*), udział w konkursach dotyczących równości i różnorodności, działalność charytatywna na rzecz zwalczania wykluczenia społecznego, wspieranie dostępu do edukacji i szkoleń, wspieranie działalności sportowej, udział/sponsorowanie lokalnych festiwali, wspieranie finansowe organizacji pozarządowych i dobroczynnych. Wiele firm podkreśla także znaczenie udziału w wewnętrznych sieciach (*networks*) i forach współpracy oraz możliwość wystąpień publicznych liderów firm podczas konferencji, spotkań organizacji pracodawców, w mediach i przy innych okazjach poświęconych zagadnieniom równości i różnorodności. Aktywne postawy w zakresie polityki różnorodności nabierają istotnego znaczenia w realizacji procesów decydujących o wynikach przedsiębiorstwa. Do takich działań należy obszar procesów logistycznych, w których uczestniczą pracownicy z różnych krajów, posiadający odmienne doświadczenia, czy uznający różne wartości. Ustalenie zasad postępowania wymaga identyfikacji standardów postępowania, czy wręcz procedur tworzących dobre praktyki logistyczne. Szczególnie ważna staje się w środowisku wielonarodowym strategia logistycznej obsługi klienta. Działania logistyczne z tego zakresu postrzegane są jako zdolność

zaspokajania wymagań oraz oczekiwań klientów głównie co do miejsca i czasu zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami oraz opakowaniami [Kempny 2001, s. 15].

W środowiskach multikulturowych wskazane jest wykonanie audytu różnorodności, który pomoże wyznaczyć standardy polityki różnorodności, w tym w zakresie logistyki w pojedynczej firmie lub w grupie przedsiębiorstw. Audyt różnorodności jest narzędziem użytecznym dla oceny aktualnej sytuacji firmy. Pytania, jakie należy zadać to m. in.: Jaki jest stosunek kadry zarządzającej wyższego szczebla oraz pracowników do zagadnień różnorodności? Jak wygląda aktualna kultura organizacyjna firmy? Do jakiego stopnia istniejące struktury i procesy sprzyjają angażowaniu pracowników w działania firmy? Audyt przeprowadza się za pomocą częściowo strukturalizowanych wywiadów z wszystkimi grupami udziałowców (*stakeholder groups*) i może mu towarzyszyć zestandaryzowany kwestionariusz służący poznaniu stosunku do różnorodności. Wyniki audytu powinny zostać wykorzystane przez Grupę projektową ds. różnorodności w prezentacji głównych wniosków nt. *status quo* dla szerszej publiczności oraz powinny być punktem wyjścia dla zaplanowania odpowiednich zabiegów na rzecz zmiany – przyjęcia pierwotnego podejścia do zarządzania różnorodnością.

## **Badanie zarządzania różnorodnością w realizacji procesów logistycznych**

Badania własne prowadzone były w latach 2000-2014 w 14 przedsiębiorstwach MSP krajowych i zagranicznych w branży cukierniczej, kupionych w latach 90-tych przez szwajcarski holding OstCom Holding. Inwestycje zagraniczne holdingu zlokalizowane były w wielu krajach: w Niemczech, Austrii, Czechach, Węgrzech, Meksyku, Australii, Turcji. Badania prowadzone były metodą wywiadów bezpośrednich, obserwacji oraz rozmów z ekspertami. [Janczewska 2014]. Jednym z celów badań była identyfikacja zjawiska zarządzania różnorodnością w realizacji procesów logistycznych. Dobór próby był celowy, próba liczyła 12 przedsiębiorstw produkcyjnych działających w branży cukierniczej w ramach holdingu OstCom Holding. Badania prowadzono metodą obserwacji, obserwacji uczestniczącej, rozmów z ekspertami oraz analizy raportów i analiz branżowych. Weryfikowano hipotezę dotyczącą kreowania systemów zarządzania różnorodnością, zwłaszcza w zakresie logistyki zaopatrzenia, produkcji oraz sprzedaży. W początkowej fazie badań wyodrębniono cechy polityki różnorodności obserwowane w przedsiębiorstwach zagranicznych. Do badań przyjęto cechy: zaproponowane przez International Society for Diversity Management, zawężając listę do czynników powiązanych z realizacją procesów logistycznych:

- zaopatrzenie,
- sprzedaż,
- transport,
- logistyczna obsługa klientów,

- marketing i komunikacja,
- współpraca z otoczeniem,
- współpraca pracowników,
- polityka i procedury,
- zastosowanie strategii,
- czynniki organizacyjne.

W firmach z kapitałem zagranicznym systemy logistyczne są kreowane oraz doskonalone przez firmę matkę poprzez dofinansowanie, szkolenie, zakup nowoczesnych urządzeń, komputeryzację. W grupie OstCom Holding występowały podobne przejawy wspierania rozwoju systemów logistycznych w firmach polskich poprzez:

1. Tworzenie wspólnej sieci dystrybucji dla firm w grupie.
2. Tworzenie systemu informacji logistycznej
3. Realizację wspólnych działań zakupowych.
4. Prowadzenie centralnie zarządzanej gospodarki magazynowej.

W Polsce powstała sieć dystrybucji krajowej, pod brandem firmy Pomorzanka. Realizowane były wspólne zadania transportowe, spedycyjne i magazynowe na terenie Polski. Realizowano wspólne zakupy środków transportu. W sieci dystrybucji w Polsce uczestniczyły następujące przedsiębiorstwa: Pomorzanka Sp. z o.o., Rarytas Sp. z o.o., Union Chocolate Sp. z o.o., PSS Spółem Gdynia, PSS Spółem Ostróda, PSS Spółem Braniewo.

Dystrybucją międzynarodową kierowała jedna z firm należących do OstCom Holding – firma PARK LANE z Hamburga. Posiadała ona przedstawicielstwa na wielu kontynentach, w tym w Ameryce Północnej i Południowej, Azji, Australii i w Europie oraz zajmowała się koordynacją transportu w obszarze globalnym. Zajmowała się również procesami zaopatrzenia i zakupami surowców, opakowań, maszyn i urządzeń dla całej grupy

Kreowanie systemu informacji logistycznej wymagało ustalenia jednolitej formy tworzenia i przesyłania zleceń, zamówień oraz kontroli dokumentów. Wykorzystywano nowoczesne narzędzia komunikacji, w tym Internet, intranet, GPS oraz łączność satelitarną. Ustalono, że językiem obowiązującym w grupie OstCom Holding był język angielski oraz niemiecki.

W grupie OstCom Holding prowadzone były wspólne działania marketingowe, takie jak:

- udział w międzynarodowych targach i wystawach,
- kampanie reklamowe,
- promocje w poszczególnych krajach,
- wprowadzanie nowych produktów pod marką własną producentów z poszczególnych krajów lub pod marką dystrybucyjną PARK LANE
- sponsoring imprez sportowych i kulturalnych.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie badania polityki różnorodności w firmach w grupie OstCom Holding.

**Tabela 1.** Badanie polityki różnorodności w grupie przedsiębiorstw w OstCom Holding

Wybrane obszary zarządzania różnorodnością	Cechy polityki różnorodności w firmach należących do OstCom Holding	<b>Pozytywne efekty dla holdingu oraz dla poszczególnych firm</b>
zaopatrzenie,	Poszanowanie różnorodności z tytułu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• różnych krajów pochodzenia,</li> <li>• płci,</li> <li>• wieku,</li> <li>• statusu i pozycji w organizacji.</li> </ul>	Konieczność zrozumienia opinii i poglądów oraz uwzględnienia zwyczajów i zachowań organizacyjnych z różnych krajów i różnych kultur. Konieczność podporządkowania interesów poszczególnych firm celom holdingu
sprzedaż,	Realizacja logistyki sprzedaży wymaga uwzględnienia i poszanowania różnorodności z zakresu doświadczenia, znajomości rynków. Współpraca menedżerów z wielu krajów wymagała poszanowania z tytułu kompetencji, doświadczenia, znajomości języków.	Wspólne procesy logistyczne pozwalają na osiągnięcie oszczędności finansowych, szybki przepływ wiedzy i informacji. Konieczność wzajemnego dopasowania postaw i poglądów
transport,	Realizacja logistyki transportu wymagała uwzględnienia różnorodności z tytułu pochodzenia, wyznania (np. dostawy do krajów arabskich)	Oszczędności finansowe, pozyskiwanie nowej wiedzy o możliwościach poprawy usługi transportowej, poznawanie przepisów i dyrektyw UE
logistyczna obsługa klientów,	Elastyczne reagowanie na potrzeby klientów, specyficzne bezpośrednie relacje z klientami. (multikulturalizm), wykorzystywanie różnorodności pochodzenia pracowników OstCom w kontaktach się z klientami z wielu krajów (np. w Rosji, Meksyku, w Chinach, Brazylii czy Mongolii)	Poszukiwanie wspólnych rozwiązań, włączanie klientów do procesu projektowania lub testowania prototypów. Doskonalenie logistycznej obsługi klienta w kontaktach międzynarodowych
marketing i komunikacja,	Wiedza praktyczna oraz umiejętności komunikacyjne oparte na doświadczeniu pracowników w różnych krajach.	Możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczenia w budowaniu wizerunku firmy na rynkach międzynarodowych
współpraca z otoczeniem,	Szerokie kontakty z dostawcami i klientami z całego świata, z podwykonawcami – oparta na wykorzystaniu takich cechach różnorodności jak: rasa, wiek, doświadczenie, płeć	Kształtowanie różnorodnych umiejętności oraz wiedzy pracowników. Łatwiejszy kontakt i współpraca z otoczeniem, budowanie lojalności klientów

współpraca pracowników w zakresie realizacji procesów logistycznych	Współpraca długofalowa, planowanie krótkoterminowe, doraźne, związane z aktualnymi działaniami firmy (procesy asymilacji). Współpraca bezpośrednia, możliwość kontaktowania się z każdym pracownikiem w grupie – na różnych szczeblach	Doskonalenie procesów logistycznych w ramach poszczególnych firm oraz efekt pozytywny dla całej grupy.
polityka i procedury,	Poszanowanie różnorodności z tytułu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• krajów pochodzenia,</li> <li>• umiejętności dostosowania się do strategii OstCom Holding,</li> <li>• płci,</li> <li>• wieku,</li> <li>• statusu i pozycji w organizacji.</li> </ul>	Budowanie sprawnego systemu procedur i standardów obowiązujących we wszystkich przedsiębiorstwach. Polecenia wydawane pisemnie, objaśnienia i procedury przekazywane w formie dyspozycji ustnych z możliwością bieżącego korygowania .
zastosowanie strategii,	Szybkie podejmowanie decyzji przez zarząd holdingu, z uwzględnieniem doświadczeń menedżerów w poszczególnych krajach	Przyspieszenie procesu decyzyjnego, wzrost dynamiki rozwoju firmy.
czynniki organizacyjne	Logistyka systemów kontroli ustalona w całej grupie, przyjęte systemy sprawozdawczości jednakowe dla wszystkich firm, bez preferencji dla wybranych firm, czy osób	Uzyskanie pewności pozytywnych wyników poszczególnych procesów logistycznych

**Źródło:** opracowanie własne.

Dodatkową korzyścią z realizacji polityki różnorodności w grupie OstCom Holding było integrowanie bieżących działań logistycznych z długofalową strategią logistyczną obsługi klienta. Efektem takiego wspólnego podejścia do realizacji działań logistycznych była wieloletnia współpraca grupy z podwykonawcami, dostawcami i klientami.

## Podsumowanie

Wyniki badań badanych przedsiębiorstw należących do grupy OstCom Holding pozwoliły na zdefiniowanie cech polityki zarządzania różnorodnością w aspekcie procesów logistycznych – co było celem artykułu. Umiejętności kreowania elastycznego systemu zarządzania różnorodnością w realizacji zadań logistycznych wynikały w głównej mierze z doświadczeń poszczególnych firm w ich krajach macierzystych. Do głównych przejawów integracji działań marketingowych i logistycznych należało rozpoznanie polskiego rynku cukierniczego, rynków zagranicznych oraz dopasowanie systemów logistycznych do tych rynków. W przedsiębior-



stwach w grupie realizowano strategię poszanowania różnorodności pod względem płci, rasy, wieku, wykształcenia. W realizacji procesów logistycznych wykorzystywano możliwości, jakie dawała różnorodność do osiągnięcia zamierzeń rynkowych oraz w kontaktach z klientami i otoczeniem.

## **Bibliografia:**

Białoń L., Janczewska D. (2004), *Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne w Polsce – marketingowe metody oceny z perspektywy sektora*, Wyd. Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa.

Białoń L., Janczewska D. (2009), *Marketing innowacji*, (w:) *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Niestrój R. (red.), Wyd. PWE, Warszawa.

Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Fazlagić J. (2015), *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, E-mentor nr 1 (53), s. 54, [www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/53/id/1078](http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/53/id/1078), dostęp 1. 02. 2016.

Gattorna J. (2013), *Dynamiczne łańcuchy dostaw*, Wydawnictwo Eurologistic, Poznań.

Główny Urząd Statystyczny (2014), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze region, 2013 r.*, Warszawa ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)).

Janczewska D. (2007), *Dystrybucja wyrobów cukierniczych jako element przewagi konkurencyjnej na rynku słodczy*, „Przegląd Piekarski i Cukierniczy”, Nr 8(VIII), Wyd. SIGMA-NOT, Warszawa.

Janczewska D. (2010), *Wpływ inwestycji zagranicznych na kształtowanie luki technologicznej w polskich przedsiębiorstwach*, (w:) *Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej*, Ziolo Z., Rachwał T. (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Wydawnictwo Nowa Era, Kraków-Warszawa.

Janczewska D. (2011), *Wpływ zarządzania marketingowo-logistycznego na poziom luki technologicznej w przedsiębiorstwach z grupy MSP*, (w:) *Kolasińska-Morawska K. (red.), „Zarządzanie logistyczne”, t. XII, zes. 9, Wyd. SWSPiZ w Łodzi, Łódź.*

Janczewska D. (2013) *Identification of logistic process factors stimulating of competitiveness in SMMEs. An example for confectionery branch in Poland*, (in:) *Development of small and medium-sized enterprises – an international perspective*, Contreras Loera M.R., Sułkowski Ł., Marjański A. (red.), SAN Łódź, Universidad of Sinaloa, Mexico.

Janczewska D. (2015), *Methods and Marketing Instruments of Logistic Process*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, z. 1, t. XVI, SAN Łódź.

Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K. (International Society for Diversity Management – idm) (2007), *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością, Anti-Discrimination and Diversity Training VT/ 2006/009*, International Society for Diversity Management, Komisja Europejska 2007, [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org), dostęp 2.04.2016.

Kempny D. (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kostera M., Śliwa M. (2010), *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.

Rozkwitalska M. (2013), *Bariery w zarządzaniu wiedzą w środowisku wielokulturowym*, (w:) Rozkwitalska M. (red.), *Wielokulturowość, ukierunkowanie na wartości. Społeczna odpowiedzialność*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk.

Rozkwitalska M. (2014), *Współpraca z obcokrajowcami – studium przypadku na podstawie firmy Muehlhan Polska*, (w:) Magier-Łakomy E. i in., *Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk.

Sułkowski Ł. (2012), *Wieloznaczność kultury organizacyjnej*, (w:) Woroniecki J., Pysiński Ł., *Szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorczości – aspekty rachunkowe, finansowe i organizacyjne*, t. XIII, z. 12, Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Sułkowski Ł. (2013), *Sense-making w zarządzaniu zmianami w polskich szpitalach*, (w:) Umiński S. (2002), *Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, E-mentor nr 3 (40) / 2011, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>, dostęp 2.03.2016

Wolak-Tuzimek A. (2009), *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w gospodarce polskiej*, (w:) Frejtag-Mika E. (red.), *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskiej gospodarki*, PWE, Warszawa.

Ziębicki B. (2010), *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 234, Łódź.



**Bartłomiej Stopczyński** | bartek.stopczyński@gmail.com

Społeczna Akademia Nauk

## **Dywersyfikacja zachowań klientów sklepów on-line w zależności od wieku klienta**

### **The Differentiation of Buyers Behavior by Age on E-Commerce Market**

**Abstract:** Diversity has become important model of management. The article describes the opportunities related to the implementation of a diversity management in the case of online retailers. By differencing their activity they meet buyers needs. It is necessary for them to gain competitive advantage.

**Key-words:** innovation marketing, e-commerce, diversity.

### **Wstęp**

Współczesne otoczenie funkcjonowania przedsiębiorstw charakteryzuje się dużą zmiennością i nieprzewidywalnością. Powodowane jest to dynamicznym rozwojem technologii, przede wszystkim informacyjnych i internetowych oraz globalizacją. W efekcie następuje zastąpienie tradycyjnego modelu komunikacji nowym, uwzględniającym istnienie hiperrzeczywistości i cyberprzestrzeni. Charakteryzuje się on zmianą celu komunikowania. Następuje odejście z informowania i perswazji, na rzecz wywierania wpływu, narracji i dyskursu. Jednocześnie ulegają przekształceniu narzędzia komunikacji. Jednokanałowe, proste, masowe kanały komunikacji zastępowane są złożonymi kanałami interaktywnymi, w których występuje sprzężenie zwrotne. Istotną staje się indywidualizacja tych kanałów. Interaktywne media (Internet, telewizja interaktywna) wypierają tradycyjne (telewizja, prasa, radio). Hipertekst i interaktywny obraz wypiera tradycyjne obrazy i tekst [Sułkowski 2014, s. 284].

Nowe warunki otoczenia to także zmiana zasad konkurowania na rynku. Traci na znaczeniu trwałość przewagi konkurencyjnej. Bazą do utrzymania stabilnej pozycji na rynku staje się wzrost kreujący wartość firmy, który zastępuje dotychczas-

sową koncepcję trwałej przewagi konkurencyjnej. [Zenger 2013, p. 73]. Zamiast trwałej przewagi konkurencyjnej organizacje powinny stosować przewagi przemijające. Są szybko wdrażane, a w momencie ich dewaluacji zastępowane nowymi. Aby zastępowanie erodujących przewag było możliwe konieczne jest stałe wdrażanie innowacji, przekładające się w ulepszanie oferty i funkcjonowania firmy. Innowacje te są głównym źródłem tworzenia wyżej wymienionego portfela przewag konkurencyjnych. Charakterystyczną ich cechą jest adaptacja do zmieniającego się otoczenia. Elastyczność i wymiennosc tych przewag daje skuteczną ochronę organizacji przed konkurentami. [Gunter McGrath 2013, pp. 64-70]. Wymagane przy tym będą następujące umiejętności [Reeves, Deimler 2011, p. 137]:

- umiejętność szybkiego rozpoznawania i działania w wyniku zaobserwowanych sygnałów zmian;
- umiejętność częstego eksperymentowania nie tylko z nowymi produktami, ale również nowymi modelami biznesowymi, strategiami czy procesami;
- zdolność do zarządzania złożonymi i wzajemnie powiązаныmi systemami różnorodnych interesariuszy;
- umiejętność motywowania pracowników i partnerów.

Niejako równolegle wzrasta znaczenie modelu biznesowego opartego na zarządzaniu różnorodnością. W modelu tym podstawą jest zaakceptowanie istniejących różnic i traktowanie ich jako potencjał rozwojowy firmy. Wykształcił on się z tendencji, jakie pojawiły się we współczesnym otoczeniu biznesowym. Jedną z nich jest wzrastające zróżnicowanie potrzeb konsumentów skutkujące koniecznością stosowania bardziej kreatywnych strategii i innowacyjnych produktów, w większym stopniu dostosowanych do potrzeb klienta [Brdulak 2009, s. 1].

Interesującym jest pytanie, jak model biznesowy zarządzania różnorodnością może być wykorzystany przez detalistów działających w przestrzeni Internetu w Polsce. Aby udzielić na nie odpowiedzi w artykule poddane zostanie analizie zróżnicowanie zachowań internautów ze względu na ich wiek. Celem artykułu jest analiza wpływu wieku klientów sklepów online na ich zachowania zakupowe. Realizacja celu da wstępną odpowiedź na pytanie, w jaki sposób poszczególne sklepy on-line powinny dostosować swoje działania marketingowe. W artykule przyjęto następującą hipotezę badawczą: wiek ma istotne znaczenie na zachowania zakupowe nabywców. W celu jej weryfikacji przeprowadzone zostaną badania gabinetowe. Źródłem informacji wykorzystanym do realizacji powyższego celu będą dostępne w Internecie raporty z badań zachowań polskich i zagranicznych internautów.

Artykuł ma charakter eksploracyjny. Wnioski postawione przez autora mogą być wykorzystane przez praktyków marketingu (analiza wpływu wieku nabywców na ich zachowania), jak i teoretyków marketingu (projektowanie badań własnych).

## **Komunikacja z klientem a wiek internauty**

Komunikacja z klientem jest jednym z najważniejszych procesów marketingowych. Od jego skuteczności zależy ilość i jakość informacji przepływających pomiędzy organizacją a jej klientami. Ma to bezpośredni wpływ na działalność detalistów.

Dzięki lepszemu dopasowaniu treści przekazywanych potencjalnemu klientowi organizacja wpływa na jego procesy decyzyjne zwiększając w ten sposób prawdopodobieństwo wyboru sklepu przez klienta.

Rozwój technologii ICT<sup>1</sup> spowodował istotne zmiany w procesach komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami a rynkiem. Z jednej strony biznes dzięki technologii ICT otrzymał narzędzie pozwalające mu na śledzenie i podążanie za konsumentem, dzięki czemu może on dostosowywać treść komunikatów do odbiorcy, a w środowisku Internetu wręcz podążać za nim, indywidualnie dopasowując miejsce i treść reklam do działań internauty [Wójcik 2013, s. 120]. Z drugiej strony internauta ma dostęp do nieporównywalnie większej niż w przeszłości ilości informacji, a w przypadku mediów społecznościowych ma również wpływ na kształt tej informacji, współtworząc ją dzięki dostępnym w środowisku Internetu aplikacjom. Są one fundamentalną i ideologiczną podstawą Internetu 2.0, pozwalającą użytkownikom na tworzenie i wymianę generowanej przez nich zawartości. Aplikacje te nazywane są mediami społecznościowym [Kaplan, Haenlein 2011, p. 255]. Pozwala to konsumentom na podejmowanie bardziej racjonalnych decyzji zakupowych oraz na dzielenie się doświadczeniami związanymi z transakcjami internetowymi.

Pomimo dużej popularności Internetu, w tym mediów społecznościowych, wydaje się, że wpływ technologii ICT na zachowania nabywców w obszarze komunikacji zależy od ich wieku. Aby ocenić ten wpływ dokonano analizy dostępnych wyników badań internautów.

Na potrzeby artykułu, bazując na dostępnej literaturze przedmiotu, populację podzielono na cztery podstawowe pokolenia [Wrzesień 2007, s. 132; Stachowska 2012, s. 34; Poloski-Vokić, Vidović 2015, p. 232; Lorange, Rembiszewski 2016, p. 2; Osgerby, Rush 2015, p. 338]:

- pokolenie Baby Boomers (1945-64);
- pokolenie X (1965-1979);
- pokolenie Y (1980-1995);
- Pokolenie Z (1996-2020).

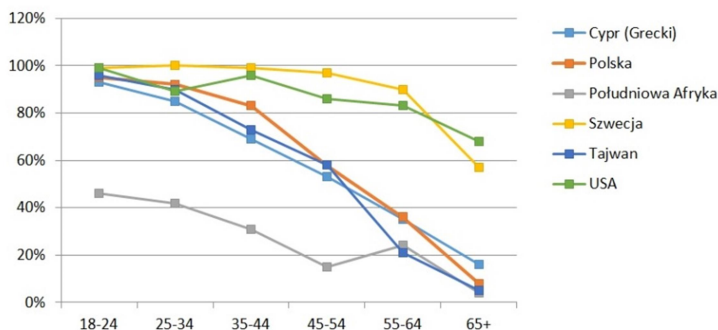
W artykule przyjęto powyższe przedziały wiekowe, ponieważ pokrywały się one z przedziałami wiekowymi respondentów w dostępnych badaniach. Należy je jednak traktować jako umowne, ponieważ granice pomiędzy generacjami były płynne i różniły się w zależności od autora (np. pokolenie X zaczynało się między 1964-70 rokiem a kończyło w okolicach 1979-85). Oprócz wyżej wymienionych generacji w publikacjach występowało również pokolenie tzw. „Weteranów” – osób urodzonych przed 1945 rokiem.

Rozważania na temat zależności wieku użytkownika na sposób komunikacji należy rozpocząć od określenia wpływu wieku na użytkowanie Internetu. Zachowania nabywców są tutaj zróżnicowane w zależności od kraju, w którym działają Internauci (Rysunek 1).

---

<sup>1</sup> ICT – Information and communication technology – technologie informacyjne i komunikacyjne.

