POLITECHNIKA POZNAŃSKA

WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

mgr Daria Nadolna

ROZPRAWA DOKTORSKA

BADANIE WPŁYWU KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ ZASOBÓW LUDZKICH W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Promotor:

Prof. dr hab. Agnieszka Merkisz-Guranowska

Promotor pomocniczy:

dr Hanna Włodarkiewicz-Klimek

Poznań 2018

Badanie wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach

Streszczenie

Praca dotyczy badania wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach w Polsce. Celem głównym była identyfikacja zależności między kulturą organizacyjną a zarządzaniem różnorodnością zasobów ludzkich. Na podstawie uzyskanych w badaniach empirycznych wyników dokonano diagnozy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, jak również zidentyfikowano występujące w nich praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Jej wyniki posłużyły do podjęcia próby sformułowania ogólnych rekomendacji, co do świadomego kształtowania kultury organizacyjnej pod kątem zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

The research of organizational culture influence on diversity management of human resources in the enterprises

Summary

The work concerns the research of the impact of organizational culture on diversity management of human resources in enterprises in Poland. The main objective was to identify the relationship between organizational culture and diversity management of human resources. Based on empirical studies, the diagnosis of organizational culture of enterprises as well as the identification of the occurring practices of diversity management of human resources were conducted. The impact of organizational culture on diversity management was identified and the recommendations for the enterprises how to self-shaping it in this field were made.

Spis treści

Wprowadzenie 4

1. Kultura organizacyjna 11

1.1. Zarys historyczny i wyjaśnienie pojęcia 11

1.2. Modele kultury organizacyjnej 24

1.3. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną 28

1.4. Funkcje kultury organizacyjnej 32

1.5. Przegląd najważniejszych typów kultury organizacyjnej 34

1.6. Istota i znaczenie kultury organizacyjnej 47

2. Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich 49

2.1. Geneza koncepcji 49

2.2. Konceptualizacja pojęcia 55

2.3. Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach 60

2.4. Przykłady praktyk zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich 63

2.5. Korzyści i zagrożenia płynące z wprowadzenia zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich 70

2.6. Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w świetle badań w Polsce 76

3. Badania oddziaływania kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach w świetle badań własnych 80

3.1. Podsumowanie stanu wiedzy 80

3.2. Metodyka badań 81

3.3. Opis próby badawczej 86

3.4. Diagnoza typów kultury organizacyjnej przedsiębiorstw 90

3.5. Identyfikacja praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich 107

4. Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzaniem różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach 120

4.1. Zależność między kulturą organizacyjną a praktykami z obszaru zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich 120

4.2. Kształtowanie kultury organizacyjnej umożliwiającej zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich 130

Podsumowanie 136

Bibliografia 142

Aneks 153

Spis rysunków 161

Spis tabel 163

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa muszą zmierzyć się z nieuchronnością przemian w zakresie podaży siły roboczej, która staje się coraz bardziej zróżnicowana. Dodatkowo obserwowane zmiany demograficzne[1] i społeczne, które dotykają rynek pracy sprawiają, że istotne staje się zarządzania wiekiem pracowników[2], a także umiejętność łączenia pokoleń[3], które mają zupełnie inne oczekiwania, jak również sposób i podejście do pracy.

Ponadto postępująca globalizacja procesów gospodarczych, wyrażająca się w napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz międzynarodowym przepływie dóbr, usług oraz kapitału, wymusza na przedsiębiorstwach konieczność prowadzenia biznesu często w bardzo odległych zarówno geograficznie, jak i kulturowo zakątkach świata, co rodzi określone implikacje dla zarządzania organizacjami, w tym kapitałem ludzkim (Wziatek-Staśko, 2012, s. 21). Warto pamiętać, że często określenie kapitału ludzkiego[4]

[1] Według badań do 2025 roku, więcej niż 20% Europejczyków ukończy 65 lat lub więcej. Obecnie populacja osób, która ukończyła 65 lat jest większa (18,2%) niż młodych poniżej 18 roku życia (15,6%). Do 2080 r. osoby w wieku 65 lat i więcej będą stanowić 28,7% ludności Europy, podczas gdy populacja osób w wieku produkcyjnym zmniejszy się z 66,2% do 56,2%. Przewiduje się, że odsetek osób w wieku 80 lat lub starszych zwiększy się dwukrotnie w okresie od 2013 do 2080 r., z 5,1% do 12,3% (European Commission, 2015, s. 11).