**Rysunek 1.** Korzystanie z Internetu w wybranych krajach

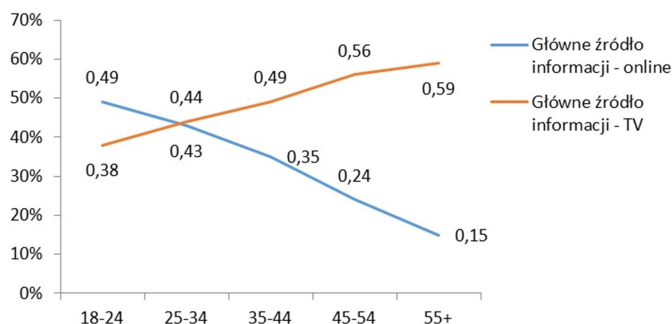


**Źródło:** [The World Internet Project 2013, p. 25].

W przypadku najbardziej zdigitalizowanych krajów świata (np. USA, Szwecja) prawie wszystkie generacje regularnie korzystają z Internetu. Odsetek czynnych użytkowników Internetu stanowi ponad 80% populacji w wieku 18-64 lata. Oznacza to, że jedynie dla najstarszej generacji Weteranów Internet nie jest ważnym elementem codziennego życia. Polscy internauci na tym tle wypadają przeciętnie. Zdecydowana większość pokolenia Z i Y i młodszy członkowie pokolenia X to stali użytkownicy Internetu. W przypadku osób starszych należących do pokolenia X (urodzonych przed 1970 rokiem) widać wyraźny spadek udziału czynnych internautów. W przypadku pokoleń jeszcze starszych internauci stanowią mniej niż połowę populacji. Prawdopodobnie jest to skorelowane z rozwojem technologii ICT. Osoby urodzone w latach 1970-75 uczęszczały do szkoły w latach osiemdziesiątych. W tym czasie na rynku pojawiły się komputery osobiste. W latach dziewięćdziesiątych poszły na studia. Równolegle na rynku pojawiły się komputery PC, system Windows i Internet. A więc w tym samym okresie, co ich edukacja upowszechniała się technologia ICT. Dzięki czemu stała się ona dla nich w naturalny sposób częścią codziennego życia. W przypadku osób starszych kontakt z technologiami ICT, w tym z Internetem następował dopiero w wieku produkcyjnym, po zakończonej ścieżce edukacji. Zatem część z nich mogła z tymi technologiami nie mieć kontaktu, a co za tym nie widzieć potrzeby ich użycia. Potwierdzają to odpowiedzi na pytanie, dlaczego dane osoby nie korzystają z Internetu. W Polsce, Szwecji większość nie widzi potrzeby korzystania z niego (około 60% badanych). W pozostałych badanych krajach jest to także czynnik ważny w rezygnacji z Internetu (około 25%) [The World Internet Project 2013, p. 31]. Wydaje się że wraz z upływem czasu granica wieku, w której gwałtownie spada udział internautów będzie się przesuwawała w górę. Wynika to z tego, że osoby dorastające wraz z technologiami ICT będą się starzeć. Po drugie w krajach najbardziej zdigitalizowanych (Szwecja, USA) średni staż internauty wynosi 14 lat, w Polsce 7 [The World Internet Project 2013, p. 30]. Więć można przypuszczać, że wraz z wzrostem tego stażu odsetek

osób widzących korzyści z korzystania z Internetu będzie rósł, zatem również wśród osób urodzonych przed 1970 rokiem wzrośnie udział czynnych internautów.

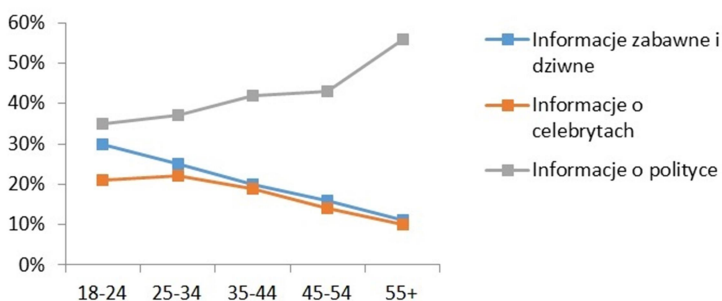
**Rysunek 2.** Wykorzystywane źródła informacji



**Źródło:** [Newman, Levy 2014, p. 45].

Wyraźne zróżnicowanie zachowań zaobserwowano także w przypadku wykorzystywanych przez poszczególne pokolenia źródeł informacji (Rysunek 2). Pokolenie Z preferuje jako źródła informacji media internetowe. Wraz z wiekiem rośnie znaczenie mediów tradycyjnych, w tym głównie telewizji, a maleje internetowych. Pokolenie X preferuje media tradycyjne, a w przypadku generacji Baby Boomers i Weteranów media te wyraźnie dominują nad internetowymi. Wraz z wiekiem zmienia się również rodzaj preferowanych informacji. Osoby młodsze w większym stopniu zainteresowane są informacjami plotkarskimi i ciekawostkami. Z wiekiem zainteresowanie to ustępuje na rzecz informacji o polityce (Rysunek 3).

**Rysunek 3.** Zainteresowanie rodzajami informacji

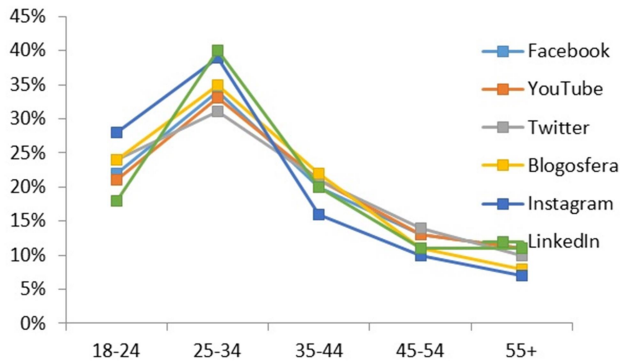


**Źródło:** [Newman, Levy 2014, p. 51].



Kolejnym istotną różnicowaniem w zachowaniach jest nastawienie internautów do mediów społecznościowych. Osoby (badanie przeprowadzono na mieszkańcach Wielkiej Brytanii) do 35 roku życia w zdecydowanie większym stopniu ufają tym mediom niż starsze. Uważają je za bardziej wiarygodne źródło informacji niż tradycyjne media. Zaufanie do mediów społecznościowych wśród osób po 65 roku życia jest znikome (4% uważa je za bardziej wiarygodne źródło informacji niż media tradycyjne) [Deloitte 2014, p. 15]. Przekłada się to na ilość kont w mediach społecznościowych. Połowa członków pokolenia Z ma 3 lub więcej takich kont. W przypadku połowy pokolenia Y były to 2-3 konta, pokolenia X – 2 konta. Wśród osób powyżej 55 roku życia większość populacji miała jedno konto albo nie posiadała go wcale [Deloitte 2014, p. 18]. Również w Polsce popularność kont społecznościowych spada wraz z wiekiem, co sugeruje że zmiany nastawienia do nich wraz z wiekiem mogą być podobne jak w Wielkiej Brytanii (Rysunek 4).

**Rysunek 4.** Popularność poszczególnych mediów społecznościowych w Polsce



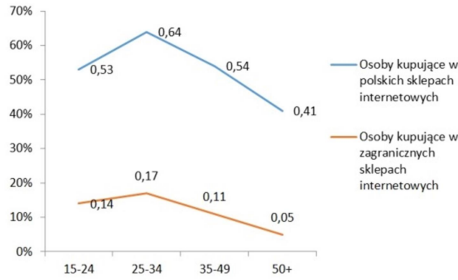
**Źródło:** [IRCenter 2014].

## Zachowania zakupowe a wiek internauty

Rynek e-commerce od wielu lat rośnie stając się coraz ważniejszym elementem współczesnego otoczenia [Chodak i inni 2012, s. 6]. Skutkiem tego organizacje działające w branży detalicznej zmuszone są rozważać działalność w środowisku Internetu, by pozostać konkurencyjnym. Specyfiką działalności e-commerce jest istotne znaczenie ceny – jest ona podstawowym czynnikiem, który brany jest pod uwagę przy zakupach w sklepach internetowych. W Stanach Zjednoczonych dla 89% klientów sklepów internetowych, najlepsza cena była przyczyną powrotu na stronę internetową sklepu w celu dokonania zakupu [Song, Zaherdi 2006, p. 233]. Jednak nie tylko ona ma znaczenie. I nie zawsze możliwym jest oferowanie ceny niższej niż konkurencja.

W sytuacji, gdy konkutowanie odbywa się dzięki przewagom przemijającym, w których głównym ich źródłem są innowacje znaczenia nabierają drobne zmiany w działalności sprzedawcy pozwalające lepiej dostosować się do potrzeb klienta. Dywersyfikacja oferty pod kątem wieku nabywców jest jednym z sposobów dopasowania się do rynku.

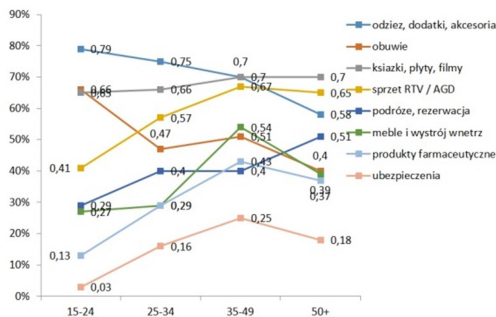
**Rysunek 5.** Udział osób kupujących w sklepach internetowych w Polsce w zależności od wieku



**Źródło:** [Staniszewska, Gordon 2015, ss. 32-33].

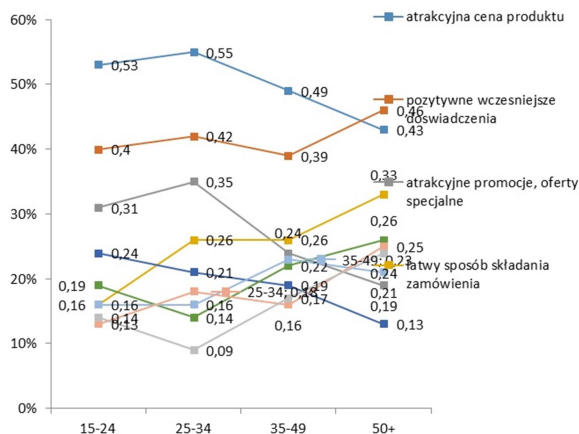
Zakupy w Internecie są popularne wśród wszystkich osób urodzonych po 1945 roku. Najchętniej w Internecie kupuje pokolenie Y, wśród kolejnych starszych pokoleń udział kupujących maleje, jednak nawet wśród osób po 50 roku życia odsetek osób nabywających dobra w polskich sklepach internetowych wciąż jest wysoki (Rys. 5). Różnice pojawiają się w rodzaju dóbr kupowanych przez Internet. Osoby młodsze częściej sięgają po odzież i obuwie, osoby starsze po ubezpieczenia, farmaceutyki, podróże i sprzęt RTV i AGD (Rys. 6). Wynika to z potrzeb, które się zmieniają wraz z wiekiem konsumenta.

**Rysunek 6.** Rodzaje dóbr kupowanych przez internautów



**Źródło:** [Staniszewska, Gordon 2015, ss. 96-97].

**Rysunek 7.** Kryteria wyboru sklepu internetowego



**Źródło:** [Staniszewska, Gordon 2015, ss. 82-83].

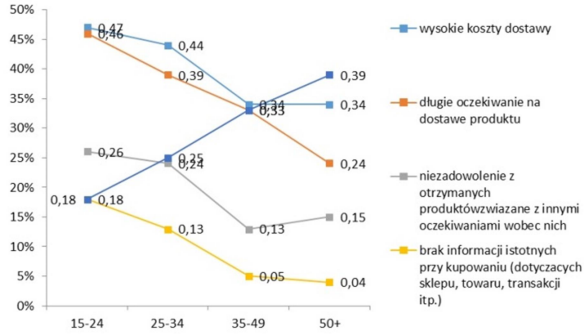
Wraz z wiekiem zmieniają się też kryteria wyboru sklepu internetowego. Aczkolwiek cena jest istotna dla wszystkich pokoleń, wraz z wiekiem jej znaczenie maleje. Podobnie maleje znaczenie dużego wyboru produktów w sklepie czy atrakcyjne promocje. Natomiast starsi internauci oczekują większej informacji o ofercie, łatwości składania zamówienia, większej różnorodności form płatności. Bardziej istotne niż wśród młodszych internautów są doświadczenia związane z wcześniejszymi zakupami (Rysunek 7).

Również sposób płatności zmienia się z wiekiem. Młode pokolenie, szczególnie generacja Z i Y preferuje płatność gotówką/za pobraniem przy odbiorze (około 50% najmłodszych internautów). Wraz z wiekiem spada znaczenie bezpośrednich form płatności (wysyłka za pobraniem preferowana tylko wśród 30% osób powyżej 50 roku życia) za to rośnie znaczenie płatności kartami kredytowymi (wzrost preferencji z 15% wśród najmłodszych do 28% wśród najstarszych) [Staniszewska, Gordon 2015, s. 65]. Średnie miesięczne wydatki na zakupy online w niewielkim stopniu zmieniają się z wiekiem. Najmniej wydaje pokolenie Y (66 PLN miesięcznie), pozostałe pokolenia wydają po około 80 PLN. Różnice ujawniają się dopiero w poszczególnych kategoriach produktowych. Najstarsze pokolenie (powyżej 50 lat – Baby Boomers) wydaje wyraźnie więcej na książki, płyty i filmy (57 PLN przy średniej z pozostałych grup wiekowych w okolicach 40 PLN). Na sprzęt RTV-AGD najczęściej wydaje pokolenie X (około 116 PLN, w przypadku pozostałych grup wiekowych wartości te oscylują między 84-101 PLN). Najmłodszy najczęściej wydają na urządzenia mobilne (113 PLN przy średniej około 90 PLN w przypadku pozostałych grup wiekowych) [Staniszewska, Gordon 2015, ss. 123-128].

Co ciekawe starsi internauci wydają się być mniej problematyczni. Wraz z wiekiem maleje odsetek osób narzekających na brak informacji, czas oczekiwania na

produkt czy koszty dostawy. Jednocześnie rośnie odsetek osób, które nie spotkały się z problematycznymi sytuacjami (Rysunek 8).

**Rysunek 8.** Problemy w czasie zakupów online



**Źródło:** [Staniszewska, Gordon 2015, ss. 82-83].

## M-commerce a wiek internauty

M-commerce to wydzielony z e-commerce obszar handlu elektronicznego, w którym transakcje i przegląd informacji odbywa się za pomocą urządzeń mobilnych, czyli smartfonów i tabletów. Jest to, obok marketingu społecznościowego, marketingu wirusowego i wideo marketingu, jeden z najważniejszych obszarów popularyzacji marketingu internetowego w przyszłości [Szymański 2013, s. 218]. Obszar ten dynamicznie rośnie. W 2015 roku m-commerce stanowił 30% e-commerce. W krajach Azji Wschodniej udział transakcji mobilnych na rynku e-commerce był wyższy, osiągnął blisko 50% (Japonia 49%, Korea Południowa 45%) [Criteo 2015, p. 6]. Badacze na tym rynku uważają, że to, co obecnie następuje, to transformacja e-commerce w m-commerce [Sumita, Yoshii 2010, pp. 217-227].

Działalność w m-commerce daje wiele możliwości detalistom zarówno w komunikacji jak i w sprzedaży. Urządzenia mobilne są bardziej osobiste niż tradycyjne komputery, z reguły są używane przez konkretną osobę, mają wbudowany moduł GPS i GSM pozwalający na dokładną lokalizację aparatu. Pozwala to na wysyłanie spersonalizowanych komunikatów dopasowanych do kontekstu. Jako że urządzenie mobilne użytkownik z reguły posiada przy sobie, daje ono dostęp do stron internetowych, w tym sklepów online, przez 24 godziny na dobę. Potencjalnie można dzięki niemu dotrzeć z ofertą do klienta w każdym momencie, w tym w również, kiedy dokonuje on zakupu (teoretycznie nawet, jeśli już jest w sklepie konkurenta). Aplikacje dostępne na urządzenia mobilne zwiększają możliwości

smartfonu. W połączeniu z wbudowaną kamerą istnieje możliwość czytania kodów kreskowych i QR<sup>2</sup> usprawniając w ten sposób komunikację.

Ograniczeniem technologii mobilnej jest negatywny stosunek do komunikatów wysyłanych na telefony komórkowe w Polsce. Źle jest oceniana wartość informacyjna reklam mobilnych. Traktowana jest ona jako reklama nachalna i irytująca. Polacy również boją się utraty prywatności w związku z wykorzystywaniem informacji generowanych przez urządzenia mobilne do celów marketingowych [Mitręga 2013, ss. 172-173]. Podobne wyniki badania uzyskano na rynku brytyjskim. Tu także większość nie chce otrzymywać informacji reklamowych na urządzenia mobilne, uważa je za denerwujące, ignoruje je, a smartfon uważa za urządzenie osobiste, które nie powinno być wykorzystywane przez reklamodawców [Watson, McCarthy, Rowley 2013, p. 843]. Aby zapobiec negatywnym skutkom reklamy mobilnej ta powinna być powiązana ze zgodą użytkownika smartfonu na otrzymywanie takich treści. Większość respondentów brytyjskiego badania uważała, że informacje przesyłane przez firmy na smartfon byłyby mniej denerwujące, gdyby przesyłane były za zgodą użytkownika, którą można by łatwo cofnąć [Watson, McCarthy, Rowley 2013, p. 845].

Istnieje duże zróżnicowanie w wykorzystaniu Internetu mobilnego do zakupów przez internautów w Polsce. Około 45% osób do 35 roku życia (pokolenie Z i Y) używało telefonu komórkowego do zakupów mobilnych, przy jedynie 25% osób starszych. Nie ma przy tym wyraźnego rozróżnienia w popularności smartfonów między pokoleniem X a Baby Boomers [Staniszewska, Gordon 2015, s. 133].

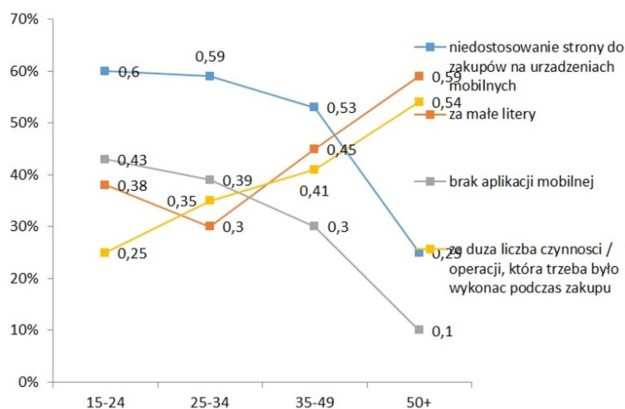
Wydaje się, że jest to spowodowane specyfiką pokolenia X. Dorastało ono wraz z rozwojem komputerów, stąd to komputer jest urządzeniem, które traktowane jest priorytetowo. Wykształciło to przyzwyczajenie do dużego ekranu. Młodszy dorastali w erze smartfonów, stąd dla nich wielkość ekranu nie ma aż takiego znaczenia. Potwierdzałyby tę teorię duża popularność tabletów wśród pokolenia X wiekowej (28% korzystało z tabletu przy zakupach online) w porównaniu z pokoleniem Y (20% korzystało) [Staniszewska, Gordon 2015, s. 133]. Osoby pracujące z pokolenie Y i Z rzadziej wykorzystują smartfony do rozmów telefonicznych niż osoby z pokolenia X. Za to częściej traktują je jako preferowane urządzenie do pracy [Cisco 2014, pp. 16-20]. Dane te wskazują, że dla starszych pokoleń smartfon to wciąż głównie telefon, a dla młodszych to uniwersalny komunikator. Jako ciekawostkę można podać, że aż 54% pracujących z pokolenia Y i Z zaraz po przebudzeniu patrzy w smartfon (38% z pokolenia X) [Cisco 2014, p. 4].

Porównanie problemów, z jakimi spotykają się poszczególne generacje również świadczą o większym przyzwyczajeniu młodszych pokoleń do urządzeń mobilnych. W ich przypadku podstawowym mankamentem sklepów był brak dostosowania strony sklepu do urządzeń mobilnych i brak aplikacji. Starsze pokolenia przyzwyczajone do dużych ekranów, gdzie da się więcej zmieścić informacji i gdzie wszystko jest większe narzekały głównie na wielkość liter i potrzebną ilość czynności, by dokonać zakupów (Rysunek 9).

---

<sup>2</sup> Kod Quick Response – alfanumeryczny, dwuwymiarowy, matrycowy, kwadratowy kod graficzny czytany przez urządzenia elektroniczne z zainstalowanym odpowiednim oprogramowaniem.

Rysunek 9. Problemy przy zakupach mobilnych



Źródło: [Staniszewska, Gordon 2015, s. 137].

## Implikacje menedżerskie

Detailści Internetowi powinni uwzględnić wiek internauty i dopasowywać swoje działania do rynku. W czasach silnej i licznej konkurencji nie można pozwolić sobie na brak dostosowania się do starszych pokoleń.

Młodsze pokolenia częściej korzystają z Internetu, jednak spodziewać się można, że wraz z upływem czasu przeciętny wiek internauty będzie rósł a udział najstarszych grup wiekowych będzie zdecydowanie wyższy niż teraz. W związku z tym już dziś przedsiębiorstwa muszą dopasować swoje działania do osób starszych. Najczęściej wymienianym w Polsce powodem nie korzystania z Internetu jest brak potrzeby by to robić. Zatem organizacje powinny uświadamić, jakie niesie korzyści w codziennym życiu Internet, by odsetek internautów, szczególnie wśród starszych pokoleń rósł.

Pokolenia starsze (Pokolenie X i Baby Boomers) preferują tradycyjne formy komunikacji, młodsze komunikację online. Przedsiębiorstwo, aby działać skutecznie, musi uwzględniać obie formy komunikowania się, co oznacza działania zarówno w świecie online jak i offline. Zainteresowania użytkowników zmieniają się z wiekiem i do tych zmian również należy się dopasować.

Istotne są różnice w powodach motywujących do zakupów. Młode pokolenia cenią duży wybór, niską cenę i łatwość zwrotu. Znaczenie ma możliwość kupowania produktów rzadkich. W przypadku starszych pokoleń nabiera znaczenia ilość informacji jaką dostarcza sprzedawca, jego wiarygodność i wygoda zakupów. Co ważne, starsze pokolenia rzadziej skarżą się na problemy przy zakupach.

Media społecznościowe to obecnie najpopularniejsza forma komunikacji w Internecie. Serwisy społecznościowe i blogi internetowe angażują przynajmniej 60% internautów w skali globalnej. Sieci społecznościowe, to także najpopularniejsza

kategoria w świecie angażująca aż 19% czasu spędzanego przez internautów w sieci [Verunccio, 2014, p. 217]. Jednak wraz z wiekiem istotnie zmienia się nastawienie do tych mediów. Młode pokolenia (Z i Y) oceniają zdecydowanie wyżej wiarygodność informacji w nich niż starsze. Stąd działania w zakresie mediów społecznościowych powinny przede wszystkim być skierowane do najmłodszych pokoleń. W przypadku starszych powinno się w większym stopniu skupić na tradycyjnych formach komunikacji.

Najmłodsze pokolenie Z w największym stopniu wykorzystuje potencjał technologii mobilnych. To ono najczęściej korzysta z aplikacji mobilnych, trzykrotnie częściej korzysta z kodów QR [Mikowska, 2014, ss. 40-48]. Dlatego do nich powinny być skierowane działania wykorzystujące potencjał urządzeń mobilnych. W przypadku pokoleń starszych należy przede wszystkim zapewnić czytelność i wygodę korzystania z stron i aplikacji mobilnych.

## Zakończenie

Dokonano analizy zachowań nabywców sklepów online. Zaobserwowano istotne różnice w tych zachowaniach w poszczególnych przedziałach wiekowych. Osoby w wieku powyżej 50 lat (pokolenie Baby Boomers i starsze) wyraźnie rzadziej korzystają z Internetu i w mniejszym stopniu potrzebują go do codziennego życia. Preferują tradycyjne formy komunikacji. Osoby w przedziale 30-50 lat (pokolenie X) preferują tradycyjny Internet i e-commerce. Nie do końca potrafią i chcą wykorzystywać potencjał technologii mobilnych. Najmłodsze pokolenia (Y i Z) korzystają z technologii mobilnych traktując je jako naturalny sposób komunikacji z Internetem. Dla nich smartfon to kolejne, praktycznie równorzędne komputerowi urządzenie pozwalające na połączenie się z Internetem. W najbardziej naturalny sposób korzystają z potencjału, jakie niosą z sobą technologie mobilne. Wyżej wymienione spostrzeżenia potwierdzają hipotezę postawioną we wstępie artykułu.

Detaliści, aby być konkurencyjnym na rynku, powinni dopasowaniem swoje działania do poszczególnych segmentów wiekowych. W przypadku starszych powinno preferować się tradycyjne formy działania przede wszystkim wykorzystujące narzędzia z świata offline. W przypadku młodszych pokoleń należy przede wszystkim starać się wykorzystywać najnowsze innowacje technologiczne i produktowe w swoich działaniach, wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom.

## Bibliografia:

- Brdulak H. (2009), *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*. Akademicko-Gospodarcze Forum „Kobieta i Biznes”, nr 1-4.
- Gunter McGrath R (2013), *Transient Advantage*, “Harvard Business Review”, June 2.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2011), *Two Hearts in Three-quarter Time: How to Waltz the Social Media/Viral Marketing Dance*, “Business Horizons”, Vol. 54.

Lorange P., Rembiszewski J. (2016), Customer related innovations in the 21st century, "Organizational Dynamics", Vol 45, Issue 2.

Mitręga M. (2013), *Marketing mobilny w świetle postaw użytkowników telefonów komórkowych*, Handel Wewnętrzny, maj-czerwiec, tom 3.

Osgerby J., Rush D. (2015), *An exploratory case study examining undergraduate accounting students' perceptions of using Twitter as a learning support tool*, "The International Journal of Management Education", No. 13.

Poloski-Vokic N., Vidovic M. (2015), *Managing internal digital publics: What matters is digital age not digital nativity*, Public Relations Review, No 41.

Reeves M., Deimler M. (2011), *Adaptability: The New Competitive Advantage*, "Harvard Business Review", July-August.

Song J., Zaherdi F.M. (2006), *Internet Market Strategies: Antecedents and Implications*, "Information & Management", No. 43.

Sumita U., Yoshii J. (2010), *Enhancement of e-commerce via mobile accesses to the Internet*, "Electronic Commerce Research and Applications", No. 9.

Stachowska S. (2012), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.

Sułkowski Ł. (2014), *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu*, (w:) Otto J., Sułkowski Ł. (red), *Metody zarządzania marketingowego*, Diffin, Warszawa.

Szymański G. (2013), *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Verunccio M. (2014), *Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study*, International Journal of Business Communication, Vol. 51(3).

Watson C., McCarthy J., Rowley J. (2013), *Consumer attitudes towards mobile marketing in the smart phone era*, International Journal of Information Management, No. 33.

Wrzesień W. (2007), *Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Nauka”, Nr 3

Wójcik J. (2013), *Wpływ technologii ICT na rolę konsumenta w komunikacji marketingowej*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 140.

Zenger T. (2013), *What Is the Theory of Your Firm*, "Harvard Business Review", June

## Źródła internetowe:

Chodak G., Jarosz P., Kunkowski J., Polasik M., Tkaczyk P., Wrzalik P. (2012), *Raport e-Handel Polska 2012*, Dotcom River, (online), <https://dotcomriver.pl/>, dostęp: 20.04.2016.



Cisco (2014), *2014 Connected World Technology Final Report*, (online), <https://newsroom.cisco.com>, dostęp: 20.04.2016.

Criteo (2015), *State of Mobile Commerce*, <http://www.criteo.com/> (online), dostęp: 28.01.2016.

Deloitte (2014), *Media Consumer 2014. The digital divide*, (online), <http://www2.deloitte.com/uk/en.html>, dostęp 20.04.2016.

IRCenter (2014), *Social Media w Polsce 2014*, (online), <http://www.ircenter.com>, dostęp 20.04.2016.

Mikowska M. (2014), *Marketing mobilny w Polsce 2013-2014*, (online), <http://jestem.mobi/>, dostęp 20.04.2016.

Newman N., Levy D. (2014), *Reuters Institute Digital News Report 2014. Tracking The Future Of News*, (online), <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/>,dostęp 20.04.2016.

Staniszewska P., Gordon M. (2015), *E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska*. Izba Gospodarki Elektronicznej e-Commerce Polska, (online), <http://www.infomonitor.pl/>, dostęp 20.04.2016.

The World Internet Project (2013), *International Report-Fifth Edition*, (online), <http://www.worldinternetproject.net>, dostęp 20.04.2016.

**Jagoda Stompór-Świdowska** | jagoda.stompor-swiderska@uwr.edu.pl  
Uniwersytet Wrocławski

## Role of Mentoring in the Job 50+ Nurses

**Abstract:** The aim of this article is to point out the consequences of population ageing to the nursing profession. Additionally, it attempts to seek constructive solutions aiming at increasing young nurses' retention in profession index, and on the other hand, retaining nurses aged 50+ at work as long as possible. Mentoring and inter-mentoring might serve as beneficial means to achieve these aims, with limitations in mind. The article presents results of empirical studies (N=120) referring to 50+ nurses' competence self-assessment and peer assessment in the areas of assisting with personal hygiene and basic surgical interventions, ability to pass information to patients, showing support and empathy to the patient, IT skills and medical devices use as well as professional skills adequate to performing the nurse's work.

**Key-words:** population ageing, nurses, mentoring, inter-mentoring, workers 50+, nurses 50+.

Population ageing is a phenomenon occurring primarily in more economically developed countries, i.e. Western Europe or the USA, where the standard of living per citizen allows to live a safe life and meet basic needs. Observable phenomena include declining fertility rates and rising life expectancy with the simultaneous decrease in birth rate. What has appeared is a multi-generation population where the lives of 4 or 5 generations overlap. It is projected that by 2050 around 20% of the population will have reached 60 or more years of age<sup>1</sup>. Every year the number of people over 90 rises, too. Without thorough investigation of the mechanisms and processes underlying these changes, it can be said that they refer to the functioning of individuals, groups and nations at various levels and to varying degrees. Michel Loriaux [1995, 2006] points to the need to adjust institutional structures to

---

<sup>1</sup> <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/sytuacja-demograficzna-osob-starszych-i-konsekwencje-starzenia-sie-ludnosci-polski-w-swietle-prognozy-na-lata-2014-2050,18,1.html>, retrieved: 10.04.2015.

the present and coming consequences of population ageing. Current situation causes implications on both micro and macro-social scales, in many areas of individual and social life. These consequences affect legal, economic, medical, health, architectural, market, employment and other areas [Szatur-Jaworska, Błędowski, Dzięgielewska 2006]. Population ageing entails workforce ageing and, as such, is an international problem.

Considerations presented in this article concern one particular issue of the many related to population ageing, namely the possibility of seeking effective solutions to retain both older and younger nurses in employment. A nurse is a separate profession within the group of healthcare-related professions. Healthcare professionals, including nurses as one of the Health Services subjects, contribute to improving and maintaining patients'/clients' condition. Nurses, to a large extent, 'work at the root' by taking care of ageing population in residential homes and outside such institutions when relatives who are still in employment need such services to be provided for their elderly. Ageing society entails increased amount of nursing care which requires an increased numbers of qualified nurses. [Borowiak, Manes, Kostka 2011]. The profession of a nurse aims at ensuring skilled, high quality healthcare provision to a patient [Letvak, Ruhm, Gupta 2013]. In many European countries this type of care is now becoming the fastest developing one. The professions of a midwife and nurse are considered to be ageing as the majority of workers are at the age of mid adulthood i.e. over 50. One of the reasons behind this situation is the fact that huge numbers of young nurses emigrate or retrain [Sulek, Korbiel-Pawlas, Pawlas, Ślusarz 2006]. This phenomenon affects Poland in particular. It leads to increased workload for those who remain in the country for the amount of duties resulting from patient care does not decrease but, to the contrary, grows. Statistical data shows that the average age of a Polish nurse or midwife is around 47, with the majority of registered nurses aged 41-65. These nurses amount to 75% of nurse population in Poland<sup>2</sup>. This data shows clearly that there is a deficit of young professionals. Considering the number of students in nurse courses, it is visible that generation replacement in this profession is not possible which will lead to increasing shortage of workers in nursing and professional patient care positions. Data published by the Polish Chamber of Nurses and Midwives (NIPiP) reports that Poland has the lowest index of the number of nurses per 1,000 citizens, compared to some other countries such as the Czech Republic, Germany, Canada, Denmark, Switzerland, Great Britain, New Zealand or Norway<sup>3</sup>.

There are also many nurses registered as unemployed. This might be the result of lack of job offers in a particular region of the country, restructuring of healthcare institutions which forced downsizing, as well as low salaries. Polish professionals are unwilling to migrate within the country in search of employment because they are strongly attached to their place of living. Such unwillingness is likely to increase with age.

The whole of Europe struggles with nurse shortage. Over 25,000 nurses from 10 European countries (including Poland) participated in the cross-sectional study,

---

<sup>2</sup> <http://www.oipip-bp.pl/pliki/Dane%20statystyczne%20z%20debaty%20NRPiP.pdf>, retrieved: 04.04.2015.

<sup>3</sup> <http://www.oipip-bp.pl/pliki/Dane%20statystyczne%20z%20debaty%20NRPiP.pdf>, retrieved: 04.04.2015.

conducted in Italy, on the perception of ability to work, ageing and intentions to leave work [Camerino, Conway, Van Der Heijden, Estry-Behar, Consonni, Gould, Hasselhorn 2006]. Determining ability to work based on the following criteria: subjective assessment of ability to work in comparison with the optimal period of performance throughout career, sick leave rate during last year, number of medical conditions diagnosed by a doctor, own prediction of ability to work in 2 years, psychological resources (enjoying daily tasks, involvement, level of optimism about the future). In comparison with the other 9 countries, Polish nurses aged over 35 scored the lowest in terms of perceiving their ability to work. Low ability to work perception increased with age. Reported differences might also result from working conditions which are significantly poorer in Poland than in the other countries of the EU and have a negative influence on nurses' health and performance. The study also points to the importance of creating policies aiming to increase nurse retention in the profession and considering the older nurses' needs, such as flexible working hours, 'family friendly' working environment, opportunities for professional development, adequate remuneration which is frequently a decisive factor behind work emigration choice.

## **Mentoring and inter-mentoring in the nursing profession**

Mentoring refers to a relationship between two people which enhances the development of one of them, usually the less experienced one, with the support of the more experienced colleague. This might be a short or long-term relationship and it might involve coaching, career counselling, one-to-one teaching [Green, Jackson 2014]. Mentoring can be realized in a formal or informal relationship. The first one refers to an organised and formalised relationship undertaken at employer's request. The latter is characterised by a spontaneous contact, independent of external influence and based on a will to cooperate by a more experienced 'mentor' and a less experienced 'mentee'. Inter-mentoring is a wider version of mentoring and it involves role change, i.e. reciprocity where both workers engage in teaching each other. Mentoring distinguishes two types of support relationships. The first one refers to professional development, while the second involves psychosocial support to help mentee build self-efficiency, self-efficacy and professional identity.

Why is mentoring useful in the nursing profession? Nursing introduced the notion of mentoring as a way to enhance leadership among experienced employees and to increase nursing schools' graduates' retention at work [Cottingham, DiBartolo, Battistoni, Brown 2011]. Newly qualified nurses are sought because workforce is ageing, as it has already been highlighted. Present shortage in nursing posts enforces seeking effective ways to retain young employees with adequate qualifications. The aim of mentoring in the nursing profession is also to socialize new workers, develop talent and, recently, to retain experienced nurses in employment. Young workers commonly start up with the basic set of competences, while in their workplace they face higher demands which frequently exceed their skills. Research shows reasons why nurses resign from work, such as work stress, anxiety, depres-

sion, mobbing among co-workers [Bally 2007]. It is expected that mentoring might promote a more positive organisational culture, reduce the number of workers who decide to retrain, acquire proper professional standards and, to some extent, fill up the gap in nurses' professional experience. It might also ease the transition from the idealistic idea of nursing, acquired in school, to a more realistic understanding of nursing profession practice. Research confirms mentoring's capacity to create the opportunity for social development in nurses' work [Sword, Byrne, Drummond-Young, Harmer, Rush 2002]. Individuals experiencing mentoring cope more successfully with their responsibilities, are promoted faster, report higher level of job satisfaction than those not involved in mentoring relationships. In 2007, the Leonardo da Vinci programme conducted a pilot cross-generation project for nurses throughout Europe. It aimed at engaging nurses aged 50-65 in cooperation with younger colleagues aged 20-35 in the form of both formal and informal workshops to share skills and examples of best practice<sup>4</sup>. In the long perspective, the program was expected to retain young nursing professionals in employment. It involved not only improvement in professional competence but also life skills, such as coping with difficult situations. Nurses had the opportunity to learn from one another. The various benefits of the project included improvement in team cohesion and team work quality, adequacy of identifying educational needs, better succession planning. It was also important to concentrate on length of employment and seniority not merely on research participants' age. The program received positive reviews.

Research into mentoring in nursing showed mainly positive aspects of the mentoring relationship. Therefore, a question arises whether it has any drawbacks. Mentoring is a social relationship and, similarly to other relationships, it may be subject to various threats and disappointment. It might entail costs resulting from relationship involvement. If benefits outweigh costs, the relationship is useful. However, if costs outweigh benefits the relationship may be seen as requiring too much effort, and consequently fails to work.

The research conducted by Eby and Allen [2002] stated that mentoring might also observe toxic relationships which can be destructive. Such situations are not rare. Authors pointed out that during the mentoring process some ethical norms and borders of the relationship might be breached and mentors may behave unprofessionally. An anonymous survey [Eby, Butts, Durley, Ragins 2010] showed that half of the respondents reported having experienced negative mentoring behaviors in the course of their careers. Mentoring relationships in nursing can also be problematic. Potential benefits have been well documented in literature. Negative outcomes have been investigated from the perspectives of both mentors and mentees. Mentors tend to choose people similar to themselves and omit other valuable employees. Cultural replication effect can be observed in this situation with mentor enhancing mentee's absolute acceptance of organizational culture they function in. It additionally limits the opportunities for positive change which

---

<sup>4</sup> <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/nhsmentorsnursesacrossgenerations-2007-12.aspx>, retrieved: 10.04.2015.

mentee might bring. Nurses need to be aware of difficulties which might occur in the mentoring relationship in order to minimize potential problems. Organizations, on the other hand, should provide adequate training for mentors and mentees, stimulate reasonable expectations and ensure that employees are conscious of the fact that mentoring is a relationship which, like any other relationship, might have its downsides.

### Employees 50+

In the ageing population, workers aged 50+ constitute a significant occupational group. Due to the disproportion of younger and older employees, in the nursing profession in particular, employers should, and are in fact forced to, get better knowledge and understanding of this very stable group of workers. Of key importance, therefore, are programs promoting age management which draw attention to the potential of the 50+ group and aim at maintaining their efficiency and adjusting their competences to employers' requirements. For middle-aged professionals work is a major life activity, increases motivation to leave home and take care of their physical condition. It is also their basic source of income [Rzeszowska 2010].

It is not only young employees who constitute a company's capital, but especially the experienced ones. For this reason it is worth investing in improving qualifications of not only young but also older workers and encourage them to retire at the latest age possible. It is necessary to change the way we think about generation 50+ and appreciate the value of their professional experience, availability, loyalty, commitment as well as ability to learn and acquire new skills, including new technologies.

### Own research

The research presented in this article focuses on highlighting professional competences of older nurses which are highly assessed by their younger colleagues and pointing out 50+ group's deficits perceived by younger workers. The research included 120 participants: 60 nurses and midwives aged 50+ (later jointly referred to as nurses) and 60 co-workers of the group.

**Table 1.** Number of groups' participants, mean age, length of employment

Research group	Number of participants	sex		Mean age	Length of employment as nurse
		F	M		
Nurses	60	57	3	54,6	31,3
Co-workers	60	51	9	32,7	10
total:	120	108	12	43,6	20,65

**Source:** own research.

Research participants were mainly women, both in the nurses and co-workers groups. Mean age of nurses' group participants was approx. 55 with over 30 years of employment in the profession. Co-workers were 30 years of age on average, with approx. 10 years of employment (minimum length of employment in the research was 1.5 yrs).

## **Own research methodology**

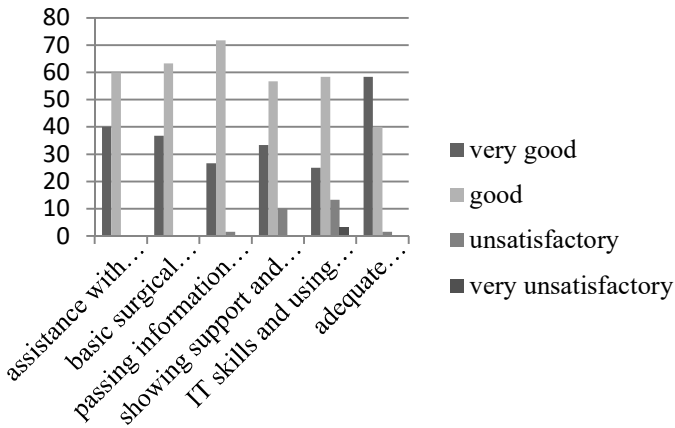
Multi-dimensional 50+ Employee Questionnaire was used in the research. Analogical versions were used for nurses group and co-workers group. Research method version for the worker included details regarding participants' sex, age, qualifications, job position, length of employment, questions concerning professional and personal areas. Professional area questions referred to self-assessment of own competences, relationship with patients and co-workers, etc. This section included three components: behavior, emotions and cognitive attitudes. Personal area questions concerned private life roles, most significant achievements, sense of life satisfaction, sense of physical condition satisfaction. Respondents marked their answers on the Lickert scale. The questionnaire also included unfinished sentences. In total, the questionnaire covered 37 complex issues.

The research provided a range of interesting data. This article presents those referring to 50+ nurses' competences in the area of assisting with personal hygiene, basic surgical interventions, ability to pass information to patients, showing support and empathy, IT skills and ability to use medical devices. It also mentions skills adequate to performing the job of a nurse, 50+ group assessment by their co-workers, employers' recognition and assessment of the relationship with co-workers.

## Research results

The results cover two perspectives of nurses' competence assessment: self-assessment and co-workers' assessment.

**Figure 1.** % distribution of professional competence components from self-assessment perspective

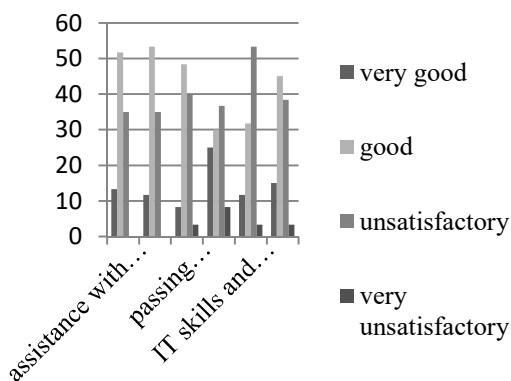


**Source:** own research.

Nurses aged 50+ assess most of their own competences as satisfactory and very satisfactory. Assistance with personal hygiene, basic surgical interventions and ability to pass information to patients were assessed as good and very good (they were assessed as unsatisfactory by one person only). Most responses related to unsatisfactory performance referred to IT skills and ability to use medical devices. These were perceived to be unsatisfactory by 17% of respondents. Ability to pass information to patients and showing support and empathy were considered unsatisfactory by 10% of respondents. These areas might, therefore, be pointed to as in need of most improvement, although such shortcomings were only reported by 10% of research participants (IT skills) or by every sixth respondent (showing empathy). Overall, adequacy of own professional skills was confirmed by 99% of the respondents as very good and good.



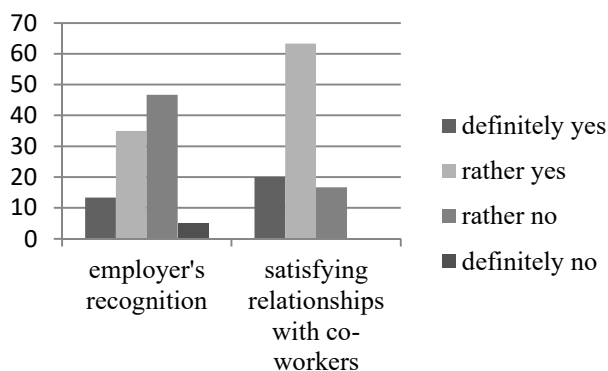
**Figure 2.** % distribution of professional competence components from co-workers' perspective



**Source:** own research.

In general, nurses' 50+ co-workers perceive their older colleagues' professional skills' adequacy as very good and good (60%). The most significant shortcomings, as reported by 57% of co-workers, were observed in the areas of IT skills and ability to use medical devices. 45% of respondents assessed showing support and empathy as unsatisfactory, while 35% of co-workers considered assisting with personal hygiene and basic surgical interventions as unsatisfactory. Difficulties passing information to patients were reported by 43% of co-workers.

**Figure 3.** % distribution 50+ nurses' perception of recognition by employer and relationship with co-workers



**Source:** own research.

Collected data shows that approximately 52% of nurses aged 50+ do not feel their work is appreciated by their employer and only 13% experience adequate recognition. Relationships with co-workers are perceived more positively. Over 80% respondents consider these relationships to be satisfying.

## Summary

Comparison of data gathered in the two research groups shows discrepancies between nurses' 50+ self-assessment of own competences and how they are perceived by younger co-workers. Nurses 50+ self-assessment is significantly higher. Younger co-workers point to shortcomings, mostly related to IT skills, ability to use medical equipment and relationships with patients.

Positive self-perception of older nurses might have a positive result as it creates favorable climate for being a mentor. Mentoring should bring satisfaction from helping junior personnel. Mentoring and inter-mentoring demand respect, sense of attractiveness between partners, mutual support which might be relatively irrespective of other components. Attractiveness may rest on common interests, recognition of talents. Good mentor should be courteous, competent, open to reciprocal interaction, willing to cooperate. It is also important that a mentee feels free to choose their mentor and able to communicate with them in a positive manner. Research results presented in this article point to the need for overcoming barriers resulting from the perception of older nurses. The way workers aged 50+ are perceived by their employers also contributes to creating a specific image of this worker group. Negative perception might weaken older workers' position and demotivate them in terms of increasing effort to build mentoring relationships. In the context of stimulating favorable climate for mentoring relationships, it is beneficial to acknowledge positive relationships with co-workers. Employers should acquire knowledge regarding research into reciprocal relationships within groups of nurses to design efficient mentoring programs, facilitate leadership of experienced workers which will address changes occurring in the ageing population.

## Bibliography:

Bally J.M.G. (2007), *The role of nursing leadership in creating a mentoring culture in acute care environments*, Nursing Economics, 25(3).

Borowiak E., Manes A., Kostka T. (2011), *Sytuacja demograficzna pielęgniarek i położnych na podstawie analizy danych zawartych w rejestrze Okręgowej Izby Pielęgniarek i Położnych w Łodzi*, Problemy Pielęgniarstwa, nr 19.

Camerino D., Conwey P.M., Van Der Heijden B.I.J.M., Estryng-Behar M., Consonni D., Gould D., Hasselhorn H.M. (2006), *Low-perceived work ability, ageing and intention to leave nursing: a comparison among 10 European countries*, Journal of Advanced Nursing 56(5).

- Cottingham S, DiBartolo M.C., Battistoni S., Brown T. (2011), *Partners in nursing: a mentoring initiative to enhance nurse retention*, *Nursing Education Perspectives*, 32 Issue 4.
- Eby L.T., Butts M., Durley J., Ragins B.R. (2010), *Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence for the protégé and mentor perspective*, *Journal of Vocational Behaviour*.
- Eby L.T., Allen T.D. (2002), *Further investigation of protégés negative mentoring experiences*, *Group and Organisational Management*, 27(4).
- Green J., Jackson D. (2014), *Mentoring: Some cautionary notes for the nursing profession*, *Contemporary Nurse*, 47(1-2).
- Letvak S., Ruhm C., Gupta S. (2013), *Differences in health, productivity and quality of care in younger and older nurses*, *Journal of Nursing Management*, 21.
- Loriaux M. (1995), *Les consequences de la revolution demographique et du vieillissement societal: restructuration des ages et modification des rapports entre generations*, *Sociologie Et Societes*, 27.
- Loriaux M. (2006), *Death, colonized by aging?*, *Ethique et Sante*, 3(1).
- Rzechowska E. (red.) (2010), *Dojrzały pracownik na rynku pracy. Jak zabezpieczyć przed wykluczeniem społecznym osoby 50+*, Lublin, Wydawnictwo LBS.
- Sulek J., Korbiel-Pawlas M., Pawlas A., Ślusarz R. (2006), *Motywy i predyspozycje osób kształcących się w zawodzie pielęgniarstwie*, *Pielęgniarstwo XXI wieku*, nr 4 (17).
- Sword W., Byrne C., Drummond-Young M., Harmer M., Rush, J. (2002), *Nursing alumni as student mentors: Nurturing professional growth*, *NurseEducation Today*, 22.
- Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dziegielewska M. (2006), *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

**Maria Aluchna** | maria.aluchna@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

**Anna Krejner-Nowecka** | anna.krejner-nowecka@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

**Emilia Tomczyk** | emilia.tomczyk@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

## **Women on Corporate Boards in Poland. The Current State of Art**

**Abstract:** The female involvement in governance management represents the key initiatives in politics and business and belongs to the most dynamically developing themes in society and economy studies. Various approaches explain and support the presence of women on corporate boards. This trend to stimulate the presence of women on boards is widely observed in the European Union, Eastern Europe, the US, Asia and Latin America. Several countries implemented tailored regulations on quotas, reporting guidelines or best practice codes, yet the company reactions are slow and heavily embedded in the existing cultural and social norms as well as in the institutional environment. The goal of the paper is to identify the participation of women on corporate boards on the sample of Polish companies listed on the Warsaw Stock Exchange using the unique hand collected data derived from annual reports. The paper intends to trace the presence of women on boards in Poland within the dynamic analysis documenting the changes in the years 2008-2014. Finally, the paper attempts to answer the question of the impact of the best code recommendations on the equal gender participation in management and supervision of the actual presence of women on boards and the board functions they play.

**Key-words:** women on boards, board functions, corporate governance, diversity management.

## **Introduction**

The involvement of women in business in general and their presence on corporate boards in particular belongs to one of the most dynamically researched themes in the society and economy research. It also represents the key initiative in politics and business. The topic of the presence of women on corporate boards is embedded in a set of various perspectives and approaches including political economy, law, human rights, gender studies, corporate governance and human resources management. The analyses are driven by the policy development to assure for the optimal allocation of labor force in order to stimulate innovation and growth, the company initiatives within the diversity management to explore the human potential and better communication with the market and the non-discrimination programs providing equal treatment of all citizens. The trend to stimulate the presence of women on boards is widely observed in the European Union, Eastern Europe, the US, Asia and Latin America. Several countries implemented tailored regulations on quotas, reporting guidelines or best practice codes, yet the company reactions are slow and heavily embedded in the existing cultural and social norms as well as in the institutional environment.

The growing economic challenges triggered the formulation and adoption of codes and recommendations for improvement of economic and social performance. The assumptions of the positive impact of the diversity management and the call for the increase of women's participation in business and their presence on corporate boards remain among such recommendations. The European Communication to the Parliament known as the „Strategy for gender equality between women and men 2010-2015” is viewed as a tool assuring for larger female involvement in business and one of the EU responses to the financial crisis. Females are expected to enrich the leadership style, deliver new values and in result contribute to better performance and higher firm value. The gender equality in business belongs to one of the most highly debated issues in business and politics, while the main assumptions of gender strategy are well known. Yet, the main theme of the current debate refers to the strategies for the participation of female directors as well as the issues of introducing quotas for increasing women's presence on corporate boards.

The goal of the paper is to identify the participation of women on corporate boards on the sample in Polish companies listed on the Warsaw Stock Exchange using the unique hand collected data derived from annual reports for the years 2008-2014. The paper intends to trace the presence of women on boards in Poland within the dynamic analysis documenting the changes in the analyzed period. Finally, the paper attempts to answer the question on the impact of the best code recommendations on the equal gender participation in management and supervision on the actual presence of women on boards and the board functions they play (member, CEO, chairman). The paper is organized as follows. The first section outlines the theoretical framework placing the topic of women's presence on corporate boards in different perspectives such as the social identity/categorization the-

ory, the similarity/attraction paradigm, the “value-in-diversity” hypothesis and the resource-based view of the firm. The current findings on female involvement in governance and management with the reference to the best practices codes and recommendations are discussed in the second section. The third section is of empirical character and presents the research methodology, results and the findings discussion. Final remarks are provided in conclusion.

## **Theoretical background**

### **Managerial perspectives**

The existing literature on diversity has been rooted in four theories: (a) the social identity/ categorization theory [Tajfel, Turner 1986], (b) the similarity/attraction paradigm [Byrne 1971], (c) the “value-in-diversity” hypothesis [e.g. Ancona, Caldwell 1992] and (d) the resource-based view of the firm [Barney 1991].

The social identity/categorization theory and the similarity/attraction paradigm rooted in social psychology suggested that homogeneous team members work well together, resulting in a positive effect on team performance. In contrast, the “value-in-diversity” hypothesis and the resource-based view of the firm rooted in management research argued that heterogeneous team members create diverse perspectives, improving team performance. The research on the presence of women on the boards is also directly connected with other aspects of corporate governance. These include the importance of a good relationship with stakeholders, as proposed by both stakeholder theory [Donaldson, Davis 1991] and resource dependence theory [Pfeffer, Salancik 1978]; diversity as a measure of independence (more diverse board is a better monitor of managers) as advocated in agency theory [Jensen, Meckling 1976, Carter, D'Souza, Simkins et al. 2007]; and diversity as a necessity for fair and transparent decision-making [Luoma, Goodstein 1999]. Thus, arguing that the relationship between gender diversity and performance is positive (the value-in-diversity hypothesis and the resource-based view of the firm) or negative (the social identity/categorization theory and the similarity/attraction paradigm) fails to interpret the effect of gender diversity. Instead of a linear argument, researchers suggest that the form of the relationship between gender diversity and organizational performance is potentially represented by a curvilinear relationship. The U-shaped relationship accounts for the inconsistent findings in the past research, since different proportions of men and women produce different social dynamics that have different effects on organizational performance [Frink et al. 2003]. At present, diversity appears to be a “double-edged sword” [eg. Kravitz 2005, Milliken, Martins 1996]. Organizational performance can benefit from (1) the ability to appeal to clients (2) greater innovation and creativity and (3) improved chances for organizational survival. At the same time, diverse groups are more prone to conflict, which can weaken their cohesion and lead to decreased morale and increased turnover [e.g. Ancona, Caldwell 1992, Jackson 1992, Milliken, Martins 1996].