[2] Dopasowanie celów i technik zarządzania ze względu na wiek, a tym samym dostosowanie do charakterystyk z tym wiekiem związanych, a więc zarówno do młodszych, jak i starszych (Mendryk 2013, s. 104).

[3] Różnorodność pokoleniowa:

- **Tradycjonaliści inaczej Silent Generation (1925-1945)**: Nauczeni szacunku dla innych, zdyscyplinowani, praca dla nich to obowiązek. Cechuje ich odporność na zmiany. Do ich priorytetów należy koncentracja na historii i respektowanie tradycji.
- **Baby boomers (1946-1964)**: Indywidualiści i idealiści, zaangażowani w pracę, szanują autorytet. Cechuje ich odporność na zmiany w pracy czy utratę własnej pozycji. Do ich priorytetów należą stabilizacja oraz usystematyzowana hierarchia wartości.
- **Generacja X (1965-1980):** Zorientowani na zmianę tzw. „zmienna kariera" (co kilka lat), duża mobilność, gdy jest to konieczne, stawianie na samorozwój. Kreatywni, pracowici i wymagający, mało lojalni. Pieniądze są jednym z głównych motywatorów do pracy.
- **Generacja Y inaczej Millenialsi (1981-1995):** Znają swoją wartość, roszczeniowi, kreatywni. Nie lubią rutyny, potrzebują stałej stymulacji do pracy. Cechuję ich wykonywanie kilku zadań jednocześnie, wybór tylko takiej pracy, która jest ciekawa i zgoda z pasją. Istotna jest możliwość ciągłego uczenia się i zdobywania doświadczenia przez kształcenie się przez całe życie.
- **Generacja Z –inaczej Pokolenie C (1995-2000):** Mają wysokie poczucie własnej wartości, miewają trudności w pracy zespołowej i rozwiązywaniu konfliktów. Są przedsiębiorczy, otwarci a także bezpośredni, lubią zmiany i nowoczesne technologię. Duży wpływ na ich życie społeczne i zawodowe mają social media.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Andrałojć, Ławrynowicz, 2012, s. 51) oraz (Dziadkiewicz, Nieżurawska, 2014, s. 49–60).

[4] Rozwój gospodarki opartej na wiedzy w istotny sposób wpływa na zmiany w podejściu i strukturze zasobów ludzkich. Ludzie taktowani są jako kapitał ludzki, czyli zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej, zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości (Włodarkiewicz-Klimek, Kałkowska, Pawłowski, 2013, s. 37).

danego kraju i (bądź) regionu jako czynnika pracy wymaga uwzględnienia elementów ilościowych (np. liczba, wiek, wydajność pracy) i jakościowych (wiedza, zdolności, zaangażowanie w pracę) (Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, s. 55).

Dodatkowo rozwój globalnego pozyskiwania zasobów (global resourcing), w tym także zasobów ludzkich, który jest między innymi następstwem wzrostu outsourcingu procesów biznesowych wśród korporacji międzynarodowych do innych krajów[5], narzuca konieczność zarządzania bardzo zróżnicowanymi pod względem kulturowym zasobami ludzkimi. Z kolei internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw, która wymaga umiejętności działania na rynkach, na których funkcjonują pracownicy z inną mentalnością niż w kraju, w którym firma powstała, wymaga także zrozumienia odmienności klientów (Wziątek-Staśko, 2012, s. 30).

Poza tym nasilający się problem procesów migracyjnych, szczególnie widocznych obecnie w Europie, sprawia, że swoisty 'tygiel kulturowy' przenosi się do rzeczywistości zarządczej przedsiębiorstw, które muszą uwzględniać ten aspekt w kontekście pozyskiwania pracowników.