The resource-based view of the firm appears to be the most influential framework for understanding strategic management. The resource dependence theory views corporate boards as an essential link, for good corporate performance, between the company and its environment and the external resources on which a company depends i.e. customers, employees and investors [Pfeffer, Salancik 1978]. Linkage may provide the organization with useful information, may assure for a communication channel and help obtaining commitments of support from important elements of the environment. It also has a value in legitimizing organizations. Female directors on boards can provide a valuable form of legitimacy in the eyes of potential and current employees and relevant stakeholders at all levels of the company. Women directors also symbolize career possibilities to prospective recruits which improves the company's reputation [Hillman, Shropshire, Canella 2007]. Adams and Ferreira [2004] suggest that gender diversity on boards may reveal a political dimension since large firms are visible to outsiders as they are required to deal with government agencies which show preferences for diversity. The impact of gender diversity on firm performance depends on the organizational context. Thus, a careful review of the literature identifies the following three conceptually based moderators in this review: the organizational size, the growth strategy, and training. These moderators are believed to influence the relationship between gender diversity and organizational performance [Horwitz, Horwitz 2005]. Indeed, the company size is one of the most consistent predictors of a company having female directors, according to Burgess and Tharenou [2002].

## **The non-discrimination policy perspective**

One of the fundamental civil rights, provided in the Labour Code or EU directives, is the obligation of equal treatment of all the male and female employees irrespective of their sex, i.e. legal prohibition of sex-based discrimination. Equal treatment is based on the principle of equal pay, equal work conditions, equality in decision-making processes, as well as equal access to trainings and promotion. However, in order to consider the issues of women's presence and activity in business, also the principle of equal opportunities should be taken into account, i.e. lack of any obstacles for equal and fair access to career opportunities. Diversity management covers issues of counteracting discrimination in the workplace, including sex-based discrimination, as well as effective male and female staff management.

There are distinct regional patterns in how diversity is defined and how companies achieve it. According to the research by Society for Human Resource Management [SHRM 2009] North American companies are more likely to take a hands-on approach, set quantitative measures of success for diversity programs and use management incentives to reach their goals. They are more attuned to having a workforce that mirrors the customer base. European firms are more likely to rely on internal persuasion and lobbying, and focus on business case. Western European corporations tends to focus on gender, but they reveal weak interest in other non-traditional groups creating better conditions for attracting and retaining female

employees. The SHRM studies have shown that European companies generally focus on procedure, while American tend to place more emphasis on the results. Asian companies take even more decentralized, laissez-faire approach. They believe that diversity is a natural way so it grows within the organization organically, rather than is forced through management initiatives. Asian companies generally emphasize mechanisms tailored and adapted to fit local laws, traditions and sensibilities. In Asia there is a stronger focus on ensuring sufficient numbers of employees for future growth improving conditions for female employees. The emphasis of Arab Middle East companies appears to improve access to employment and promotion opportunities for local nationals under-represented in the management ranks [SHRM 2009]. Back at the beginning of the 1990s few major employers took equality issues seriously. Views have changed significantly since then and many businesses now appreciate that promoting equality helps attract the brightest and best graduates. Rather than arguing for the appointment of female directors on the basis of equal opportunity, social justice, and fairness, the support for women's inclusion on boards have been presented in terms of the business case. Areas in which businesses could do more to help working women include: supportive environment for working mothers with availability of flexible working arrangements, improved mentoring and enhanced opportunities for female graduates. European-based companies tend to tolerate a wider degree of interpretation of corporate by laws. The report entitled *Women in Business: From Classroom to Boardroom*, by Grant Thornton for International Women's Day shows support for the use of quotas to boost the number of women on the boards of large listed companies.

## **Women on boards in practice**

### **Growing interest in women on corporate boards**

The subject of women on boards of directors is a growing area of research. From an international perspective, the interest in the diversity of corporate boards is highly topical and continues to spark active debate. In lights of the financial crisis, corporate scandals, firm value decrease and global recession questions on the validity of traditionally homogenous boards of directors are being asked internationally. Van der Walt and Ingley [2003] describe diversity in the context of corporate governance as the composition of the board and the combination of the different qualities, characteristics and expertise of the individual members in relation to decision-making and effective risk management lead to better performance and strengthen business sustainability. Burke and Mattis [2000] were the first to explain why women are under-represented at board level and in top management. The reasons of insufficient number of women in top management staff can be explained at the individual, organizational and societal level. The first individual level comprises questions about women's predisposition and skills necessary to hold top management posts. At the organizational level it is analyzed how women have to cope with organizational structure and culture tailored to male employees in order to



develop and move to senior positions. At the societal level the dependencies between broadly defined economic, social political conditions and organizations and their employees are analyzed. The employees are taught by the society to act in certain way and when joining organizations they apply the behavior patterns they have acquired.

Scholars [e.g. Adams, Ferreira 2004, Burgess, Tharenou 2002, Sealy, Singh, Vinnicombe 2007], professionals [e.g. consultancy firm McKinsey] and societal pressure and lobby groups [e.g. non-profit organization Catalyst 2007] contribute to research on the subject indicating that the representation of women in the boardroom should be higher because firms with women directors perform better than those without women. All-male boards should be an exception for several reasons. Brammer, Millington and Pavelin [2007] study the relations between the presence of women at the top and (good) corporate governance – they argue that a homogeneous group of directors does not accurately reflect the society in which it operates, and is both a symptom of weak corporate governance and a missed opportunity. Previous studies have used Blau's [1977] index of heterogeneity to study gender diversity. The different layers within a society are characterized by social and economic inequalities. Moving between them is difficult, described as a reduced social mobility. More recently, the organizational demography literature has focused on Kanter's [1997] suggestion that studies must examine the proportion of men and women in a unit, rather than simple heterogeneity because a key factor in examining the effects of gender diversity is the percentage of females in the group [Frink et al. 2003]. Yet, as Harvard Professor B. Groysberg has noted, "there is a big difference between diversity and inclusiveness. Diversity is about counting the numbers; inclusiveness is about making the numbers count" [Groysberg, Bell 2013]. Groysberg appropriately notes that the key to making gender diversity a meaningful element of corporate governance is to create "the conditions under which you'd expect diversity to have a positive effect on performance" [Nobel 2013].

## **Empirical evidence on women on boards**

The numerous analyses show the situation of women in the work place is far worse than the this of men. Although the employment level of women is high across most European counties, however men outnumber women in the decision making positions at large corporations. The percentage of women in employment in 2014 (63.5 %) was 11.5 percentage points below the rate for men and below the Europe 2020 target (both 75 %). Nearly 60% of EU university graduates are women, yet gender differences in tertiary participation are still apparent, with women predominant in the fields of education, health and welfare, social sciences, humanities and art. Over the years, women have entered various traditionally male-dominated professions, however, they are still rarely employed in jobs characterized with status, power and authority or in traditionally male blue-collar positions. Moreover, women continue to be underrepresented in national parliament (although Polish

women were given the right to vote in 1918). The percentage of women elected to the lower house of Parliament increased merely from 21% in 2009 to 24% in 2011 and 27% in 2015, when a gender quota was introduced with the new *Electoral Code* of 2011. The results for the upper house of the Parliament remained lower and accounted to 15% in 2011 and 13% in 2015 [Kublik 2015]<sup>1</sup>. The Institute of Public Affairs in the research "Women in the electoral process" recommend to rank place requirements in the Polish electoral system, i.e. the mechanism alternating men and women on the list, known as the 'zipper system' to increase women's presence<sup>2</sup>.

In the EU the average employment rate for women aged 20-64 years accounted for 62.8% as for 2014 [Eurostat 2014], while women represent 52% of all employed. In Poland data of the Central Statistical Office [2014] shows that 64.4% of men and 48.5% of women in working age are employed. These proportions change for people raising children – the Eurostat report shows that 90% of male Poles and only 70% of female Poles in the age 24-54 years having two children are employed. According to World Economic Forum 2014 *Global Gender Gap Index* out of 142 countries Poland dropped from 54<sup>th</sup> to 57<sup>th</sup> place of the rating. Compared to the last year, Poland's position was worse in two of four index aspects: political (drop from 49<sup>th</sup> to 68<sup>th</sup>) and health-related (drop from 34<sup>th</sup> to 37<sup>th</sup>). In two aspects country position moved up. Poland ranks 61st on the Economic Participation and Opportunity subindex (progress from 72<sup>nd</sup>) and 36th on the Educational Attainment subindex (progress from 37<sup>th</sup> place) [The World Economic Forum 2014].

In Poland in 2013 55% of master studies graduates and 71% of all the postgraduate were female. However, as shown in the National Salary Report, in 2013 women and men are compensated differently (the pay varies between PLN 330 a month for ordinary employees and PLN 3200 for directors) and differ with respect to time spent at work (on average men work 41 hours a week, women work 34 hours a week). Furthermore, the employment crisis in Europe, has the potential to disrupt traditional expectations of gender divisions in waged work and lead men to compete for traditional female roles, and women, once more, would be unable to access higher level jobs [Eurofound 2008]. In spite of the changes that have occurred in women's participation in the labor market, women continue to bear most of the responsibilities for the home: caring for children and other dependent household members, preparing meals and doing other housework. In Poland, women spend at least twice as much time as men on unpaid domestic work. For the age group between 20-74 average paid work for a women is estimated for 2 hours 29 minutes

---

<sup>1</sup> The new *Electoral Code* of 2011 guaranteed both women and men at least 35 % of positions on the electoral lists [Druciarek, Niżyńska 2013].

<sup>2</sup> In the case of Poland, the candidate's position on the electoral list (the first five positions) itself appears to be the crucial factor. Apart from place at the top of the list of a party the orientation of the local electorate is important and decides about "winnable" position. In Poland, eastern regions are traditionally more conservative, and more often choose right-wing parties compared to voters in western parts of the country. Also on TV electoral campaigns only 27 % of all candidates presented were women and their image tends to be constructed on the basis of being a good manager of a household budget, while male candidates are presented as managers of national finances [Druciarek, Niżyńska 2013].

and for men is estimated for 4 hours and 24 minutes; while average unpaid work for women accounts for 5 hours and 38 minutes and for men 3 hours and 8 minutes [UN 2010, p. 212].

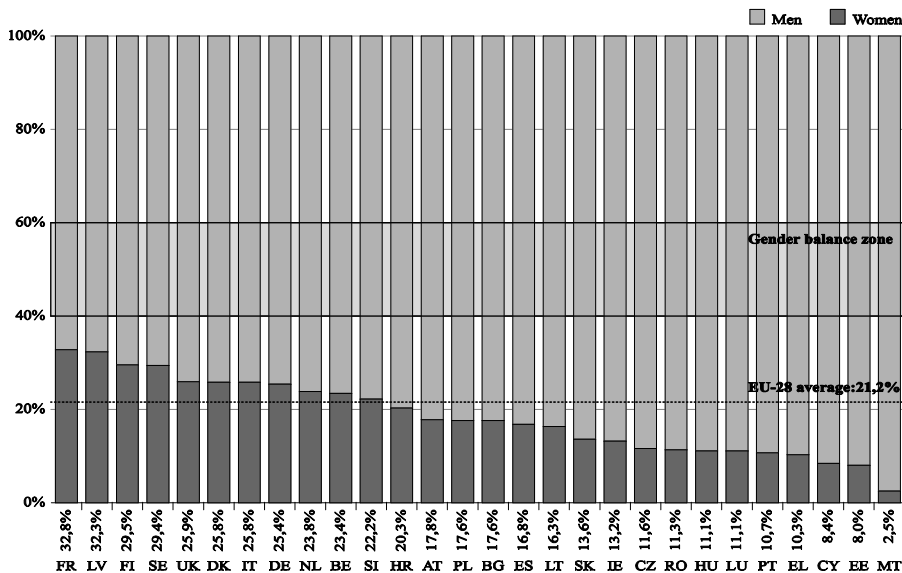
There are four observations concerning present situation of women in business:

- Currently, the so called “marzipan layer” of corporate executives just below the top-level “icing” includes more women, who may be promoted to top executive positions. Companies take actions to create equal opportunities for their staff at all levels.
- The number of female managers with long term career prospects has grown since the last decade of the 20th century.
- A serious obstacle for ambitious employees is the fact that, in spite of having good opportunities, they do not have a person who would give them guidance. It would be beneficial to provide both male and female employees with proper support being a part of talent management.
- Being a parent does not make people, neither men nor women, to give up their professional career [Holton, Dent 2012].

Earlier generations of female senior managers were often single and without children but this option is not what many women of today wish for. They expect to be able to combine a professional career and a family life. There are far more dual-career and dual-income couples who find it extremely hard to juggle their lives. Few organizations use flexible working, part-time options and career breaks to support career development. Flexible working is simple common sense that should be available almost everywhere rather than something provided only by progressive employers. Legislation is not in our view the answer as this is unlikely to change attitudes within organizations. Employers need to find better models that will work for both the organization, across all senior roles and also for working parents. Progress is accelerating also as a result of increasing pressure from regulators, governments and investors.

The theme of women’s presence on boards belongs currently to the most dynamically developing topic in management and corporate governance since female directors serve as an indicator for gender equality progress and the measure for social development. Yet, according to the *2013 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*: Women held only 16.9% of board seats in 2013 revealing no change from 2012 (16.6%). In both 2012 and 2013, fewer than one-fifth of companies had 25% or more women directors, while one-tenth had no women serving on their boards. Fewer than one-quarter of companies had three or more women directors serving together in both 2012 and 2013. Women of color held 3.2% of board seats, essentially the same as 2012 (3.3%) [Catalyst 2013]. This topic remains the important issue for Polish corporate governance. The presence of women and men on the boards of large listed companies in the EU is shown Figure 1.

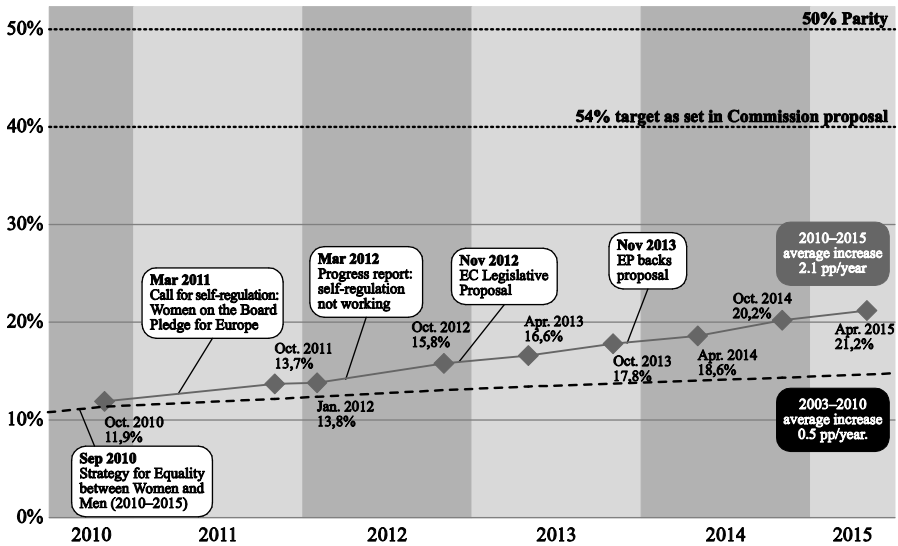
**Figure 1.** Representation of women and men on the boards of large listed companies in the EU (April 2015)



**Source:** European Commission, *Gender balance on European boards. Europe is cracking the glass ceiling*, October 2015, p. 1  
 Available at: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf)  
 (accessed November 2015).

Figure 1 demonstrates the major EC impulses and consequent improvements in the gender balanced representation of men and women on the boards. According to data of the European Commission, the share of women in management boards in the largest Polish companies is 17.6% (EU-28 average is 21.2 %). The European Commission set a target for listed companies to have 40% female board representation by 2020. Figure 2 depicts the presence of women and men on the boards of large listed companies in the EU over the years 2010-2015 combined with the seminal regulatory steps.

**Figure 2. Representation of women and men on the boards of large listed companies in the EU (October 2010-April 2015)**



**Source:** European Commission, *Gender balance on European boards. Europe is cracking the glass ceiling*, October 2015, p. 2

Available at: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf) (accessed November 2015).

In Poland the executive ordinance of Minister of State Treasury obliges state owned companies to “appoint adequately prepared members of supervisory boards, taking into account the balanced participation of women and men”. The code of good practices combined with that ordinance establishes a target of 30% for 2015 and a priority rule for equally qualified women. No sanctions are envisaged.

Based on the European Commission data of “Gender balance in decision-making positions” [European Commission 2014] Z. Kreckova demonstrated that there will not be 40% of women on boards by 2020 in Bulgaria, the Czech Republic, Greece, Portugal, Romania, and Slovakia. According to Kreckova, following the same approach as in the past, there will be 14.32% of women on boards in Poland, 17.64% in the Czech Republic, 30.36% in Slovakia, and 8.96% of women on boards in Hungary. Slovakia, being the most progressive country within the Visegrad region, is approaching the goal by year 2028. The Czech Republic will reach the target in 2068, while Poland will reach it in 2107 [Kreckova 2014]. However, as Kreckova points the situation in Poland may improve given the self-regulatory measure provided by the Corporate Governance Code approved at the Warsaw Stock Exchange in 2010.

## **Empirical research**

### **Research goals and research questions**

The research goal is to identify the participation of women on corporate boards on the sample in Polish companies listed on the Warsaw Stock Exchange. Since Polish law stipulates the functioning of the two tier board model the analysis is conducted with respect to female presence on supervisory and management boards. We also aim to trace the presence of women on boards in Poland within the dynamic analysis documenting the changes for the years 2008-2014. The findings would help estimate the degree of diversity management, the female involvement in management and governance, compliance with the best practice on the reporting of providing the balanced presence of men and women as well as the evidence whether females play key roles on boards (CEO, board Chairman).

For the purpose of the analysis we formulated the following research questions:

- What is the current presence of women on Polish management and supervisory boards with respect to:
  - The number of women on boards
  - The percentage of women on boards
  - The number of boards with at least one woman
- How does the presence of women on Polish management and supervisory boards develop over the span of 7 analyzed years with respect to:
  - The number of women on boards
  - The percentage of women on boards
  - The number of boards with at least one woman
- How many boards are led by women – how many Chairmen and CEOs are female?
- How many companies do report on the gender balance on board and how this changes over the analyzed period?

### **Research sample and variables**

The research sample covered 100 largest companies by market capitalization. The breakdown of sample companies with respect to the sector of their operation is presented in Annex 1. The current data bases available do not cover the information on gender characteristics of supervisory and board members. Therefore for the purpose of the analysis we used the hand collected data derived from the annual reports of the sample companies covering four time points, i.e. 2008, 2010, 2012, 2014 of the total period of 7 years. This relatively long horizon of analysis offers an opportunity to trace the patterns for women's presence on board with the focus on every two years as the changes are not observed rapidly. To guarantee consistence of the analysis the data was taken from the annual reports as of December 31<sup>st</sup> of each year.

The variables on women involvement in management and governance included the following measures:

- Supervisory board
  - Number of women on the supervisory board – quantitative, integer variable
  - Size of the supervisory board – quantitative, integer variable
  - Proportion of women on the supervisory board (%) – quantitative, fraction variable
  - Is the board chairman a female (no / yes) – binary variable (0,1)
- Management board
  - Number of women on management board – quantitative, integer variable
  - Size of the management board – quantitative, integer variable
  - Proportion of women on the management board (%) – quantitative, fraction variable
  - Is the CEO a female (no / yes) – binary variable (0,1)
- Reporting on gender balance
  - Company reports on gender balance, the information is provided in the annual report / corporate governance compliance report (no / yes) – binary variable (0,1)

The research sample constituted of 100 companies operating in different sectors. For a few companies there are missing observations since these companies were not listed on the Warsaw Stock Exchange in 2010 and 2008 (eg. JSW, PZU, PGE) or they merged/ were taken over in 2014. The analysis was carried out with the use of SPSS software version 21.

## Research results

The descriptive statistics and frequencies of selected variables pertaining to supervisory boards of sample companies are presented in Table 1.

**Table 1.** Descriptive statistics on supervisory boards of sample companies

Variable	2008	2010	2012	2014
Number (%) of boards with at least one woman	43 (49%)	31 (32%)	49 (49%)	49 (52%)
Average no of women on supervisory board	0.75	0.73	0.71	0.80
% of women on supervisory board	11%	10%	11%	11%
Average size of the supervisory board	6.80	6.84	6.78	6.89
Number (%) of boards with a female chairman	10 (11%)	13 (14%)	8 (8%)	8 (8%)
Number (%) of companies reporting gender balance	9 (10%)	31 (32%)	54 (54%)	71 (74%)
Number of analyzed companies	87	96	100	95

**Source:** own compilation.

As shown in Table 1 the number of supervisory boards with at least one woman reveals slight changes over the analyzed period – the drop from 43 (49%) in 2008 to 31 (32%) in 2010 was followed by the increase to 49 in 2012 and remained stable until 2014 to reach the number of 49 (49% and 52% respectively) boards. The females presence was estimated at 11% and the average number of women per board equals 0.8 over the analyzed period, which means that usually 8 women sit per 10 boards. The number of supervisory boards with the female chairman remained very low dropping from 10 (11%) in 2008 and 13 (14%) 2010 to 8 (8%) in 2012 and 2014. Table 1 delivers also information on the reporting of gender characteristics of board members. Such report is recommended by the Corporate Governance Code of the Warsaw Stock Exchange. Here we observe a significant and stable increase from 9 (10%) companies in 2008, 31 (32%) in 2010, 54 (54%) in 2012 to 71 (74%) companies reporting in 2014. The breakdown of women presence on supervisory boards is presented in Table 2.



**Table 2.** Breakdown of number of women on supervisory boards in sample companies

Number of women on supervisory board	No. (%) of companies			
	2008	2010	2012	2014
0	58 (67%)	47 (49%)	51 (51%)	45 (47.5%)
1	24 (27%)	32 (33%)	30 (30%)	30 (32.5%)
2	5 (6%)	14 (15%)	14 (14%)	14 (16%)
3	0 (0%)	2 (2%)	4 (4%)	3 (3%)
4	0 (0%)	1 (1%)	0 (0%)	1 (1%)
Number of analyzed companies	87	96	100	95

**Source:** own compilation.

As shown in Table 2 the number of companies without a single woman on management board reveals a drop between 2008 and 2010 from 58 (67%) to 47 (49%) firms and then remains relatively stable at nearly 50% in 2012 and 2014. At the same time we observe an increase of the number of companies with one woman on supervisory board from 24 (27%) in 2008 to 30 (32.5%) in 2014 and with two women on board from 5 (6%) in 2008 to 14 (16%) in 2014.

The descriptive statistics and frequencies of selected variables pertaining to management boards of sample companies are presented in Table 3.

**Table 3.** Descriptive statistics on management boards of sample companies

Variable	2008	2010	2012	2014
Number (%) of management boards with at least one woman	29 (33%)	32 (33%)	31 (31%)	36 (38%)
Average no of women on management board	0.39	0.42	0.41	0.47
% of women on management board	9%	11%	12%	11%
Average size of the management board	4.51	4.51	4.53	4.54
Number (%) of boards with a female CEO	3 (3%)	3 (3%)	4 (4%)	7 (7%)
Number of analyzed companies	87	96	100	95

**Source:** own compilation.

As shown in Table 3 the number of management boards with at least one woman exhibits increase over the analyzed period – from 29 and 32 (33%) boards in 2008 and 2010, 31 (31%) in 2012 and to 36 (38%) boards in 2014. The female

presence on management boards is estimated at 11% and the average number of women per board equals 0.4-0.5, which means that usually 4-5 women sit per 10 management boards. The number of management boards with female CEOs remains very low but rises significantly from 3 (3%) boards in 2008 and 2010 to 4 (4%) boards in 2012 and 7 (7%) boards in 2014. The breakdown of female presence on management boards is presented in Table 4.

**Table 4.** Breakdown of number of women on management boards in sample companies

Number of women on management boards	No. (%) of companies			
	2008	2010	2012	2014
0	58 (66%)	64 (67%)	68 (68%)	59 (62.5%)
1	24 (28%)	25 (26%)	22 (22%)	29 (31%)
2	5 (6%)	6 (6%)	8 (8%)	5 (5.5%)
3	0 (0%)	1 (1%)	1 (1%)	1 (1%)
Number of analyzed companies	87	96	100	95

**Source:** own compilation.

As shown in Table 4 the number of companies without a single woman on management board changes over analyzed period dropping from 58 (64%) in 2008 to 59 (62.5%) in 2014. We note a slight increase of the number of companies with one woman on management board from 24 (28%) in 2008 to 29 (31%) in 2014, while we do not observe any change with respect to the number of companies with two women on management board.

## Discussion

The analysis delivers some initial findings on female involvement in management and governance in Polish listed companies. Marginal changes with respect to the women's presence on supervisory and management boards are noted with the reference to both the proportion of women on boards and the number of females per board.

The average number of women per board equals to 0.8, what means that usually 8-9 women sit per 10 boards which leaves Poland slightly below the EU average. Interestingly an increase of the number of companies with at least one women on board is noted – from 43 boards in 2008 to 49 boards in 2014. The findings indicate that the presence of females on supervisory board remains stable at the level of 11% over the analyzed period. Board chairwomen are very rare in the case of Polish

board reaching the numbers between 10 in 2008 and 8 in 2014. Thus, the recommendation of corporate governance code seems to have marginal any effect on gender equality on corporate boards. There is no effect of the EU regulation and recommendation either. The guidelines are much more efficient for the reporting activity of sample companies as we observe a significant and stable increase from 9 companies in 2008, 31 in 2010, 54 in 2012 to 71 companies reporting in 2014.