Co więcej, postęp technologiczny dzięki, któremu praca może być świadczona zdalnie, pozwala także na podjęcie jej przez osoby, które dotychczas ze względu na swoją sprawność fizyczną nie mogły być aktywne lub miały ograniczoną możliwość. Także rosnące znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego dla rozwoju gospodarki wymagają od dzisiejszych organizacji poszukiwania nowatorskich rozwiązań w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi.

W związku z tym przedsiębiorstwa by sprostać wszystkim powyżej przytoczonym wyzwaniom, muszą wprowadzać nowe rozwiązania w obrębie swojej polityki personalnej. Jednym z nich jest niewątpliwie zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich (ang. *diversity management*). Koncepcja ta bazuje na dostrzeganiu oraz zaakceptowaniu różnic występujących pomiędzy pracownikami, a także tworzeniu kultury i systemów w organizacji, mających zapewnić wszystkim pracownikom możliwość przyczyniania się do realizacji celów przedsiębiorstwa (Hon, Burner, 2000, s. 309). U jej podstaw leży

[5] W Polsce skutkuje to rozwojem sektora nowoczesnych usług biznesowych, który jest jednym z sektorów gospodarki, który rozwija się najbardziej dynamicznie Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych systematycznie wzrasta. Między I kw. 2015 r. a I kw. 2016 r. tylko w centrach z kapitałem zagranicznym przybyło aż 35 tys. nowych miejsc pracy. Tym samym liczba pracowników tych podmiotów wzrosła o 1/4 – ze 142 tys. do 177 tys. osób. Łącznie w Polsce w I kw. 2016 r. funkcjonowało 936 centrów usług biznesowych (polskich i zagranicznych) zatrudniających 212 tys. osób. Biorąc pod uwagę dotychczasowy rozwój branży można szacować, że w 2020 r. centra usług w Polsce będą zatrudniać co najmniej 300 tys. osób (Raport ABSL, 2016, s. 9).

przede wszystkim stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każdy pracownik będzie szanowany i doceniany bez względu na swój wiek, płeć, pochodzenie, status rodzinny, stan zdrowia czy też doświadczenie oraz będzie miał możliwość wykorzystania swojego potencjału dla rozwoju przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia istotne jest także wyeliminowanie praktyk dyskryminacyjnych i równe traktowanie pracowników we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy poczynając od rekrutacji, poprzez ścieżkę kariery i wynagrodzenie, a na kulturze tolerancji kończąc (Byczkowska, 2010, s. 10).

Właściwe wdrożenie koncepcji zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich wpływa na zachowanie równowagi w organizacji, włączenie pracowników w proces decyzyjny oraz poczucie równości w stosunku do wszystkich interesariuszy (Cox i Blake, 1991, s. 45–56). Zarządzanie różnorodnością jest także pewnego rodzaju odpowiedzią na bardziej zdywersyfikowane społeczeństwo, bazę klientów, strukturę rynkową, jak również ogólne otoczenie biznesu i siłę roboczą (European Commission, 2012, s. 3).

Niebagatelnym pozostaje jednak fakt, że skuteczne wdrożenie zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich musi znajdować swoje odzwierciedlenie przede wszystkim w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, która wiąże się z zasobami ludzkimi, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo i oddziałuje na poszczególnych ludzi w organizacji. To oddziaływanie jest widoczne w etosie pracy, w moralności załogi, w zaangażowaniu we wspólne sprawy zawodowe, w gotowości do zmian, w poziomie wydajności, w chęci do pracy i współpracy, w absencji oraz w klimacie społecznym panującym w przedsiębiorstwie (Chuda i Wyrwicka, 2013, s. 6). Poza tym zdefiniowane odpowiednio praktyki i zasady działania są nie tyko wzorcem postępowania i współdziałania ludzi w organizacji, ale także wpływają na zachodzące w organizacji zmiany, które kultura organizacyjna może hamować lub wspierać.