Referring to management boards of sample companies the study reveals similar findings although the changes appear to be more visible. The proportion of women increases between 2008 and 2014 from 9% to 11%. The average number of women per board equals 0.4-0.5, what means that usually 4-5 women sit per 10 management boards. In general terms the number of management boards with at least one women increases over the analyzed period – from 29 boards in 2008 to 36 boards in 2014 so does the number of female CEOs rising from 3 boards in 2008 to 7 boards in 2014.

This research is of initial character and has several limitations. First, the research sample covers only 100 largest companies and the data is collected for the period of 7 years. The further extended analysis should be based on the larger sample both in terms of number of companies and years of observations. Additionally, the studies should incorporate the more detailed characteristics of companies and boards. This would allow to trace and understand the dynamics of women's presence on corporate boards and tie it to company characteristics such as ownership structure, sector of operation, origin scenario (privatized, newly founded). Adding the boards dimension of corporate performance could also answer the question on the impact of female involvement in corporate boards on financial and market results. The comparative analysis within CEE or EU countries would also constitute potential directions for further research.

## **Conclusion**

The research aims at the identification of women's presence on management and supervisory boards of companies listed on the Warsaw Stock Exchange. Since there no data base on gender balance on boards is available, thus in order to trace the patterns of female involvement in governance and management we use the unique hand collected data on the sample of 100 largest companies. The information covers for the period of 7 years between 2008 and 2014 and was collected for every second year as the changes of the corporate boards compositions do not reveal significant dynamics. This paper shed some lights on the level and dynamics of female involvement in governance and management indicating the stable proportion of women on corporate boards confronting it with the theory and international experience. As found in this study the recommendation of corporate governance code seems to have marginal any effect on gender equality on corporate boards – the female presence is estimated at 11% for both supervisory boards and management boards. This appears also to be surprising in light of the EU policy recommendations and diversity management advantages. The corporate govern-

ance code reveals however to be efficient in terms of reporting – starting from 9 companies in 2008 in 2014 71 of them report on gender balance on board.

## Bibliography:

Adams R.B., Ferreira D. (2004), *Gender Diversity in the Boardroom*, ECGI Working Paper Series in Finance.

Adams R.B., Ferreira D. (2009), *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, "Journal of Financial Economics", 94.

Ancona D.G., Caldwell D.F. (1992), *Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance*, "Organizational Science", 3.

Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", 17.

Blau, P.M. (1977), *Inequality and Heterogeneity*, Free Press, New York.

*Breaking the Glass Ceiling: Women in the Boardroom* (2013), Paul Hastings LLP, [www.paulhastings.com/genderparity/pdf/Gender\\_Parity\\_Report.pdf](http://www.paulhastings.com/genderparity/pdf/Gender_Parity_Report.pdf), (accessed November 2015).

Burke R.J., Mattis M.C. (2000), (eds.), *Women on corporate boards of directors*, Kluwer Academic Publishers. Netherlands.

Brammer, S.J., Millington, A., Pavelin, S. (2007), *Gender and Ethnic Diversity among UK Corporate Boards*, "Corporate Governance: An International Review", 15(2).

Burgess Z., Tharenou P. (2002), *Women Board Directors: Characteristics of the Few*, "Journal of Business Ethics", 37(1).

Byrne D. (1971), *The Attraction Paradigm*, Academic Press, New York.

Carter D.A., D'Souza F., Simkins B.J., Simpson W.G. (2007), *The Diversity of Corporate Board Committees and Firm Financial Performance*, <http://ssrn.com/abstract=972763>

Catalyst (2007), *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*.

Catalyst (2013), *2013 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*.

Central Statistical Office of Poland (2014), <http://stat.gov.pl/en/topics/labour-salaries/working-employed-wages-and-salaries-cost-of-labour/employment-in-national-economy-in-2014,7,11.html> (accessed November 2015).

Doldor E., Vinnicombe S., Gaughan M., Sealy R. (2012), *Gender diversity on boards: the appointment process and the role of executive search firms*, Equality and Human Rights Commission, London.

Donaldson L., Davis J.H. (1991), *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*, "Australian Journal of Management", 16.

Druciarek M., Nizyńska A. (2013), *Do Gender Quotas in Politics Work? The Case of the 2011 Polish Parliamentary Elections*, "Turkish Policy Quarterly", 191, Winter.

Eurostat (2014), [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Labour\\_status\\_of\\_persons\\_aged\\_15\\_years\\_and\\_older\\_EU-28\\_2014.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Labour_status_of_persons_aged_15_years_and_older_EU-28_2014.png) (accessed November 2015).

Eurofund (2008), *Women managers and hierarchical structures in working life*, [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2008/103/en/1/EF08103EN.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2008/103/en/1/EF08103EN.pdf) (accessed November 2015).

European Commission (2015), *Gender balance on European boards. Europe is cracking the glass ceiling*, October 2015, [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf) (accessed November 2015).

Frink D.D., Robinson R.K., Reithel B., Arthur M.M., Ammeter A.P., Ferris G. R., Kaplan, D.M., Morrisette H.S. (2003), *Gender Demography and Organization Performance: A Two-Study Investigation with Convergence*. "Group & Organization Management", 28(1).

Grant Thornton (2014), *Women in Business: From Classroom to Boardroom*, Grant Thornton International Business Report 2014.

Groysberg B., Bell D. (2013), *Dysfunction in the Boardroom*, "Harvard Business Review", 91.

Hillman A.J., Shropshire C., Canella A.A. (2007), *Organizational predictors of women on corporate boards*, "Academy of Management Journal", 50(4).

Holton V., Dent F.E. (2012), *Women in Business: Navigating Career Success*, Palgrave Macmillan, London.

Horwitz S.K., Horwitz I.B. (2007), *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography*, "Journal of Management", 33(6), December.

Huse M., Hoskisson R., Zattoni A., Viganò R. (2011), *New perspectives on board research: changing the research agenda*, "Journal of Management and Governance", 15(1).

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics", 3.

Kanter R.M. (1977), *Men and women of the corporation*, HarperCollins, New York.

Katz D.A., McIntosh L.A. (2013), *Corporate Governance Update: Developments Regarding Gender Diversity on Public Boards*, October 31, <http://www.steveodland.org/gender-diversity-public-boards/> (accessed May 2015).

Kravitz D.A. (2005), *Diversity in teams*, "Psychological Science in the Public Interest", 6(2).

Krecková Z. (2014), *VISEGRAD speed: is it fast enough*, "European Scientific Journal", June edition 10(16).

- Kublik M (2015), *W Sejmie i Senacie najwięcej kobiet od lat. Kwota działa, ale stanowczo za wolno*, <http://wyborcza.pl/1,75478,19123484,w-sejmie-i-senacie-najwiecej-kobiet-od-lat-kwota-dziala-ale.html?disableRedirects=true>, (accessed December 2015).
- Luoma P., Goodstein J. (1999), *Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure*. "Academy of Management Journal", 42(5).
- McMahan G.C., Bell M.P., Virick M. (1998), *Strategic Human Resource Management: New Arenas for Inquiry*, "Human Resource Management Review", 8.
- Milliken F.J., Martins L.L. (1996), *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, "The Academy of Management Review", 21.
- Nobel C. (2013), *Few Women on Boards: Is There a Fix?*, "Harvard Business School Working Knowledge", January 14, [hbswk.hbs.edu/item/7159.html](http://hbswk.hbs.edu/item/7159.html).
- O'Reilly C.A., Williams K.Y., Barsade W. (1998), *Group demography and innovation: Does diversity help?* (in:) Gruenfeld D. (ed.), *Research on Managing Groups and Teams 1*, St. Louis, MO: Elsevier.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Haper and Row Publishers, New York.
- Sealy R., Singh V., Vinnicombe S. (2007), *The Female FTSE Report 2007*, Cranfield University.
- Shek D., Ma C. (2011), *Longitudinal data analyses using linear mixed models in SPSS: Concepts, procedures and illustrations*, "The Scientific World Journal", 11.
- SHRM (2009), *Global Diversity and Inclusion: Perception, Practices and Attitudes*, Society for Human Resource Management.
- Tajfel H., Turner J.C. (1986), *The social identity theory of intergroup behavior*, (in:) Worchel S., Austin W.G. (eds.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago.
- Tatli A., Özbilgin M.F. (2012), *An Emic approach to intersectional study of diversity at work: a Bourdieuan framing*, "International Journal of Management Reviews", 14(2).
- The World Economic Forum (2014), *The Global Gender Gap Report 2014*.
- Twaronite K.L. (2013), *Women on Boards: Moving From "Why" to "How"*, Forbes.com, January 8.
- UN (2010), *The World's Women 2010: Trends and Statistics*, <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WW2010pub.htm> (accessed November 2015).
- Van der Walt N., Ingley C. (2003), *Board Dynamics and the Influence of Professional Background. Gender and Ethnic Diversity of Directors*, "Corporate Governance", 11(3).

Vinnicombe S., Singh V., Burke R., Bilimoria D., Huse M. (2008), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham.

## Annex 1. The research sample

Company	Market cap (31.12.2012)	Sector
PKOBP	46 125,00	Banking
PEKAO	43 963	Banking
KGHM	38 000	Copper mining
PZU	37 736	Insurance
PGE	34 048	Energy generation
PGNIG	30 739	Coal mining
PKN Orlen	21 172	Petrochemical
BZWBK	18 055	Banking
TPSA	16 335	ITC
BRE	13 737	Banking
HANDLOWY	12 844	Banking
INGBSK	11 839	Banking
JSW	10 849	Coal mining
LPP	8 332	Textile
TAURONPE	8 325	Energy generation
SYNTHOS	7 159	Chemical
ENEA	6 944	Energy generation
EUROCASH	6 030	Trade
CYFRPLSAT	5 716	ITC
MILLENNIUM	5 362	Banking
LOTOS	5 351	Petrochemical
GETINOBLE	4 744	Banking
BOGDANKA	4 626	Coal mining
KREDYT BANK	4 482	Banking
ZYWIEC	4 482	Food and beverages
ASSECOPOL	3 764	ITC
BANK BPH	3 748	Banking
AZOTYTARNOW	3 456	Chemical
TVN	3 411	ITC
ALIOR	3 211	Banking
GTC	3 162	Construction
BGŻ	2 805	Banking
CCC	2 803	Textile
PULAWY	2 628	Chemical

FAMUR	2 297	Machinery
ECHO	2 121	Construction
GETIN	2 067	Banking
AMREST	2 041	Restaurants
BUDIMEX	1 787	Construction
NFIEMF	1 760	Trade
ORBIS	1 751	Hotels
NETIA	1 653	ITC
GPW	1 631	Finance
ZEPAK	1 480	Energy generation
BNPPL	1 435	Banking
BORYSZEW	1 399	Chemical
NORDEABP	1 382	Banking
KETY	1 337	Steel
KOPEX	1 316	Machinery
KOGENERA	1 289	Energy generation

**Source:** own compilation based on the Warsaw Stock Exchange statistics.





**Lena Grzesiak** | grzesiak.l@interia.pl

Uniwersytet Łódzki

**Przemysław Kabalski** | pkabal@interia.pl

Uniwersytet Łódzki

## Wpływ płci na preferencje w zakresie polityki rachunkowości

### The Impact of Gender on Accounting Policy Choice

**Abstract:** The objective of this article is to present the results of the research to see what effects a gender has on preferences within accounting field. The research was conducted using a survey method and a questionnaire which was directed at the group of students studying accounting at the University of Lodz. The questions were pointed at men and women to determine if women preferred more conservative accounting policies. The surveyed male and female students did not exhibit any gender-based differences in preferences of accounting policies.

**Key-words:** management, accounting, accounting policy, accounting conservatism, gender.

## Wprowadzenie

Badacze na świecie i w Polsce od dawna interesują się wpływem płci na zarządzanie. Dociekają, czy i w jakim stopniu płeć menedżerów determinuje funkcjonowanie organizacji (ich wyniki, kulturę, strategię itp.). Poszukują różnic między kobietami a mężczyznami w sposobach podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów organizacyjnych i w ogóle funkcjonowania w organizacji oraz wyjaśniają, jakie te różnice mają związek z odmiennością zachowania i sposobu myślenia obu płci.

Celem artykułu jest przedstawienie i analiza wyników badania wpływu płci na preferencje w zakresie polityki rachunkowości. Takie badanie zostało przeprowadzone w Polsce po raz pierwszy (także na świecie nie podejmuje się ich zbyt czę-

sto); nasze badanie miało charakter sondażowy. Zostało przeprowadzone w lutym 2016 r. i objęło celowo wybraną grupę studentów Uniwersytetu Łódzkiego. Przyступując do badania, założyliśmy, że pewne różnice między kobietami a mężczyznami, o których piszą badacze wpływu płci na zarządzanie, mogą mieć istotny wpływ na preferencje w zakresie polityki rachunkowości. Innymi słowy, polityka rachunkowości wybrana przez menedżera kobietę może być inna niż wybrana przez menedżera mężczyznę.

Artykuł składa się z następujących części:

1. prezentacja wybranych badań wpływu płci na sposób zarządzania,
2. omówienie nielicznych badań wpływu płci na politykę rachunkowości,
3. przedstawienie własnego badania wpływu płci na preferencję w zakresie polityki rachunkowości,
4. wnioski.

Gdyby okazało się, że płeć ma istotny wpływ na politykę rachunkowości, tzn., że istnieje męska i kobieca polityka rachunkowości (przez analogię do męskiego i kobiecego stylu zarządzania), miałyby to duże znaczenie zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia.

## Wpływ płci na sposób zarządzania

Badania zależności między płcią menedżerów a funkcjonowaniem i wynikami przedsiębiorstw są dość liczne (choć jak uważają niektórzy autorzy, dyskusja na temat predyspozycji płci do zarządzania niestety wciąż podejmowana jest zbyt rzadko [Kupczyk 2013, s. 80]. Badania te mają na celu identyfikację różnic między zarządzaniem przez mężczyzn a zarządzaniem przez kobiety. Ich wyniki stanowią podstawę do wyodrębnienia i porównywania (a najczęściej przeciwstawiania) tzw. kobiecego i męskiego stylu zarządzania oraz ich wpływu na przedsiębiorstwo (na jego pracowników, kulturę i organizację, funkcjonowanie i wyniki<sup>1</sup>). Podsumowując swój przegląd badań i poglądów na temat różnic w zarządzaniu wynikających z płci, Kupczyk wnioskuje [2013, s. 89], że „istnieją pewne różnice między kobietami i mężczyznami, które mają wpływ na sprawność zarządzania”.

Celem naszego artykułu nie jest omawianie czy choćby przedstawianie wszystkich poglądów i badań naukowych na temat różnic między zarządzaniem męskim i kobiecym. Przytoczymy tylko te, które mają największe znaczenie z punktu widzenia tematu niniejszego opracowania, czyli ewentualnego wpływu płci na wybór polityki rachunkowości. Należy w tym miejscu dodać, że zdaniem niektórych autorów styl zarządzania w danej organizacji nie jest determinowany płcią jej menedżerów, lecz uwarunkowaniami wewnętrznymi, w tym np. kulturą organizacyjną. Ponadto wiele badań ukierunkowanych na identyfikację różnic w zachowaniach kobiet i mężczyzn jako zarządzających przyniosło niejednoznaczne wyniki [Kupczyk

---

<sup>1</sup> Wiele badań pokazuje, że przedsiębiorstwa z większą liczbą kobiet w zarządach są lepiej zorganizowane i osiągają lepsze wyniki finansowe [zob. McKinsey&Company, 2010; NUTEK, 1999; Vinnicombe, Singh, 2003; Catalyst, 2007; Certified Institute of Management Accountants, 2010, s. 1].

2013, s. 88], a pogląd o istnieniu kobiecego i męskiego stylu zarządzania nie jest podzielany przez wszystkich.

Według J. Rosener [zob. 2003, ss. 349–352], kobiety są bardziej nastawione na współpracę i komunikację z innymi, a mężczyźni częściej zarządzają w stylu nakazowo-kontrolującym (autorytarnym), czyli poprzez przekazywanie poleceń z góry w dół. Jeżeli faktycznie tak jest, należałoby brać to pod uwagę przy wnioskowaniu z wyników badań związku między polityką rachunkowości stosowaną przez spółki a obecnością kobiet w ich władzach. Na przykład to, że spółki zarządzane przez kobiety wybierają takie, a nie inne rozwiązania, nie musi być odzwierciedleniem preferencji kobiet odnośnie do tych rozwiązań. Wybór polityki dokonany przez władze danej spółki mógł być bowiem konsensem preferencji kobiecych i męskich członków zarządu (nawet wtedy, gdy kobiety były w nim liczniejsze i ważniejsze), do którego to konsensusu kobiety, jak twierdzi Rosener, są na ogół skłonne. Inaczej moglibyśmy interpretować sytuację, gdyby na czele spółki stał mężczyzna. W tym przypadku można by racjonalnie zakładać, że polityka spółki odzwierciedla preferencję zarządzającego nią mężczyzny, ponieważ jej wybór był jego autorytarną decyzją. Preferencje kobiet szefów (np. w zakresie polityki rachunkowości), zanim przełożą się na ostateczne decyzje, są zatem częściej niż w przypadku mężczyzn modulowane w procesie wypracowywania konsensusu, który uwzględnia również odmienne preferencje męskie.

Kolejna, istotna naszym zdaniem, różnica między kobiecym i męskim stylem zarządzania polega na tym, że kobiety mają pełniejszy ogląd sytuacji i uwzględniają szerszy kontekst sytuacyjny w przeciwieństwie do mężczyzn, którzy biorą pod uwagę węższy zakres spraw wyabstrahowany z kontekstu [McClelland 1973, podano za: Kupczyk 2013, s. 82]. Oznacza to, że w przypadku wyboru polityki rachunkowości mężczyźni będą raczej skupiać się na jej wąskim aspekcie i jednym konkretnym skutku (np. na tym, że zastosowanie modelu wartości godziwej do aktywów, których wartość na rynku rośnie, zwiększy wynik finansowy w bieżącym okresie), pomijając to co, stanowi „dalsze tło” (czyli kolejne, często odległe elementy złożonej sieci zależności, np. to, że taki wybór może doprowadzić do dzielenia niezrealizowanych zysków, a w dłuższej perspektywie i w sytuacji odwrócenia tendencji rynkowych do zachwiania sytuacją finansową spółki z ryzykiem bankructwa włącznie).

Zdaniem niektórych autorów kobiety są bardziej niż mężczyźni otwarte na zmiany [zob. Lisowska 2009, ss. 112–113]. To istotna różnica z punktu widzenia kształtowania polityki rachunkowości w przedsiębiorstwie, która z jednej strony powinna uwzględniać zasadę ciągłości, a z drugiej – nieustanie weryfikować i zmieniać wartości szacunkowe oraz sposoby ich ustalania stosownie do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

U mężczyzn dużą rolę odgrywa motywacja finansowa [Szymborski 2005, ss. 78–80]. Dążą oni do jak najwyższych wynagrodzeń w zdecydowanie większym stopniu niż kobiety, które motywuje samorealizacja i wyzwania [Powell 2003, s. 362]. Można zatem wnioskować, że mężczyźni częściej są skłonni podejmować takie decyzje, które przełożą się wprost na ich wyższe zarobki (dotyczy to także wyboru polityki

rachunkowości; byłyby to polityka maksymalizująca wielkości ekonomiczne, od których jest uzależnione wynagrodzenie menedżera).

Wreszcie uważa się, iż mężczyźni jako z natury bardziej skłonni do rywalizacji i konfrontacji, chętniej podejmują ryzyko [Szyborski 2005, s. 78-80; Hoyenga, Hoyenga 1980, za: Kupczyk 2013, s. 84]. Ta dystynkcja jest najważniejsza w rozważaniu i badaniu wpływu płci na wybór polityki rachunkowości. Mamy rzecz jasna na myśli to, że kobiety – w przeciwieństwie do mężczyzn – powinny preferować politykę konserwatywną.

## Wpływ płci na decyzje w zakresie polityki rachunkowości – badania innych autorów

Opracowania na temat wpływu płci menedżerów na decyzje spółek w zakresie rachunkowości są nieliczne, a ich wyniki niejednoznaczne [Francis i in. 2014, s. 3]. Tabela 1 przedstawia wnioski z niektórych badań.

**Tabela 1.** Wybrane badania wpływu płci na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach w zakresie rachunkowości

Autorzy i rok badania	Wnioski z badania
Dyreg, Hanlon i Maydew (2010)	Nie dowiedziono wpływu płci na unikanie podatków
Ge, Matsumoto i Zhang (2011)	Nie dowiedziono wpływu płci na rozliczanie kosztów i przychodów w czasie
Barua i in. (2010) oraz Peni i Vahamaa (2010)	Spółki, w których dyrektorem finansowym jest kobieta, mają niższy poziom łącznych przychodów i kosztów przyszłych okresów oraz wyższy poziom tych przychodów i kosztów przyszłych okresów, które prowadzą do obniżenia wyniku finansowego

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Francis i in. 2014, s. 3.

Zdaniem Birnberga [2011], choć problem płci jest przedmiotem coraz większego zainteresowania w rachunkowości behawioralnej, to kwestia wpływu płci na decyzje w zakresie rachunkowości wciąż jest otwarta i powinna być przedmiotem badań. Zainspirowani tym stwierdzeniem, Francis i in. [2014] przeprowadzili badanie wpływu płci dyrektora finansowego spółki (ang. *Chief Financial Officer* – CFO) na konserwatyzm jej polityki rachunkowości. Wyszli z założenia, że jeżeli kobiety są w świetle badań prezentowanych w literaturze ekonomicznej i psychologicznej mniej skłonne do ryzyka niż mężczyźni, to polityka rachunkowości zarządzanych przez nie spółek powinna być bardziej konserwatywna niż w przypadku zarządzania przez mężczyzn<sup>2</sup> [Francis i in. 2014, s. 5]. Przeanalizowali sprawozdania finansowe 1500 spółek z rankingu Standards and Poor z lat 1988–2007 i doszli do wnio-

<sup>2</sup> Stwierdziliśmy to, kończąc poprzednią część artykułu. Dla Francis i in. była to główna hipoteza badawcza.

sku, że zatrudnienie na stanowisku CFO kobiety w miejsce mężczyzny spowodowało istotny wzrost konserwatyizmu spółki. Twierdzą oni także, że badanie jest pierwszym, które dowodzi, że płeć zarządzającego jest czynnikiem determinującym poziom konserwatyizmu polityki rachunkowości.

W uzupełnieniu należy dodać, że badania wpływu płci na rachunkowość są prowadzone nie tylko w obszarze rachunkowości finansowej, ale także rachunkowości zarządczej. Jak wynika ze studiów literaturowych przeprowadzonych przez Tana i in. [2010], obejmujących artykuły opublikowane w czasopismach z dziedziny rachunkowości zarządczej w latach 1990–2010, badania wpływu płci na teorię i praktykę rachunkowości zarządczej nie są liczne. Tan i in. zauważyli jednak, że nurt badań *gender* w rachunkowości zarządczej rozwinął się w analizowanym przez nich okresie, a ich tematyka stawała się coraz bardziej różnorodna. Na podstawie treści przeanalizowanych artykułów przypuszczają, że płeć może istotnie wpływać na to, jak są realizowane w praktyce zadania rachunkowości zarządczej, takie jak planowanie, kontrola czy pomiar dokonań. Postulują zatem prowadzenie badań potwierdzających te przypuszczenia [Tan i in. 2010, s. 6].

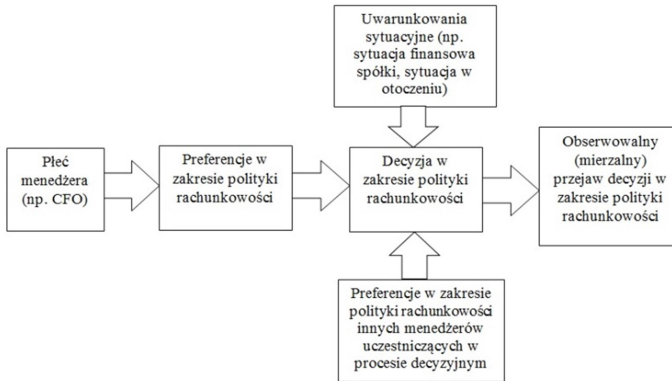
W Polsce wpływ płci na decyzje i preferencje w zakresie polityki rachunkowości nie był dotychczas przedmiotem badań. Podejmując takie badanie, rozważyliśmy w pierwszej kolejności przeprowadzenie go na podobieństwo projektu Francisca i in. Polegałoby to na analizie sprawozdań finansowych spółek pod kątem ich konserwatyizmu w odniesieniu do płci członków zarządu, ze szczególnym uwzględnieniem prezesów zarządu oraz dyrektorów finansowych. Uznaliśmy jednak, że bardziej interesujące będzie zbadanie samych preferencji kobiet i mężczyzn w zakresie polityki rachunkowości. Te preferencje nie muszą przecież przekładać się na decyzje podejmowane w spółkach. Poza tym analizując ukierunkowanie polityki rachunkowości przedsiębiorstw na podstawie sprawozdań finansowych<sup>3</sup> w powiązaniu z płcią zarządów, nie uwzględnilibyśmy różnic w specyficznych mechanizmach podejmowania decyzji w poszczególnych przedsiębiorstwach. Decyzje w zakresie polityki rachunkowości mogą być *de facto* podejmowane zarówno indywidualnie (przez prezesa spółki lub przez obdarzonego pełną autonomią w tym zakresie CFO), jak i kolegialnie. Pełnego obrazu preferencji obu płci w zakresie polityki rachunkowości oraz ich wpływu na tę politykę nie można naszym zdaniem uzyskać, patrząc na skutek (czyli na to, jaka jest faktycznie polityka rachunkowości). Jest to możliwe jedynie przy wglądzie w proces podejmowania decyzji. Wgląd ten można uzyskać albo *ex post*, otrzymując od decydentów informacje za pomocą technik kwestionariuszowych lub wywiadów, albo w trakcie obserwacji (co jest zdecydowanie lepsze, choć z oczywistych względów trudniejsze do zastosowania).

Wniosując z badań takich, jak przeprowadzone przez Francisca i in., należy ponadto wziąć pod uwagę fakt, że zaobserwowana w nich zbieżność między płcią a polityką rachunkowości spółki może być przypadkowa. Przykładowo: zmiana na stanowisku dyrektora finansowego (CFO) z mężczyzny na kobietę może nastąpić w tym samym czasie co sytuacja kryzysowa, która skłania nowe kierownictwo

<sup>3</sup> Oraz wskaźników obliczonych na podstawie danych z tych sprawozdań, jak np. wskaźnik konserwatyizmu Greya [zob. Ignatowski 2009, ss. 402–421].

(niezależnie od jego płci i poglądów) do przyjęcia bardziej konserwatywnej polityki rachunkowości. Rysunek 1 przedstawia łańcuch (a właściwie sieć) zależności „płeć menedżera – decyzja w zakresie polityki rachunkowości”.

**Rysunek 1.** Łańcuch zależności „płeć menedżera – decyzja w zakresie polityki rachunkowości”



**Źródło:** opracowanie własne.

Rysunek 1 pokazuje, że jest możliwa następująca sytuacja: założmy, że dyrektorka finansowa (CFO) preferująca określoną politykę rachunkowości (np. agresywną) jest zdecydowana zastosować ją dla swojej spółki, ale uwarunkowania sytuacyjne skłaniają ją do podjęcia decyzji o odmiennym charakterze (czyli do wyboru polityki konserwatywnej). Możliwe jest także, że decyzje w zakresie polityki rachunkowości są podejmowane w spółce *in gremio* – przez zespół osób obydwu płci. Zależność między płcią zarządzających a polityką rachunkowości spółki jest więc dużo bardziej złożona, niż przyjmują to w swoich badaniach Francis i in. Wyniki ich badania byłyby jednoznaczne i miarodajne przy następujących założeniach:

- w każdej badanej spółce jest jedna konkretna osoba (mężczyzna lub kobieta) podejmująca decyzje o polityce rachunkowości;
- uwarunkowania sytuacyjne spółek, w których decyzje o polityce rachunkowości podejmowały kobiety, nie różniły się istotnie od spółek, w których decydowali o tym mężczyźni.

Bez spełnienia tych warunków wynik badania Francis i in. (i podobnych badań) prowadzi jedynie do następującego wniosku: w spółkach, w których zarządzającymi (np. CFO) były kobiety, mamy do czynienia z bardziej konserwatywną polityką rachunkowości. Może to być taka sama zbieżność jak ta wynikająca z jednego z badań prowadzonych w Polsce: na pewnym obszarze, na którym było dużo bocianów, zanotowano jednocześnie dużą dzietność. Odwołując się do rysunku nr 1, można stwierdzić, że badanie takie, jak to przeprowadzone przez Francis i in., uwzględnia tylko dwa skrajne elementy – pierwszy od lewej i pierwszy od prawej.

Zakładanie bezpośredniego związku przyczynowo-skutkowego między nimi nawet w sytuacji ich korelacji jest, naszym zdaniem, nieco na wyrost. Z tego względu w swoim badaniu postanowiliśmy uwzględnić bezpośrednio preferencje kobiet i mężczyzn zajmujących się rachunkowością, naszym celem jest bowiem ustalić, czy są między nimi istotne różnice.

## **Płeć a preferencje w zakresie polityki rachunkowości – przebieg i wyniki badania własnego**

Rozważaliśmy różne sposoby zbadania związku między płcią a preferencjami w zakresie polityki rachunkowości. Jak wspomnieliśmy wyżej, w pierwszej kolejności zdecydowaliśmy, że zbadamy preferencje bezpośrednio, pytając o nie osoby zajmujące się rachunkowością, a nie pośrednio – na podstawie danych sprawozdań finansowych. Zdajemy sobie przy tym sprawę, iż między deklarowanymi poglądami a faktycznymi postawami poszczególnych badanych mogą istnieć różnice. Innymi słowy, ktoś, kto deklaruje się jako zwolennik polityki X, gdyby przyszło mu podjąć decyzję w realnych warunkach, wybrałby politykę Y<sup>4</sup>.

Rozważaliśmy, czy objąć badaniem osoby pracujące w zawodach związanych z rachunkowością (księgowi, biegli rewidenci, dyrektorzy finansowi itp.) lub jakąś ich grupę (np. sami księgowi lub sami biegli rewidenci), czy studentów rachunkowości. Ostatecznie wybraliśmy studentów. Stwierdziliśmy bowiem, że dotarcie z ankietami do dużej liczby osób zajmujących się zawodem rachunkowości będzie trudne. Ponadto uznaliśmy, że na odpowiedzi podane przez profesjonalistów rachunkowości mogą mieć wpływ nie tylko ich „czyste” preferencje, ale także różne doświadczenia z pracy, kultura organizacyjna firm, w których są zatrudnieni, przekonania wpojone przez przełożonych itp. Poza tym traktujemy to badanie jako wstępne rozpoznanie problemu, a w planie mamy dalsze badania (innych populacji, a być może także nie tylko ilościowe, lecz jakościowe).

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety zawierający dwa pytania zamknięte jednokrotnego wyboru (w metryce było tylko pytanie o płeć). Pierwsze brzmiało następująco:

1. Założmy, że spółka, którą zarządzasz, posiada nieruchomość inwestycyjną nabytą za 1 000 000 zł, a wartość rynkowa tej nieruchomości wynosi na wypadający dziś dzień bilansowy 1 200 000 zł. Abstrahując od obecnych regulacji rachunkowości (krajowych i międzynarodowych), wskaż, jaką politykę rachunkowości wybrałabyś/wybrałbyś dla spółki do wyceny bilansowej nieruchomości spośród dwóch możliwości:

---

<sup>4</sup> Podobny problem występuje np. w badaniach preferencji wyborczych, które nie zawsze odzwierciedlają decyzje podejmowane faktycznie przy urnach.



- a. Model wartości rynkowej, w którym nieruchomości inwestycyjne są ujmowane w bilansie w wartości rynkowej (w tym przypadku 1 200 000 zł), a ewentualne zmiany tej wartości (w tym przypadku 200 000 zł) są uznawane w rachunku zysków i strat okresu sprawozdawczego (w tym przypadku jako przychód).
- b. Model kosztu, w którym nieruchomości inwestycyjne są ujmowane w bilansie w cenie nabycia (w tym przypadku 1 000 000 zł), a ewentualny przychód ze wzrostu wartości nieruchomości zostanie uznany dopiero w chwili jej sprzedaży.

Drugie pytanie brzmiało:

2. Załóżmy, że przeciwko spółce, którą zarządzasz, toczy się postępowanie sądowe o zapłatę odszkodowania. Rozstrzygnięcie sprawy nie jest przesądzone. Abstrahując od obecnych regulacji rachunkowości (krajowych i międzynarodowych), wskaż, jaką politykę rachunkowości wybrałabyś/wybrałbyś dla spółki w odniesieniu do rezerwy (na zobowiązanie) w opisanej sytuacji; tzn., jaki byłby próg prawdopodobieństwa (dotyczącego występowania obowiązku oraz konieczności zapłaty w związku z nim), od którego uznałbyś rezerwę (na zobowiązanie) i wynikający z tego koszt.

Ankietowany miał wskazać preferowaną odpowiedź spośród: 10%, 20%, 30% itd., aż do 100%. Pytania były oczywiście nastawione na badanie stopnia konserwatywności preferowanej polityki rachunkowości. Im bardziej konserwatywne (ostrożne) nastawienie konkretnej osoby, tym niższy będzie dla niej próg prawdopodobieństwa, od którego uzna rezerwę. Konserwatyzm oznacza także preferowanie modelu kosztu wobec modelu wartości rynkowej przy wycenie aktywów. Jak stwierdziliśmy wcześniej, prezentując wyniki badań na temat różnic między mężczyznami i kobietami, najważniejszą z punktu widzenia rachunkowości była ta dotycząca skłonności do ryzyka. Ponieważ przypisuje się ją bardziej mężczyznom niż kobietom, uznaliśmy, że najciekawsze będzie pytanie, czy kobiety w porównaniu z mężczyznami preferują bardziej konserwatywną politykę rachunkowości. To pytanie badawcze można oczywiście przekształcić na hipotezy statystyczne: zerową o tym, że płeć nie ma wpływu na preferowaną politykę rachunkowości, i alternatywną o tym, że kobiety preferują politykę konserwatywną (ostrożną). Zdecydowaliśmy, że będzie to miało sens wtedy, gdy o takim związku będą dowodziły wskaźniki struktury odpowiedzi ankietowanych.

Grupą wybraną przez nas do badania byli studenci drugiego roku drugiego stopnia studiów na kierunku finanse i rachunkowość, studiujący na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Fakt, że byli to studenci ostatniego roku studiów magisterskich, miał dla nas duże znaczenie. Gwarantowało to bowiem ich odpowiedni poziom intelektualny i wiedzę zapewniającą zrozumienie pytań zadanych w ankiecie. Uznaliśmy, że studenci studiów licencjackich nie będą mieli jeszcze takiej wiedzy i intelektu. Rozważaliśmy objęcie badaniem także studentów pierwszego roku studiów magisterskich. Stwierdziliśmy jednak, że wielu z nich dopiero poznaje rachunkowość, gdyż w ramach pierwszego stopnia studio-

wali inne kierunki (nawet niekoniecznie ekonomiczne) – nie ma więc pewności, że to, o co pytamy w ankiecie, będzie dla nich zrozumiałe.

W połowie lutego 2016 r. udaliśmy się z kwestionariuszami do studentów. Na różnych zajęciach, korzystając z uprzejmości prowadzących, rozdawaliśmy ankiety z prośbą o ich wypełnienie na miejscu. Po upewnieniu się, że dotarliśmy do wszystkich grup dziekańskich drugiego roku drugiego stopnia studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, zakończyliśmy badanie i podsumowaliśmy jego wyniki. Oczywiście nie każdy student figurujący na liście dziekańskiej wziął udział w badaniu, ponieważ część z nich była nieobecna na zajęciach, podczas których zostało ono przeprowadzone. W sumie na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych zebraliśmy 135 prawidłowo wypełnionych ankiet, 103 od kobiet i tylko 32 od mężczyzn. Potwierdziła się wskazywana przez Kabalskiego i Szwajcar, na podstawie ich własnych badań, silna feminizacja studiów w zakresie rachunkowości [Kabalski, Szwajcar 2015]. Z pewnością taka dysproporcja między liczebnością kobiet i mężczyzn zmniejsza miarodajność zebranych danych.

Wyniki badania były następujące:

1. Za zastosowaniem do wyceny aktywów modelu kosztu (czyli za ostrożną wyceną) opowiedziało się dokładnie 40% ankietowanych. 60% preferuje model wartości rynkowej. A zatem zwolennicy konserwatywności w wycenie bilansowej byli w znaczącej mniejszości.
2. Za zastosowaniem do wyceny aktywów modelu kosztu opowiedziało się 39,8% kobiet. Większość – 60,2% – stanowiły zwolenniczki wyceny w wartości rynkowej. W przypadku mężczyzn na ostrożny model kosztu wskazało 40,6%, a na model wartości rynkowej – 59,4%. Odsetek zwolenników modelu wartości rynkowej wśród ankietowanych mężczyzn był zatem nieznacznie niższy niż wśród kobiet (o 0,8 pkt proc.). Kobiety nie okazały się zatem w naszym badaniu bardziej konserwatywne od mężczyzn w podejściu do wyceny bilansowej.
3. Wskazany przez ankietowanych próg prawdopodobieństwa poniesienia wydatku, od którego należy uznać rezerwę, wynosił średnio 40,4% przy dużym odchyleniu standardowym wynoszącym 20,5 pkt proc. (o dużym rozrzucie świadczy to, że w odpowiedziach ankietowanych pojawiała się niejednokrotnie zarówno 10%, jak i 100%).
4. Próg prawdopodobieństwa poniesienia wydatku, od którego należy uznać rezerwę, wskazany przez kobiety wynosił średnio<sup>5</sup> 39,9% i był o 2,3 pkt proc. niższy niż dla mężczyzn, którzy preferowali średnio poziom 42,2% (w grupie mężczyzn było znacznie większe odchylenie standardowe – 28 pkt proc. przy 17,5 dla kobiet)<sup>6</sup>. Taka różnica średnich jest nieistotna, więc nie można stwierdzić, że kobiety są bardziej konserwatywne od mężczyzn w podejściu do uznawania rezerw.

Podsumowanie wyników badania zawiera tabela 2.

---

<sup>5</sup> Średnia arytmetyczna.

<sup>6</sup> Gdyby jednak brać pod uwagę medianę, to próg „uznawalności” rezerwy jest niższy w przypadku mężczyzn (mediana 30% przy 40% w grupie kobiet).

**Tabela 2.** Podsumowanie wyników badania ankietowego

	Kobiety	Mężczyźni	Wszyscy
Liczba osób, które wypełniły ankietę	103	32	135
Liczba ankietowanych preferujących wycenę aktywów w wartości rynkowej	62	19	81
Odsetek ankietowanych preferujących wycenę aktywów w wartości rynkowej	60,2%	59,4%	60%
Liczba ankietowanych preferujących wycenę aktywów w koszcie	41	13	54
Odsetek ankietowanych preferujących wycenę aktywów w koszcie	39,8%	40,6%	40%
Próg prawdopodobieństwa poniesienia wydatku uzasadniający uznanie rezerwy – średnia arytmetyczna	39,9%	42,2%	40,4%
Próg prawdopodobieństwa poniesienia wydatku uzasadniający uznanie rezerwy – odchylenie standardowe	17,5 pkt proc.	28 pkt proc.	20,5 pkt proc.
Próg prawdopodobieństwa poniesienia wydatku uzasadniający uznanie rezerwy – mediana	40	30	40

**Źródło:** opracowanie własne.

## Podsumowanie i wnioski

W badanej grupie studentów rachunkowości mężczyźni niemal tak samo często jak kobiety wskazywali na wartość rynkową, a nie koszt historyczny jako preferowaną podstawę wyceny. Nie stwierdziliśmy także istotnej różnicy między płciami pod względem kryterium uznawania rezerw. Ogólnie rzecz biorąc, kobiety nie okazały się bardziej konserwatywne (ostrożniejsze) od mężczyzn w zakresie polityki rachunkowości. Nie uzyskaliśmy więc potwierdzenia wpływu płci na preferencje w zakresie polityki rachunkowości<sup>7</sup>. Oczywiście na podstawie tego jednego badania nie można twierdzić, iż taki wpływ na pewno nie występuje, konieczne są dalsze prace badawcze w tym zakresie. Mogą to być podobne badania innej populacji studentów rachunkowości. Jeżeli dysponowalibyśmy wynikami wielu takich pomiarów, moglibyśmy zastosować metaanalizę (czyli zbiorczo przeanalizować wyniki różnych badań). Innym sposobem jest zbadanie pracujących specjalistów rachunkowości, czyli księgowych, biegłych rewidentów, dyrektorów finansowych (jak wspomnieliśmy, było to przez nas brane pod uwagę). Ciekawe wyniki (choć bez możliwości uogólniania) mogą przynieść zwłaszcza badania jakościowe, w tym etnograficzne (wywiady, obserwacje itp.).

<sup>7</sup> Preferencje deklarowane.

## Bibliografia:

- Barua A. i in. (2010), *CFO gender and accruals quality*, "Accounting Horizons", 24(1).
- Birnberg J.G. (2011), *A proposed framework for behavioral accounting research*, "Behavioral Research in Accounting", 23(1).
- Catalyst (2007), [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org).
- Certyfied Institute of Management Accountants (2010), *Breaking glass. Strategies for tomorrow's leaders*.
- Dyreng S., Hanlon M., Maydew E.L. (2010), *The effects of executives on corporate tax avoidance*, "The Accounting Review", 85(4).
- Francis i in. (2014), *Gender differences in financial reporting decision-making: Evidence from accounting conservatism*, Bank of Finland Research, Discussion Papers.
- Ge W., Matsumoto D., Zhang J.L. (2011), *Do CFOs have style? An empirical investigation of the effect of individual CFOs on accounting practices*, "Contemporary Accounting Research", 28(4).
- Hoyenga K.B., Hoyenga K. (1980), *Sex Differences*, Little Brown and Company, Boston.
- Ignatowski R. (2009), *Instytucjonalne uwarunkowania i otoczenie globalnych standardów rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kabalski P., Sz wajcar J. (2015), *Feminizacja studiów z zakresie rachunkowości w Polsce – przyczyny i skutki*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 37/81, SKWP.
- Kupczyk T. (2013), *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.
- Lisowska E. (2009), *Kobiety styl zarządzania*, One Press, Gliwice.
- MacKinsey & Company (2010), *The business of empowering women*.
- McClelland D.C. (1973), *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, "American Psychologist", No. 28.
- NUTEK (1999), *Extract from Gender and Profits*, [www.equalpay.nu/docs/en/genderandprofit.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/genderandprofit.pdf).
- Peni E., Vahamaa S. (2010), *Female executives and earnings management*, "Managerial Finance", 36(7).
- Powell G.N. (2003), *Przywództwo i płeć: Vive la différence?* (w:) M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Rosener J.B. (2003), *Przywództwo i paradoks płci* (w:) M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Szymborski K. (2005), *Mózg płci*, „Polityka”, nr 6.

Tan Z.Q. i in. (2010), *Gender and Management Accounting*, The Auckland University of Technology.

Vinnicombe S., Singh V. (2003), *The Female FTSE Index*, Cranfield School of Management, Cranfield.

**Magdalena Baran-Wojtachnio** | mbaran-wojtachnio@st.swps.edu.pl  
SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Warszawa

## Zróżnicowanie społeczne żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego

### Social Diversity Among Professional Soldiers of the Polish Army

**Abstract:** Towards diversity, integration or assimilation? In the Western Europe context research into the impact of the group composition on its results, cohesion, team performance and members' satisfaction is interesting but not conclusive. In fact, whereas some studies pointed to the existence of a significant effect of diversity on team results, others found no significant or even negative relationships. In the Polish context, studies concerning social diversity show that even among leaders in the CSR the awareness of the social differences and how they can be used is relatively low. Much common attitude is that firms develop the strategy of equal opportunities. What is the direction of the Polish Army? When Poland became a member of the NATO and later joined the European Union, homogeneous composition of the army (especially in terms of sex), began to diversify. In my research project I'm analyzing how the Polish Army reproduces its existing hierarchical structure and how it produces – within the meaning of Giddens – it again, using its own resources of the diversity. This subject has not yet been undertaken in a holistic manner in the Polish context although some aspects of it have occurred in a few studies. The goals of my research project are to diagnose dimensions of social differentiation of professional soldiers and to determine how they are used by the Polish Army. I assume that in the professional dimensions soldiers will be formally differentiated according to the hierarchical subordination. However, not obvious will be the differentiation in terms of social characteristics.

**Key-words:** social structure, social diversity, professional army, soldiers.

## Wprowadzenie

Zróznicowanie – różnorodność, to terminy, które w ostatnim czasie coraz częściej pojawiają się w naukowym dyskursie. W naukach ekonomicznych dużo uwagi poświęca się stylom zarządzania różnorodnością. Socjologia koncentruje się natomiast na analizie wpływu zróżnicowania członków organizacji na jej spójność. Pozytywne znaczenie różnic w aspekcie pracy wykazali między innymi Bantel i Jackson [1989, za: Lourenco, Dimas, Rebelo 2013, s. 124] oraz Webber i Donahue [2001, za: Lourenco, Dimas, Rebelo 2013, s. 124]. W innych badaniach rozpoznano brak wpływu bądź też negatywny wpływ różnic między pracownikami na ich funkcjonowanie w zespołach [Bowers, Pharmer, Salas 2000, za: Lourenco, Dimas, Rebelo 2013, s. 124]. Efektem badań realizowanych wśród polskich przedsiębiorstw [Lisowska 2007] oraz w polskiej administracji centralnej [Lisowska 2012] było wypracowanie narzędzi pozwalających ocenić w jakim stopniu podmioty te są otwarte na różne wymiary zróżnicowania pracowników. Zdefiniowane w tych badaniach wskaźniki *gender index* oraz *diversity index* są uniwersalnymi instrumentami, które mają szerokie zastosowanie. Wyjątek stanowi Wojsko Polskie. Wymogi formalne rekrutacji do zawodowej służby wojskowej wykluczają osoby ze względu na niektóre cechy wchodzące w skład opracowanych indexów (np. niepełnosprawność). Stąd ich niska użyteczność w badaniu zróżnicowania wśród żołnierzy zawodowych WP. Temat ten będzie przedmiotem analizy w postępowaniu badawczym realizowanym w ramach własnej pracy doktorskiej. Wybór ten podyktowany jest kilkoma względami. Po pierwsze, nowego znaczenia nabierają zmiany społeczne w kontekście wzmagającej się fali procesów migracyjnych. Ich efektem jest między innymi społeczne i kulturowe różnicowanie się społeczeństw. W konsekwencji zmianie podlegają struktury społeczne na różnych poziomach systemów społecznych, również na poziomie organizacji, której przykładem jest armia. Po drugie, Wojsko Polskie było przez dziesięciolecia środowiskiem homogenicznym. Wstąpienie Polski do NATO oraz Unii Europejskiej zapoczątkowało szereg zmian w jego strukturze. Jedną z nich była profesjonalizacja, która zmieniła wojsko nie tylko liczebnie. Zmiana jakościowa polegała na zniesieniu powszechnego poboru oraz wprowadzeniu korpusu szeregowych zawodowych. Zmianą jakościową podkreślaną w badaniach [Dębska 2004] było również coraz częstsze wybieranie zawodu wojskowego przez kobiety (w efekcie otwarcia dla nich uczelni wojskowych). O wzroście liczby kobiet w strukturach wojska pisał Moskos [1988, s. 606]. Jego zdaniem, obliczem przemian tradycyjnego systemu organizacji wojska w nowoczesną organizację jest włączenie kobiet do wszystkich zadań, w tym do zadań bojowych [1988, s. 606]. Czynnikiem, który wprowadza różnice wśród żołnierzy zawodowych jest również możliwość udziału w misjach poza granicami kraju. Sprzyja to zdobywaniu nowych doświadczeń zawodowych w wojskowych strukturach międzynarodowych, wśród żołnierzy różnych kultur i na terenie państw o różnej kulturze. Wymienione zmiany mają odzwierciedlenie między innymi w coraz większym różnicowaniu się żołnierzy zawodowych. Po trzecie, jak dotąd brak jest badań dotyczących zróżnicowania społecznego żołnierzy zawodowych. Wojskowe Biuro Badań Społecznych Wojsko-

wego Centrum Edukacji Obywatelskiej, które realizuje badania opinii na potrzeby resortu obrony narodowej, dysponuje podstawowymi statystkami opisującymi żołnierzy głównie ze względu na cechy zawodowe (korpus zawodowy, staż służby, udział w misjach). WBBS nie realizowało jednak badań na tyle szczegółowych, by opisać żołnierzy zawodowych ze względu na ich pochodzenie społeczne, wyznawaną religię, narodowość. Nie wiadomo więc, jakimi cechami społecznymi żołnierze zawodowi różnią się między sobą, jak postrzegają te różnice i w jaki sposób ewentualnie z nich korzystają. Prawdą jest, że Bodziany [2012] analizował różnice wśród żołnierzy. Było to jednak w kontekście kulturowych i antropologicznych czynników wpływających na komunikowanie się pomiędzy przedstawicielami różnych narodowości. Uczestnicy tego badania służyli w takich formacjach jak: Polsko-Ukraiński Batalion (POLUKRBAT), Polsko-Litewski Batalion (LITPOLBAT), Wielonarodowy Korpus Północny-Wschód oraz Brygada Szybkiego Rozwinięcia do Operacji ONZ SHIRBRIG. Projektowane badanie może zatem wypełnić lukę i przynieść odpowiedź na następujące pytania badawcze: Jakie jest zróżnicowanie społeczne żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego?; Jak Wojsko Polskie korzysta ze zróżnicowania społecznego żołnierzy zawodowych? oraz Jakie są efekty zróżnicowania społecznego żołnierzy zawodowych w Wojsku Polskim (korzyści i straty)? Badanie realizowane będzie z wykorzystaniem metody ilościowej oraz jakościowej. Zakładam przeprowadzenie ankiety audytoryjnej wśród żołnierzy wybranych pododdziałów oraz wywiady indywidualne ustrukturyzowane z dowódcami tych pododdziałów. Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych założeń projektowanego postępowania badawczego oraz zainteresowanie szerszego grona odbiorców podejmowaną w nim problematyką. Artykuł składa się z trzech głównych części, poprzedzonych wprowadzeniem. W pierwszej przedstawiłam stan wiedzy z dziedziny wraz z implikacją do własnej dysertacji. W drugiej, w odniesieniu do znanych w literaturze podejść, zaprezentowałam model teoretyczny przyjęty do diagnozy problemu badawczego. Część trzecia to prezentacja założeń metodologicznych i wizualizacja postępowania badawczego. Artykuł podsumowuje kilka zdań zakończenia.

## Stan wiedzy

W badaniach krajów zachodnich uwzględniano różne zmienne w celu wyjaśnienia relacji między zróżnicowaniem pracowników a osiąganymi przez nich wynikami. Lourenco wraz z zespołem ocenili, że kultura organizacyjna jest jednym z najpotężniejszych czynników wpływających na wydajność zespołów [Lourenco, Dimas, Rebelo 2014, s. 130]. Analizowali oni szczególny rodzaj kultury organizacyjnej, tj. kulturę zorientowaną na uczenie się. Podstawowymi wartościami są w niej: orientacja na ludzi, tolerancja na różnorodność opinii i ludzi, zachęcanie do eksperymentowania i postaw odpowiedzialnego ryzyka, tolerancja błędów, zaangażowanie i wsparcie kierownictwa, promocja intensywnej i otwartej komunikacji. W tym ujęciu organizacja ukierunkowana na uczenie się to taka, która jest wewnętrznie zintegrowana oraz potrafi się adoptować do zewnętrznych warunków.



Lourenco i zespół wykazali, że samo zróżnicowanie zespołu pracowników nie ma istotnego znaczenia dla jego funkcjonowania. Istotne jest to, czy organizacja potrafi dostosowywać się do swojego zewnętrznego otoczenia, np.: oczekiwań klientów. Na znaczenie procesu uczenia się w organizacji zwrócili również uwagę polscy badacze [Olejniczak, Domaradzka, Krzewski i in. 2010], którzy dokonali analizy potencjału polskich ministerstw w kontekście realizacji zasady „good governance”. Ich badania wykazały między innymi „słabość procesów uczenia się” w polskiej administracji centralnej [Olejniczak, Domaradzka, Krzewski i in. 2010, s. 51]. Lisowska oceniła, że w polskich warunkach różnorodność w miejscu pracy sprowadza się w praktyce do zróżnicowania ze względu na płeć i wiek, rzadziej ze względu na rasę, religię czy narodowość [2009, s. 34]. Zauważyła ona również, że może się to zmieniać w perspektywie najbliższych lat w związku z napływem do Polski emigrantów z Azji, Ukrainy, Białorusi oraz innych krajów i kontynentów. W polskich warunkach coraz więcej jest badań dotyczących postrzegania zróżnicowania pracowników w kontekście osiąganych efektów pracy. *Raport Zarządzanie różnorodnością w Polsce* [Gryszko 2009, s. 5] wykazał jednak, że nawet wśród liderów CSR (*Corporate Social Responsibility*), zarządzanie różnorodnością jest stosunkowo rzadkie. Częściej natomiast występuje rozwinięta strategia równych szans, która z całą pewnością jest podstawą zarządzania różnorodnością, ale nie jest z nim tożsama [Gryszko 2009, s. 5]. Autorzy raportu określili, że pracodawcy wprowadzają działania z zakresu zarządzania różnorodnością kierując się chęcią dotarcia do szerokiej puli talentów, dążeniem do zatrzymania utalentowanych i doświadczonych osób w firmie, potrzebą kształtowania wizerunku dobrego pracodawcy oraz oczekiwaniami i wymogami podmiotów zewnętrznych, np.: akcjonariuszy, firmy-matki. Ponadto pracodawcy dążą do zwiększenia efektywności i innowacyjności zespołów, jak również poprawy atmosfery pracy. Wśród zdefiniowanych barier we wdrażaniu zarządzania różnorodnością w Polsce, autorzy badania wymienili między innymi stereotypy i uprzedzenia, którym ulegają zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Zgodnie z tym raportem, polskim pracodawcom daleko jest jeszcze do strategii włączania np. osób niepełnosprawnych czy starszych wiekiem do zasobów kadrowych firm. Częściej praktykowane jest natomiast przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na płeć, czy też oferowanie rozwiązań ułatwiających godzenie ról zawodowych z rodzinnymi. Wynika stąd, że polskim przedsiębiorstwom daleko jest do opisanego w literaturze paradygmatu integracji [Thomas, Ely 1996, za: Durska 2012]. Różnorodność jest w tym paradygmacie cennym zasobem, w pełni wykorzystywanym, a nie problemem. Znany jest również paradygmat asymilacji oraz paradygmat różnorodności. Firma działająca według pierwszego z nich dąży do osiągnięcia właściwej reprezentacji grup mniejszościowych, dbając o jak najpełniejszą ich asymilację. W efekcie różnice stają się niezauważalne, a potencjał w nich tkwiący niewykorzystany. W paradygmacie różnorodności ważna jest natomiast akceptacja i celebrowanie różnic. Sprzyja on rozwojowi zawodowemu grup mniejszościowych, ale podejście do różnic jest jednokierunkowe, zawężone do jednej dziedziny, produktu, usługi.

Znaczenie dla oceny stopnia wykorzystania zróżnicowania pracowników w administracji centralnej miały badania zrealizowane w ramach projektu *Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia* [Lisowska 2012]. Jego celem było wyznaczenie wskaźników różnorodności (*diversity index*) dla 16 ministerstw (w tym Ministerstwa Obrony Narodowej) oraz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. W wyznaczeniu tych wskaźników odwołano się do metody zastosowanej w projekcie *Gender Index* [Lisowska 2007]. Projekt ten dotyczył oceny stopnia implementacji standardów związanych z równym traktowaniem kobiet i mężczyzn w kluczowych obszarach zarządzania personelem wśród polskich przedsiębiorstw. Wyniki projektu *Równe traktowanie standardem...* pokazały, że Ministerstwo Obrony Narodowej niekorzystnie wyróżniło się na tle innych. Tradycyjnie zmaskulinizowany resort obrony narodowej, szczególnie małą wagę przywiązuje do zapobiegania dyskryminacji i tworzenia równych szans w rekrutacji. Niemal wszystkie pytania mogące prowadzić do dyskryminacji podczas rekrutacji zadawano częściej niż w innych badanych instytucjach. Ponad połowę badanych (62%) pytano o dyspozycyjność. Niemal połowę (46%) o gotowość pracy po godzinach. Ponad 1/3 pytano o stan cywilny (35%) i wiek (34%), a 1/4 o liczbę posiadanych dzieci. Częściej niż w innych ministerstwach pytano też o to, kto będzie się opiekował dziećmi w przypadku zatrudnienia, a także o plany prokreacyjne. Warto jednak pamiętać, że wyniki te dotyczą tylko urzędu Ministra Obrony Narodowej. Badanie to nie było realizowane wśród pododdziałów żołnierzy.

Biorąc pod uwagę wyniki dotychczasowych badań, zamierzam uwzględnić w swoim postępowaniu badawczym dwie zmienne wyjaśniające: uprzedzenia i stereotypy oraz kulturę organizacji ukierunkowaną na uczenie się.

## Podejście teoretyczne

Zróżnicowanie jest podstawowym aspektem każdej struktury społecznej [Domański 2004, s. 24]. Turner pisał, że „świat społeczny bez struktury byłby chaosem” [1994, s. 54]. Nieoczywiste jest jednak podejście teoretyczne właściwe do badania zróżnicowania społecznego w Wojsku Polskim. Goffman [2011] opisywał wojsko jako instytucję totalną o specyficznej strukturze, wysokim stopniu hierarchizacji i zbiurokratyzowania. Wszelkie działanie regulowane jest w nim formalnymi normami. Poszukiwany przeze mnie model powinien więc zakładać, że struktura społeczna jest nadrzędna wobec aktorów społecznych. Biorąc pod uwagę rodzaj poszukiwanych przeze mnie informacji, model ten powinien traktować strukturę nie tylko jako źródło ograniczeń, ale również możliwości dla działania żołnierzy. Nieużyteczne więc wydaje się podejście zaproponowane przez Homansa i Collinsa, w którym postrzegano strukturę społeczną jako wzór powtarzalnych mikrointerakcji społecznych [Grabowska 2012, s. 14]. Głównym powodem dla którego należy odrzucić ten sposób myślenia o strukturze Wojska Polskiego jest fakt, że wszelka zmiana społeczna przebiega w tym modelu struktury z dołu w górę. Z formalnego punktu widzenia zmiana w wojsku powinna przebiegać w odwrotnym kierunku. Biorąc to pod uwagę, oczywistym powinien być wybór podejścia, w którym struk-

tura społeczna jest konstytuowana regularnie występującymi faktami społecznymi. W ujęciu tym działa ona w sposób mechaniczny, niezależny od aktorów społecznych. Tym, co dewaluuje wartość tego podejścia w badaniu zmiany struktury społecznej wojska jest natomiast to, że wyklucza ono podmiotowe sprawstwo aktorów społecznych [Grabowska 2012, s. 14]. Tymczasem, w projektowanym badaniu ten rodzaj aktywności żołnierzy będzie przez mnie poszukiwany. Trzecie ujęcie określane jako relacyjne, odnosi strukturę społeczną do systemu relacji międzyludzkich między pozycjami społecznymi, które zajmują aktorzy społeczni. Jak pisze Grabowska [2012, s. 15] „struktura społeczna jest ujmowana jako ciąg powiązań między aktorami, warunkujący ich działania i odwrotnie”. Relacyjny charakter ma również Mertonowska koncepcja struktury możliwości (*opportunity structure*) [Grabowska 2012, s. 15]. Relacyjny charakter tej koncepcji odnosi się do powiązań między strukturalnym kontekstem a indywidualnymi działaniami. Tym, co szczególnie przemawia za wyborem tego podejścia jest fakt, że aktorzy mają dostęp albo są ograniczeni w dostępie do różnych typów możliwości związanych z ich pozycją w strukturze społecznej. Po drugie, zmieniające się możliwości stanowią obiektywne uwarunkowania konfrontowane z działającymi aktorami. Wreszcie, możliwości te lokują jednostki w strukturze ze względu na takie zmienne, jak: klasa, płeć, rasa, etniczność, wiek, religia [Grabowska 2012, s. 16]. Z punktu widzenia celów projektu badawczego najistotniejsze jest czwarte podejście do analizy struktury społecznej zaproponowane przez Giddensa – strukturacja społeczna [1984]. Postrzega on strukturę społeczną jako dualizm reguł i zasobów [Giddens 1984, s. 56], które mogą ulegać przekształceniom, kiedy aktorzy używają ich w konkretnych okolicznościach. Jednym z ważniejszych założeń tego podejścia jest to, że reguły i zasoby rozpatrywane są jako zależne od struktury społecznej tylko przy udziale i w odniesieniu do uczestniczących w ich tworzeniu podmiotów. Podejście to zakłada więc udział aktorów społecznych w wytwarzaniu i reprodukcji systemu w ramach danej struktury społecznej. Reguły to w tym ujęciu uogólnione procedury, które aktorzy rozumieją i wykorzystują w różnych okolicznościach. Zasoby natomiast są dogodnością dla aktorów w działaniu, ich materialnym wyposażeniem oraz organizacyjnymi możliwościami działania.

Krótką charakterystyką czterech podejść teoretycznych do analizy struktury społecznej pozwala zaproponować model uwzględniający podejście Giddensa wspierane strukturą możliwości Mertona. Pierwsze ze względu na to, że proponuje wzajemną zależność struktury i podmiotowego sprawstwa [Grabowska 2012, s. 18] oraz ze względu na dualny charakter struktury społecznej konstytuowanej przez reguły i zasoby. Odgrywają one istotne znaczenie w strukturze Wojska Polskiego. Drugie podejście ze względu na to, że odnosi się do możliwości lub ograniczeń działań podejmowanych przez aktorów społecznych. Własny projekt dotyczył będzie właśnie tego, w jaki sposób sformalizowana struktura Wojska Polskiego umożliwia lub też ogranicza podejmowanie działań przez żołnierzy w związku z ich zróżnicowaniem.

Przegląd literatury przynosi różne sposoby definiowania zróżnicowania społecznego. Są wśród nich definicje szczegółowe, określające konkretne wymiary

różnic między ludźmi oraz definicje o wyższym stopniu ogólności. Przykładem definicji pierwszego rodzaju jest model *diversity Wheel*. Opracowany został przez Loden [Rawłuszko-Śliż 2012], która wyróżniła dwa wymiary zróżnicowania: podstawowy (*primary dimensions*) oraz uzupełniający (*secondary dimensions*). Wymiar podstawowy, to cechy niezmiennie i niezależne: wiek, płeć, rasa narodowość, orientacja seksualna, zdolności fizyczne i psychiczne. Wymiar drugi, to cechy zmienne i zależne: religia, doświadczenie zawodowe, styl pracy, styl komunikacji, doświadczenie militarne, wykształcenie, status rodzinny, miejsce zamieszkania, język, dochód, pozycja w organizacji. Przykładem definicji o wyższym stopniu ogólności jest ujęcie Jackson'a [1992, za: Lourenco, Dimas, Rebelo 2013, s. 124]. Odnosi on zróżnicowanie do różnic między ludźmi w dowolnym atrybucie, które mogą prowadzić do przekonania, że osoby różnią się od siebie. Jest to dość uniwersalne podejście, które łatwo stosować do opisu różnych grup społecznych. Z kolei Bell, Cox i Beale [Bell 2011:4; Cox, Beale 1997:1, za: Durska 2012, s. 33], postrzegają zróżnicowanie jako rzeczywiste – lub też postrzegane jako rzeczywiste – zróżnicowanie pod względem cech, które, z jednej strony, określają społeczną tożsamość jednostki, z drugiej zaś, determinują jej pozycję w relacjach i kontaktach z innymi. Szukając odpowiedzi na pytanie główne projektu: Jakie jest zróżnicowanie społeczne żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego?, przyjąłam to ostatnie podejście przede wszystkim dlatego, że odnosi się ono do usytuowania jednostki w strukturze społecznej ze względu na to kim ona jest, jakimi cechami dysponuje. Zamierzam więc udowodnić następujące hipotezy badawcze: (H1a) Zróżnicowanie społeczne żołnierzy zawodowych ma charakter formalny. Struktura społeczna wojska wynika z hierarchicznego podporządkowania; (H1b) Wśród żołnierzy zawodowych funkcjonuje warstwa kadry dowódczej oraz warstwa podwładnych, różnią się one wewnętrznie ze względu na cechy społeczne: płeć, wiek, pochodzenie społeczne, sytuację rodzinną oraz cechy związane z wykonywanym zawodem: korpus kadry zawodowej, wykształcenie, doświadczenie udziału w misjach, styl dowodzenia; (H1c) Żołnierze zawodowi w niewielkim stopniu różnią się ze względu na narodowość, wyznanie.

Drugim celem projektu jest analiza efektów zróżnicowania społecznego żołnierzy. Zamierzam dokonać diagnozy tego, jak wojsko korzysta ze zróżnicowania oraz jaki wpływ ma ono na funkcjonowanie pododdziałów wojskowych. W swoim projekcie szukać będę odpowiedzi na dwa kolejne pytania badawcze: Jak Wojsko Polskie korzysta ze zróżnicowania społecznego żołnierzy zawodowych? oraz Jakie są efekty zróżnicowania społecznego żołnierzy zawodowych w Wojsku Polskim (korzyści i straty)? Hipotetycznie zakładam, że (H2) Wojsko Polskie korzysta ze zróżnicowania społecznego żołnierzy zawodowych w sposób formalny bliski paradygmatowi asymilacji, tzn. wdraża procedury wyrównywania szans oraz przeciwdziałania dyskryminacji.

Odwołując się do teorii kategoryzacji społecznej oraz badań Lourenco i zespołu, we własnym projekcie wprowadzam dwie zmienne wyjaśniające: uprzedzenia i stereotypy oraz orientację organizacji na uczenie się. W teorii kategoryzacji zakłada się, że stereotypy mogą być szkodliwe w zespole zróżnicowanym, a zróżnicowanie

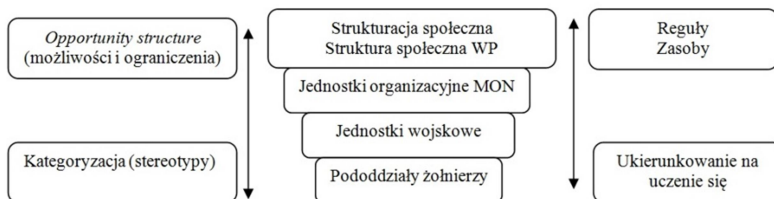
wanie przynosi negatywne skutki na procesy zachodzące w zespołach oraz ich wyniki. Jedną z tez teorii kategoryzacji jest również to, że jednorodny zespół ludzi są bardziej skuteczne niż heterogeniczne [Lourenco, Dimas, Rebelo 2014, s. 124]. Chciałabym w związku z tym zweryfikować następujące hipotezy: (2a) Zróżnicowanie społeczne żołnierzy zawodowych ze względu na płeć postrzegane jest stereotypowo; (2b) W Wojsku Polskim istnieje dyskryminacja pozytywna ze względu na płeć (faworyzowanie kobiet w obciążeniu obowiązkami); (H3) Jednorodny ze względu na płeć pododdziały żołnierzy zawodowych cechuje wyższa efektywność niż pododdziałów zróżnicowanych; (H3a) Pododdziały dowodzone przez mężczyzn cechuje wyższa efektywność niż pododdziały dowodzone przez kobiety oraz (H3c) Ograniczeniem w korzystaniu ze zróżnicowania jest powielanie stereotypów płciowych.

Analizując efekty zróżnicowania zamierzam poznać je wśród pododdziałów wyróżnionych. Są to jednostki wojskowe, którym Minister Obrony Narodowej nadał tytuł honorowy „Przodujący Oddział Wojska Polskiego”. Zakładam hipotetycznie, że (H3b) Pododdziały wyróżnione przejawiają wyższą świadomość korzyści tkwiących w zróżnicowaniu społecznym.

Nawiązując do badań Lourenco i zespołu [Lourenco, Dimas, Rebelo, 2014, s. 130] zamierzam zweryfikować hipotezę o tym, że (H3d) Pododdziały w większym stopniu ukierunkowane na uczenie się przejawiają wyższą świadomość korzyści tkwiących w zróżnicowaniu społecznym żołnierzy i częściej z niego korzystają.

Celem własnego projektu badawczego jest więc poznanie wymiarów ze względu, na które żołnierze zawodowi różnią się między sobą. Zamierzam również zdiagnozować ewentualne sposoby korzystania ze zróżnicowania oraz jego efekty dla funkcjonowania pododdziałów. Dla osiągnięcia powyższych celów przyjęłam model teoretyczny traktujący strukturę społeczną jako sformalizowaną i nadrzędną wobec żołnierzy. Jest to struktura, w której wzajemnie przenikające się reguły i zasoby umożliwiają lub też nie działania żołnierzy (*opportunity structure*). Efektem tych działań jest natomiast odtwarzanie tej struktury lub konstytuowanie jej na nowo. Przedstawione wyżej podejście do analizy zróżnicowania społecznego żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego można podsumować na poniższym modelu teoretycznym (Rysunek 1).

**Rysunek 1.** Model teoretyczny



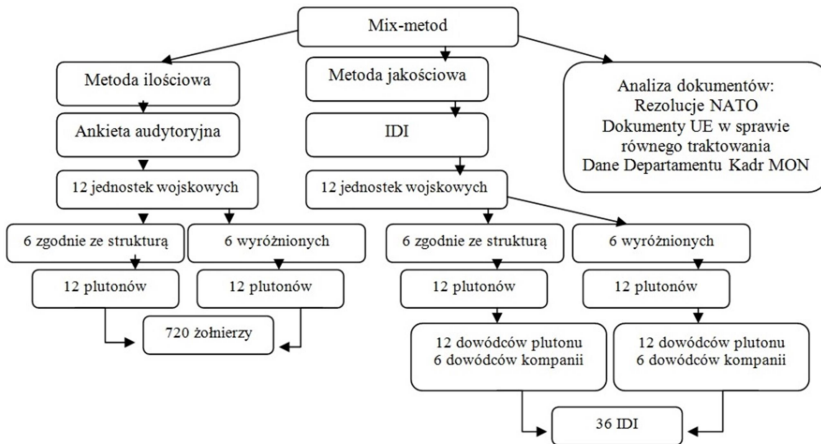
**Źródło:** opracowanie własne.

## Metoda, narzędzia, uczestnicy badania

Badanie realizowane będzie z wykorzystaniem metody ilościowej, tj. sondażu diagnostycznego oraz metody jakościowej – wywiadów indywidualnych ustrukturyzowanych. Dobór próby do badania określiłam jako celowy, tzn. zostaną wybrane pododdziały żołnierzy spełniające określone warunki. Jednym z nich jest struktura organizacyjna jednostek wojskowych, porządkująca je według rodzaju sił zbrojnych. Kolejnym kryterium wyboru jednostek będzie obecność w nich kobiet. W efekcie do badania będzie wybranych sześć jednostek wojskowych, po jednej z każdego rodzaju wojsk z wyłączeniem wojsk specjalnych, w których nie ma kobiet. W związku z hipotezą (H3b) w badaniu udział wezmą również jednostki wojskowe z nadanym tytułem honorowym „Przodujący Oddział Wojska Polskiego”. Zgodnie z Decyzją Nr 5/Wych. Ministra Obrony Narodowej z 23 lutego 2015 roku w sprawie wyróżnienia tytułami honorowymi oddziałów i instytucji wojskowych, tytułem tym wyróżniono w 2015 roku sześć jednostek wojskowych. Przewiduję, że, pod warunkiem uzyskania zgody dowódców oraz upoważnienia do prowadzenia badań społecznych w resorcie obrony narodowej, badania zrealizuję w 12 jednostkach wojskowych. Dowódcy wskazanych jednostek skierują do udziału w badaniu dwa pododdziały żołnierzy z poziomu plutonu. Jeden z nich dowodzony powinien być przez kobietę drugi przez mężczyznę. Łącznie wybranych będzie 24 plutony żołnierzy, przy czym łączna ich liczba trudna jest do oszacowania na tym etapie. Liczebność plutonów jest różna w zależności od zadań, które realizują oraz specyfiki jednostki wojskowej, w której są usytuowane. Można jednak przyjąć, że średnio w jednym plutonie służy 30 żołnierzy, co szacunkowo daje łączną liczebność próby 720. Wśród wszystkich żołnierzy danego plutonu przeprowadzona będzie ankieta audytoryjna. Znajdą się w niej pytania pozwalające określić dystans społeczny żołnierzy wobec płci, narodowości, wyznania. Zmienne metryczkowe pozwolą natomiast ocenić wymiary zróżnicowania żołnierzy na poziomie deklaratywnym. Dążąc do oceny funkcjonowania pododdziałów odwołam się do skal zastosowanych przez Lourenco i zespół [Lourenco, Dimas, Rebelo 2013]. Za zgodą autorów przetłumaczone skale, zostaną zaadoptowane do realiów służby wojskowej, a ich poprawność zweryfikowana będzie w badaniach pilotażowych. W swoim projekcie wykorzystam skalę oceny efektywności zespołu (EADG), skalę oceny poziomu satysfakcji członków zespołu (ESAG) oraz skalę OLC (Organizational Learning Culture), pozwalającą ocenić stopień ukierunkowania zespołów na uczenie się. Ustrukturyzowane wywiady indywidualne zrealizowane będą z dowódcami plutonów oraz kompanii (trzy wywiady w każdej jednostce wojskowej), którym te plutony są podporządkowane. Zakładam realizację 36 IDI, w których poszukiwane będą następujące informacje: ocena funkcjonowania pododdziałów, poziom świadomości dowódców w zakresie różnic między podwładnymi oraz styl dowodzenia. Kierując się przede wszystkim terminarzem jednostek wojskowych planuję, że podczas jednodniowego pobytu w jednostce możliwa będzie realizacja ankiet oraz wywiadów. Nie przewiduję więc sekwencji w postępowaniu badawczym, chyba że będzie taka konieczność. Projektowane badanie realizowane będzie w okresie od kwietnia do

października 2016 roku. Wstępne wyniki, pochodzące z badania ilościowego powinny być zatem znane na koniec 2016 roku. Zakończenie całego projektu planowane jest na przełom 2017 i 2018 roku. Rysunek 2 jest wizualizacją postępowania badawczego w badaniu własnym.

**Rysunek 2.** Postępowanie badawcze



**Źródło:** opracowanie własne.

## Zakończenie

Zmiany dokonujące się na najwyższych poziomach systemów społecznych przenikają na niższe poziomy i mają w nich swoje odzwierciedlenie. Przykładem zmian zachodzących na poziomie organizacji jest Wojsko Polskie. Są one odbiciem tego co dzieje się na poziomie międzynarodowych struktur wojskowych (NATO). Profesjonalizacja wojska, wprowadzenie korpusu szeregowych zawodowych, rosnąca liczba kobiet w strukturze wojska, to najważniejsze zmiany, które zaszły w ostatnich latach. Ich konsekwencją jest różnicowanie się składu osobowego żołnierzy zawodowych. Projektowane w ramach doktoratu badanie wypełni lukę w polskiej socjologii wojska. Opisanie zróżnicowania społecznego żołnierzy pozwoli bliżej poznać tę grupę zawodową funkcjonującą w nowych uwarunkowaniach organizacyjnych. Decydenci Wojska Polskiego z kolei uzyskają charakterystykę żołnierzy ze względu na cechy, które dotychczas nie były uwzględniane w opisie tej grupy zawodowej. Informacje te będą mogły być wykorzystane w procesie dowodzenia na różnych szczeblach struktury społecznej Wojska Polskiego. Uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze pozwoli również ocenić, jaki paradygmat korzystania ze zróżnicowania funkcjonuje w Wojsku Polskim: paradygmat asymilacji, integracji czy też różnorodności?

## Bibliografia:

Bodziany M. (2012), *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wydawnictwo WSOWL we Wrocławiu, Wrocław.

Dębska A. (2004), *Kobieta w mundurze: czyli nowa jakość w systemie bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Domański H. (2004), *Struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.  
Durska M. (2012), *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością*, (w:) Lisowska E. (red.), *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Giddens A. (1984), *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturalizmu*, Zys i S-ka Wydawnictwo.

Goffman E. (2011), *Instytucje totalne. O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach instytucji totalnych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

Grabowska-Lusińska I. (2012), *Migrantów ścieżki zawodowe bez granic*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Gryszko M. (2009), *Raport Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Lisowska E. (red.) (2007), *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa.

Lisowska E. (2009), *Opinia ekspercka. Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, (w:) Gryszko M., *Raport Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Lisowska E. (red.) (2012), *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Lourenco P. R., Dimas I. D., Rebelo T (2014), *Effective workgroups: The role of diversity and culture*, „Journal of Work and Organizational Psychology”, 30(2014).

Moskos C., Bursk J. (1998), *The postmodern military*, (w:) Cafforio G., *The sociology of the military*, The International Library of Critical Writings in Sociology, An Elgar Reference Collection, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

Olejniczak K., Domaradzka A., Krzewski A. i in. (2010), *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się. Analiza potencjału w kontekście zasady „good governance”. Podsumowanie wyników dla czterech ministerstw*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

Roszkowska-Śliz M. (2012), *Różnorodność źródło efektywności i innowacji* (online), [www.kartaroznorodnosci.pl/pl/roznorodnosc/zarzadzanie-roznorodnoscia-artykuly.html?id=11](http://www.kartaroznorodnosci.pl/pl/roznorodnosc/zarzadzanie-roznorodnoscia-artykuly.html?id=11), dostęp 4 października 2012.



Turner J. H. (1994), *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań.

**Grażyna Bartkowiak** | [grazyna.bartkowiak@op.pl](mailto:grazyna.bartkowiak@op.pl)

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni

## **Best Practices in the Employment of Knowledge Workers 65 Plus – Socio-Economic, Employees and Employers Approach**

**Abstract:** The question of this paper is the issue of the employment of knowledge workers 65 and over. Article seeks to obtain answers to the questions: how does the socio-economic situation concerning the employment of mature workers as well as good practices that can be used and are currently used for the employment of knowledge workers 65 and over. The study is composed of two parts: theoretical, in which the author analyzes the socio-economic aspects related to the employment of workers 65 and over as well as good practices in the employment of this type of staff and presenting empirical results of empirical research conducted on a group of 283 entrepreneurs and executives, on the proposed and actually implemented best practices in the employment of knowledge workers 65 and over.

**Key-words:** knowledge workers 65 and over, good practices in the area of employment.

### **Introduction**

A prolonged period of economic activity related to the amended statutory, mandatory period of employment, [Dz. U. of 6 June 2012., Pos. 637], although like any organizational change stirs controversy, is challenged at the same time, and thus can be considered as an opportunity for both the organization and the employee. One of the goals of social policy at the level of the organization, in particular the human resources strategy, integrated with the organization's strategy is to maximize the use of human resources, and implementation of next business objectives (in the case of business organizations) and objectives postulated by the social economy. These include increasing of the employees enterprise, regardless of age, and as full of satisfying their needs and their values. Among the employees of these spe-

cial role played by economic development knowledge workers. Knowledge workers by Davenport [2005, p. 9] have specialized vocational training, are experts in their field, involved in the creation, distribution and implementation of the practice of created their ideas. In this situation, take the issue of the development of best practices by organizations and programs related to employment of workers aged 65 and over seems to take on a special meaning. The paper seeks to obtain answers to the questions: how does the socio-economic situation create concerning the employment of mature workers as well as good practices that can be used and are currently used for the employment of knowledge workers 65 and over.

## Care for people in retirement – socio-economic aspects

Referring to the idea of sustainable social development and the concept of the welfare state [Bismarck and Beveridge for Marin 2013, p. 39] allows a certain way to understand the social significance of the possibility of retirement preceded the acquisition of pension rights. At the same time the period of retirement is a guarantee of a certain "social order" indicating the intergenerational transmission of social security. This situations requires a specific action on the part of social policy and the promotion of economically active people invest for their future, including a reduction in current consumption. Moreover, what is true of course plays an important role as a kind of financial balance between the generation of income and their spending within particular social groups (representing social categories, depending on their attitude to work (paid work and unpaid work relations).

With regard to the granting of benefits seems to be particularly important realization of the following requirements and principles [Allan, Scruggs 2004]:

- principle of the basket of goods,
- principle of financial equilibrium,
- the principle of social justice.

The principle of the basket of goods refers to the assumption there is a minimum of goods, which would ensure that any person entitled to benefits pension. The composition of this minimum shall provide a decent person, entitled to every member of the community living conditions; housing, related to the maintenance and access to healthcare.

The principle of financial balance refers to the planning and construction of the system of financing social security, particularly retirement benefits [www.socialsecuritygov / estimator-2014]. The construction of such a system is necessary to ensure a steady flow of funds for the payment of benefits derived from current deductions salaries of active people in the social security system. Demographic changes indicate outnumbered reaching retirement age people (the phenomenon of the inverted pyramid) poses a serious threat to the stability of the system. Taking into account the imminent and progressive demographic decline, leading to a further breakdown of the balance in the maintenance of the necessary proportion of people of working age and receiving pension benefits in the years

2020-2025 in European countries will require social consensus and further regulation in relation to the applicable requirements.

The principle of social justice presupposes the existence of a proportional relationship between economic activity, undertaken during the work and the amount of pension benefits. Under this rule, persons performing work providing more income will receive proportionately higher pension benefits.

To receive pension benefits paid is a category of unemployment (non-paid work) as opposed to the professional engagement period and obtaining different forms of income characteristic of the active community. According to Marin [2013, p. 40] pension means a long-term provision, annuity paid in the form of a specific installments, the amount of which depends on the previously obtained wage and therefore the contribution of this work and its remuneration system.

This definition, and especially the last of its part may trigger some controversy in determining job evaluation criteria, determine the ratio between obtained and the amount of the provision for work remuneration derived in respect of the distribution of income of the state and to a sense of social justice [Auerbach and Feldstein 2004, s.112].

**Table 1.** The ratio of work in the context of raising incomes in various social group.  
 Work No work

<p>The work paid (earnings from work)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• remuneration for work in the industry</li> <li>• Civil Service and Public Administration</li> <li>• self-employed and freelancers</li> <li>• entrepreneurs (business owners)</li> <li>• teachers Revenue non-labor</li> </ul>	<p>(Income as a result of redistribution of income and form of property)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• early retirement, pension</li> <li>• persons who are not changing profession</li> <li>• beneficiaries of social assistance</li> <li>• beneficiaries of paid leave (in accordance with statutory regulations), accident victims, people on maternity leave</li> <li>• income – persistence of bank interests</li> <li>• employment purely formal – without performing work (synecure job)</li> </ul>
<p>Unpaid work brings no income</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• work at home</li> <li>• caring for relatives</li> <li>• volunteering</li> <li>• work in exchange for maintaining</li> </ul>	<p>Persons not remain without income</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• children and young people</li> <li>• persons temporarily sick</li> <li>• people not relying on the status of self-employment</li> <li>• a person completely unable to work, for eg. with the status of a disabled person to perform any work preventing, socially excluded</li> </ul>

**Source:** own on the basis of Marin 2013, s.105

Presented for the functioning of the system is to maintain a balance between the abundance of particular groups of participants, allowing to balance the state budget. According to B. Marin [2013, ss.106-107] to maintain this balance should be the following solutions:

1. Voluntary return to work after a period of rest
2. Work on the contract of employment and / or pension benefits
3. Promoting checked in hiring staff employees, offering them different types of employment contract
4. Hiring in the form of experts.

## **Back to work of employees 65 and over**

Literature undertaking issues return to work after a period of receiving benefits is mainly focused on the situation of women returning to the labor force after a period of custody, and most often refers to the legal aspects, discussing the rights of these people and the obligations of employers. In the case of knowledge workers is represented in a relatively small number of publications [Zaidi, Gasior, Zolyomy, et al 2013; Zaidi, FrickBuechel, 2005] concerns the broader issues of the European Social Policy and is recognized mainly in sociological terms.

From the point of view of the return to work after retirement is due to re-evaluate his life after *the honeymoon phase*, (one of the stages of the retirement period) appearing on the implementation of some of the earlier plans, the experience of the situation of a person who is retired [Atchley for, Cichocka 2008 s.186]. This period goes into *disappointment phase*, which is accompanied by a sense of profession-specific disappointments, the original vision of a confrontation with the realities of this period, and sometimes depression. For this reason, the decision to return to work, a positive reaction on the part of employers formulated jobs, as well as specific actions in order to return to work can be considered as a self-regulatory efforts to preserve and maintain internal balance. It is a way to restore self-esteem, re-find the meaning of life in a professional activity, and as might be expect, raise their own social position in the family.

A significant factor which, according to the research coincides with a long professional activity in knowledge workers 65 plus is the ability to decide upon the further involvement of professional versus resign from work. Research carried out in a group of 174 students of extramural public and private universities have clearly demonstrated the great importance of this factor as voluntarily taken, personal decision, as opposed to having to submit to, and even undergo stress caused by adopted, modified recent legislation. According to the people participating in the study longer work imposed "under duress" triggers activities which cause resistance, even in the absence of the need to subordinate the law [Bartkowiak 2013, p. 147].

## Labor market flexibility

The concept of flexibility with regard to the labor market is often defined as the ability to adapt to new conditions in the rapidly changing market and the ability to adapt to new emerging technological solutions [Flexible forms of employment 2013, p. 5].

This flexibility in the presented meaning refers to all participants in the labor market, but mainly employers standing on the side of the supply and demand of the employees for the work. Analyzing this concept in relation to the two groups can be observed that for a given page, it means something else.

For the employer requires the flexibility to adapt many areas of their activities, eg. the intensity of adapting the production to customer demand: for employees is the need to adapt to new developments emerging in the area of employment, for example: the time and place of work, new skills and qualifications.

Flexible labor market, which forces it to adapt consists of a number of different elements that affect its function. Major importance for the flexibility of the labor market are primarily dimensions such as:

- *flexibility of employment*, which boils down to the ability of enterprises to adjust the structure of employment of workers to demand and changes in production volume or intensity of services, appointed by market conditions,
- *functional flexibility*, which is associated with the possibility of execution by the employees of various tasks and duties of the various functions within the company; this kind of flexibility can occur when employees have extensive knowledge and experience, comprehensive and multi-profile skills and are ready to perform work on a number of positions,
- *financial flexibility*, including the variability of remuneration, which depends on many factors, including of execution, adopted a strategy of wages in the enterprise, the situation prevailing in the market, etc.,
- *flexibility of working time*, indicating the use of different forms of organization of working time, depending on market demand for certain products and services, and the production capacity of the company,
- *spatial flexibility*, boiled down to the freedom of working place, which allows to work not only in the enterprise, but also eg. the place of residence of the employee [Flexible forms of employment 2013 ss. 6-7].

Flexible form known in the literature [eg. Kryńska 2003, King 2014] *model of employment*, as opposed to the traditional model is defined as typical, which was characterized by a perpetual agreement established with the employer under an employment relationship, it is assumed the work done on different principles.

Traditional forms of employment have included work at a fixed time, fixed location in the employer's premises and under its supervision. So the traditional model of employment can be defined as work within the typical employment relationship between the employee and the employer, which often lasted for many years of professional activities of the employee.

Starting from the above definition, for unusual, also referred to as flexible working practices is considered on the different rulers from the traditional model described above.

In the model, a flexible form of employment and type of contract may be different than a contract of indefinite duration, working time may differ from full-time employment and place of employment may also be other than the headquarters of the employer. The work can be carried out at specific times, and the length of employment may be less than the long-term, continuous employment.

A feature of this model of employment is also true that we may observe the following departure from the subordination of the employer's employees to respect the autonomy and responsibility for independent work. In terms of the special role as an unwritten contract of employment that requires mutual adjustment and understanding and implementation of a document not covered formalized and implemented in practice conditions<sup>1</sup>.

In summary, flexible employment refers to the different conditions associated with the work. Above all, however, this flexibility is areas such as:

- working time,
- workplace,
- legal form under which the work is performed,
- remuneration,
- organization of work [King 2014, s54; Flexible forms of employment 2013, p. 8].

In the case of knowledge workers 65 and over these types of flexibility are of particular importance. According to the author, remote forms of employment can still be enter.

Such a system is often used in the computer industry in positions of NET developers, PHP, C ++, software testers, web developers, graphic designers. Increasingly, companies are offering the opportunity to work in a home office mode positions of sales engineers, technical consultants, traders, inter alia, in the HVAC industry<sup>2</sup>, telecommunications, electrical. Telecommuting is based on the performance of professional duties outside the company, in most cases at home [Stroińska 2012, pp 79-84, 101-103].

## **Best practices in the employment of workers 65 and over**

Best practices for entrepreneurs and executives in the employment of knowledge workers 65 and over have come down to the specific organizations take action to implement two types of objectives: to allow as full use of the intellectual capital of knowledge and experience inherent in knowledge workers in order to maintain the competitiveness of the company and to allow workers to continue pursuing a career, so the most of them can fulfill their career goals and life. Among these prac-

---

<sup>1</sup> For more information, the reader is referred studies Bartkowiak G. [2010, ss. 147-152] and Kowalczyk E. [2014, ss. 144-146] discussing the broader issues of the psychological contract.

<sup>2</sup> <https://www.bdi.com.pl/aktualno%C5%9Bci/elastyczne-formy-zatrudnienia-praca-zdalna.htm>.

tices can be distinguished: coaching, mentoring, individualized employment contracts, flexible working hours [Gaudecker, Scholz, 2006].

## **Coaching and mentoring**

One of the offered forms of economic activity is to conduct and participate in the shaping of knowledge workers and professional competence development (particularly important in the case of knowledge workers 65 plus) seems to be a coaching and mentoring. Both of these require competence, experience and commitment of knowledge workers [Syrek-Kowalska 2014, ss. 57-58]. The client and the coach establish the goals that a coachee knowingly undertakes to take into account in its action. Their implementation requires the partnership became almost therapeutic ratio of the two sides [Armstrong 2001; Whitworth et al 2010]. Coaching takes place in the form of fixed meetings and unlike psychotherapy meeting aims to motivate people to more effectively achieving career goals. However, it is observed that the boundary between psychotherapy and coaching is not tight [Sękowska 2014, s. 117; Żukowska 2010; Kraszejko 2010] although in the case of psychotherapy way to achieve the competence of the therapist is much longer and more difficult. A common feature is the pursuit of change in the lives of coachees, revise the currently operating, setting new targets, reflection on the way to achieve them. Depending on the function, one can distinguish coaching personal coaching, life, business transformation, career coaching, competence development like. In the first case, the client is the person for which participation in the process is reduced to the analysis of different areas of life. In business coaching – organization (in this type of coaching seems important to realize difficulties to separate its relationship from the consulting relationship). The organization then orders a coaching service, which is addressed to selected employees, and even executives (executive coaching), which coaching knowledge workers requires high competence both professional and social [Scoular 2014, ss. 18-19]. Career coaching is focused on the area of work, although at the same time includes private life. One can expect that with regard knowledge workers for the most appropriate, and therefore popular, is coaching competencies, including both professional competence and social competence<sup>3</sup>.

Mentoring is a relatively long-term process of boiling down to provide expert support, both in terms of the functioning of an employee in a particular organization [Parsloe, Wray 2011, p. 23] and pursuing a career. Mentor is a man who has a wealth of professional and life experience, and in the case when he formulated suggestions relate to a specific organization is the person that recognizes its excellent organizational culture, familiar mechanisms "for success" in a particular company [Parsloe, Wray 2010 ss. 76-82]. One should be aware, however, that the provision of support, which may also take the form of emotional support structures differently the relationship mentor – employee (mentee). It is not the nature

---

<sup>3</sup> However, eg. in the case of sales social skills play a special role.



of the contact partner recalling more relations student – champion [Armstrong 2001, p. 23; Bennewicz, ss. 24-30], since knowledge workers requires an open attitude, full of kindness and willingness to share their knowledge to the personnel involved.

For knowledge workers 65 plus mentoring can be a form of recognition of their knowledge, experience and high level of competence (on the part of employers) while crowning career ever done, and even the ability to fulfill their mission in life.

## Individualized employment contract

In the context of individual contracts of employment determined employee and the employer play a particularly important idiosyncratic employment contract, called I-deals<sup>4</sup>. The agreement allows both the employee and employer individually negotiated agreements to work and appear to be particularly important for knowledge workers 65 and over.

According Kowalczyk [2014, s. 148], Rosseau, Ho and Greenberg [2006, pp. 977-994], in terms of individually negotiated, mutual contract, which has the following characteristics:

- Individual negotiations, in each case individually negotiated contract, is negotiated, which differs from the contracts of other employees<sup>5</sup>.
- Heterogeneity within the reference group workers are provided (in accordance with the Articles of Association or other provisions of the labor law) workers different conditions and forms of awards for achievements
- The possibility of mutual benefit (win-win arrangement) organization gains a competent employee, the employee is satisfied and not looking for a new job
- Diversification of the scope of the agreements, it may relate to individual elements of a broader package of agreements or related benefices.

This solution seems to be ideal for knowledge workers 65 and over, may include both flexible working hours as well as individually negotiated content and scope of tasks.

## Flexible working hours

Varied hours start and finish work boils down to the fact that the variable-time employees start and finish work. In practice, this means that the employees themselves can determine their working hours, however, required a certain number of hours to be worked at any given time. Although the use of flexible working requires careful accounting of the employer to the employee working hours means making decisions with regard to decision-making time, in terms of time of work.

---

<sup>4</sup> In this case, they mean to [for Kowalczyk 2014, ss. 147-148] provide a different form of work, allowing to change the position of the employee in his career, working conditions, and dynamics of changing requirements, transformation employer responsibilities and hours of work [Rosseau 2005, p. 2].

<sup>5</sup> E. Kowalczyk as a result of the testing of 212 respondents working in different organizations observed the existence of the following methods for determining and-deals: imposing solutions, consulting, problem solving, delegation, taking the lead [Kowalczyk 2014, s. 149].

For knowledge workers, especially workers 65 plus seems to be particularly advantageous because of the nature of the work: varied pace of performed tasks, the ability to self-regulate itself mental effort and individualization of tasks.

Considering the legal conditions worker has the right to work what is the longest maximum standard work day, the shortest but as far as the presence of specified time requirements. [Salwa 2003, ss. 17-29]. The amendment to the Labour Code of July 23, 2013 [Dz. U. of 2013, poz. 896] assumes that the reference period the working time may include a total of 12 months<sup>6</sup>.

## **Good practices in the area of employment, in the opinion of employers in the light of the results of empirical research**

To verify the existence of good practice for the further employment of knowledge workers 65 and over were planned and carried out the particular behavior research. In these proceedings formulated the following problems:

1. What types the best practices, according to entrepreneurs and executives, could be used in the area of employment of knowledge workers 65 and over?
2. What types of the best practices could be used in the area of employment of knowledge workers 65 and over, according to entrepreneurs and executives are actually used?

The study involved 283 entrepreneurs and executives employed in small and medium-sized companies. The subjects in the form of on-line questionnaire filled and respond to the open questions about the proposed best practices for knowledge workers 65 and over. The research was carried out within the project National Centre of Science "Competence management knowledge workers aged 65 and over. Good practice in the area of employment". The analysis has become one of the questions in respect of which the respondents have made a choice<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> After the change in legislation, [Dz. U. of 2013. Pos. 896], rules for the 12-month reference period will be significantly liberalized. From 23 August 2013. Will it be able to use all employers in each and every time the system unless it is justified by objective reasons, technical or organizational. However, you will meet the employer certain formal requirements, which include:

- the introduction of an annual record of the application period to the collective bargaining agreement or, if the employer is not subject to such a system,
- an agreement with the local trade union or, in the absence thereof,
- an agreement with employee representatives selected in the manner customary in the workplace [amended Art. 150 § 3 Kp].

<sup>7</sup> Specific categories of answers typed in the course of the study are presented in table 2 and 3.

**Table 2.** Postulated (by entrepreneurs and managers) good practices in the area of employment knowledge workers 65 and over

Type of good practices	N	%
Training new employees	89	30,38
Diverse forms of employment	74	25,26
Diverse forms of employment	54	18,43
Coaching	20	6,83
Mentoring	17	5,80
Telecommuting / home work	15	5,12
Other eg.: work in the form of external experts, facilitate ergonomic	14	4,78
The findings within the company eg. long paid holidays	5	1,72
Facilitate introduced by Social Insurance (ZUS) (longer holidays, full price release, the new benefit packages	5	1,72

**Source:** own studies.

Analysis of indicated data showed differences in the postulated practices. Most Popular proved to suggest the use of the knowledge and skills of knowledge workers 65 and over, in the form of training. However, it can be observed that the postulated range of possibilities has been expanded to include activities which are not the subject of a specific company, but the Social Insurance Institution (extension of leave for seniors, new packages of benefits) .The also noteworthy is suggesting remotely work, that was named by respondents "work at home" but they understand it as ability to perform work away from the workplace.

**Table 3.** In fact, implemented (by entrepreneurs and managers) good practices in the employment of knowledge workers 65 and over

Type of good practice	N	%
The use of different forms of contract and differentiated working time	39	13,57
We offer next routine duties of training for newly recruited employees	36	12,54
We offer a job as a mentor	7	2,44
We offer a job as a coach	8	2,83
The employee does not deal with anything new in relation to the work performed	88	30,66
We do not use such practices	109	37,98

**Source:** own studies.

The data obtained do not cause particular surprise, although they point to the existence of some, but according to the author, small differences in the frequency range of postulated practices and actually implemented.

As indicated, the following table, less than 40% of entrepreneurs and executives do not apply to any form of good practice. At the same time a different position statements provide a slightly smaller number of people (over 30%), which are of the opinion that knowledge workers 65 and over can still do their job. Encouragingly, however, that a total of approx. 30% of the subjects, are presenting the situation in their companies – small and medium-sized enterprises, in fact implements best practices in the opportunity of different forms of employment, flexible working time and ready to work the newly-recruited employees. Relatively unpopular is, with respect to the proposed practices have proven to be often made in the literature and in practice, the current employment – coaching and mentoring.

## **Summary**

The data obtained indicate the existence of a relatively small discrepancies in fact implemented and postulated by entrepreneurs and executives of good practice on the employment of knowledge workers 65 and over. Commenting on the practices actually implemented entrepreneurs mentioned in the order shown: continue doing the work (the employee does not take up a new one) the use of different employment contracts and varied working hours (it was mainly a job "on a piece of time") and about ready to work – newly recruited employees. Postulations of good practice include training new employees, flexible working hours and the varied forms of employment. The statements of these shows that in addition to ongoing flexible working practices will be considered as a practice which should be implemented more frequently in Polish enterprises.

Presented expression suggests a certain image of awareness of employers and executives with a rather stereotypical look at the forms and employment opportunities for knowledge workers. In addition, the practices that seem undervalued might include coaching and mentoring, which practices appear to be particularly useful in service companies in building relationships with customers desired. There is therefore a need to take action to change the consciousness and as one would expect a change in behavior of employers and executives. Thus, in practice, it should be considered the promotion and implementation of projects among employers that would indicate the benefits of employing knowledge workers 65 and over, and for example enable competition through the implementation of best practices in the employment of knowledge workers 65 and over. These could be competitions for companies friendly staff of 65 and over. It would be well to consider the introduction of instruments to stimulate employers to hire that group of workers.

The data obtained also showed the complexity of the issues related to the employment of workers 65 and over, must therefore take into account the socio-economic factors that need to maintain financial balance between generating

profits, and their spending within particular social groups (representing social categories, depending on their relationship to work). Next to them, they play important role of knowledge workers 65 and over, their expertise, but also their attitudes associated with them towards work as a ratio of values and individual preferences. The third link are entrepreneurs and managers who represent the interests of the organization, and for which knowledge workers are a vital asset that determines competitiveness. Taking into account the interests of all of these entities becomes for each party became almost a priority task, which in practice boils down to the need for understanding and acceptance of different points of view.

## **Bibliography:**

Allan J., Scruggs L (2004), *Political Partnership and Welfare State Reform in Advanced Industrial Societies*, American Journal of Political Science, 48 (3).

Armstrong M. (2001), *Human Resource Management*, ABC Publishing House, Krakow.

Auerbach A.J., Feldstein M.S. (ed.) (2004), *The Handbook of Social Economy, second edition*, Amsterdam, North Holland.

Bartkowiak G. (2013), *The vision of the future of work and the perception of forms of flexible employment for students and graduates*, Quarterly Scientific Vistula University, No. 1, (35), 2013, Warsaw, Poland.

Bennewicz M. (2011), *Coaching and mentoring in practice*, G+J Gruner+Jahr Poland, Warsaw.

Brzezińska AI, Cichocka M. (2008), *An old man as the recipient of psychological support*, (in:) Grzegorzcyk A. (ed.), *In the circle of the Other*, PWSZ in Konin.

*Flexible forms of employment* (2013), collective work: Kalinowska I., Kujszczyk B., Mańturz M., Świercz B., Regional Labour Office, Centre for Information and Career Planning, Wyd.7, Warsaw.

Davenport T. (2005), *Thinking for Living*, HVB School Publishing.

Gaudecker H.M., Scholz R.D. (2006), *Lifetime Earnings and Life Expectancy*, MPIDR Working Paper, WP 2006-2008 March, Rostock: Max Planck Institute for Research Demographick.

*How To Use The Online Retirement Estimator*, online, Publication No. 05-10511, taken 15.12.2014.

Kadry.infor.pl/kadry/indywidualne\_prawo\_pracy/czas\_pracy/673199,Elastyczny-czas-pracy-2014,http/ taken 22.11.2014.

Kowalczyk E. (2014), *The Man. The Organization. A Career. The force applied psychology*, Warsaw, Difin.

Krasiejko I. (2010), *Methods of family activities assistant. Approach focused on solutions*, ed. Silesia, Katowice.

- King M. (2014), *Flexibility of employment in the organization*, CeDeWu, Warsaw.
- Kryńska E. (2003), *Flexible work arrangements and work organization*, ILSS, Warsaw.
- Marin B. (2013), *In an Idle Welfare Society? Reinventing Retirement, Work, Wealth, Health, and Welfare*, Ashgate.
- praca.interia.pl/news-od-jutra-wazne-zmiany-w-kodeksie-pracy,nld,1014840#utm\_source=paste&utm\_medium=paste&utm\_campaign=firefox; Downloads Date 22.11.2014.
- Parsloe E., Wray M. (2011), *Coach and mentor, the share of coaching and mentoring to improve the process of learning the ABC* Wolters Kluwer, Warsaw.
- Rousseau D.M. (2005), *I-Deal: Idiosyncronic Deals Employees Bargaining for Themselves*, M.E. Sharp Inc., New York.
- Rousseau D.M., Ho VT, Greenberg J. (2006), *I-deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships*, *Academy of Management Review*, vol 31.
- Salwa Z. (2003), *Fundamentals of labor law and social security*, Lexis Law Publishing/Nexis, Warsaw.
- Scoular A. (2014), *Business Coaching, Psychology*, Publishing Gdansk, Sopot.
- Sękowska A. (2014), *The importance of use of the model work in coaching career in transformational coaching as a way to synergies*, Ed. Poltext, Warsaw.
- Stroińska E. (2012), *Flexible forms of employment. Telework. Remote Work Management*, Poltext, Warsaw.
- Syrek-Kowalska A. (2014), *Supervision in coaching – key process of transformation coach, the customer and the organization (For example Ful Spectrum Model of Supervision, FSM)*, (in:) Czarkowska L.D. (ed.), *Transformational coaching as a way to synergies*, Ed. Poltext, Warsaw.
- Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P. (2010), *Coaching koaktywny. Ability to support customer success*, Warsaw: Publishing a Wolters Kluwer business.
- Wilson C. (2010), *Business Coaching*. Warsaw, MT Business.
- Zaidi A., Gasior K., Hofmacher M., Lelkers O., Marin B., Rodrigrs R., Schmidt A., Vanhuyse P., Zolyomy E. (2013), *Active Ageing Index 2012 Concept, Methodology and Final Results*, Research Memorandum European Centre Vienna, March 2013, available at [http://www.euro.centre.org/data/nor/1253897823\\_70974.pdf](http://www.euro.centre.org/data/nor/1253897823_70974.pdf).
- Zaidi A., Frick J., Buechel F. (2005), *Dynamic Income within Retirement in Great Britain and Germany*, *Aging and Society*, 25 (4).
- Żukowska J. (2010), *Coaching as a tool of managerial support*, (in:) Skalik J., Betz G. (ed.), *Management Series 5*, ed. EU. Wrocław.