Wobec tego zmiany zachodzące na rynku pracy i próby odnalezienia uniwersalnych metod zarządzania różnorodnymi zasobami ludzkimi, a także obserwowany obecnie trend w biznesie polegający na dostrzeganiu roli i znaczenia kultury organizacyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstw i przede wszystkim brak wiedzy w literaturze przedmiotu na temat oddziaływania kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacjach, doprowadziły autorkę do zainteresowania się tymi obszarami.

W konsekwencji niniejsza praca o charakterze teoretyczno-empirycznym stanowi próbę wypełnienia luki badawczej, dotyczącej wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. Podjęta w rozprawie

tematyka nie ogranicza się jedynie do rozważań natury teoretycznej, ale także może być użyteczna pod kątem wykorzystania wyników badań empirycznych dla przedsiębiorstw w celu dokonania rzetelnej diagnozy praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich obecnych w organizacji. Jak również w celu stworzenia kultury organizacyjnej ułatwiającej wprowadzenie działań z tego obszaru do rzeczywistości organizacyjnej.

Pogłębione studia literaturowe pozwoliły na określenie problemu badawczego, celu głównego, założeń wstępnych, jak również wyznaczenie zadań badawczych oraz sformułowanie pytań badawczych. Na podstawie analizy stanu wiedzy z obszaru kultury organizacyjnej oraz zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich wysunięto następujące założenia wstępne:

- Tworzące kulturę organizacyjną wartości, normy, procedury, zwyczaje, a także praktyki stanowią podłoże do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.
- Kultura organizacji dzięki kształtowaniu środowiska pracy otwartego na odmienne umiejętności, kompetencje, doświadczenie oraz wiedzę pracowników ułatwia zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich.
- Zarządzanie różnorodnością to umiejętność dostrzegania różnic tkwiących w zasobach ludzkich przedsiębiorstwa oraz wykorzystania ich na rzecz realizacji celów organizacji.
- Wykorzystanie różnic istniejących w zasobach ludzkich przyczynia się do zwiększenia efektywności, produktywności oraz innowacyjności przedsiębiorstw.

Cel główny rozprawy stanowiła identyfikacja zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. **Cel aplikacyjny** stanowiło stworzenie praktycznych rekomendacji dla przedsiębiorstw w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej umożliwiającej/ułatwiającej zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich.

Do realizacji celów pracy wyznaczono następujące zadania badawcze:

- Przegląd i analiza literatury z zakresu kultury organizacji i zarządzania różnorodnością.
- Usystematyzowanie pojęć z obszarów kultury organizacji i zarządzania różnorodnością.

- Wybór sposobu ewaluacji typu kultury organizacji przedsiębiorstw oraz opisu działań z obszaru zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich.
- Rozpoznanie występujących typów kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach.
- Identyfikacja praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w badanych przedsiębiorstwach.
- Analiza wpływu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich.
- Określenie rekomendacji dla przedsiębiorstw z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich.

Uwzględniając nakreślone uprzednio założenia badawcze i zadania, w rozprawie postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jaki typ kultury organizacyjnej dominuje w badanych przedsiębiorstwach?
2. Jakie praktyki z obszaru zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich występują w przedsiębiorstwach?
3. Jaki typ kultury organizacyjnej sprzyja zarządzaniu różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie?
4. Które z elementów kultury organizacyjnej mają znaczący wpływ na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie?
5. Jak kształtować kulturę organizacyjną zorientowaną na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich ?

Udzielenie odpowiedzi na sformułowane w pracy pytania badawcze umożliwił teoretyczno-empiryczny charakter pracy. W pierwszej, teoretycznej części pracy rozważania były prowadzone na podstawie polsko i anglojęzycznych pozycji zwartych oraz czasopiśmienniczych dotyczących przede wszystkim modeli i typów kultury organizacyjnej oraz jej wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a także szeroko pojętego zagadnienia dotyczącego zarządzania różnorodnością w organizacji. Korzystano także ze źródeł internetowych w postaci artykułów w wersji online oraz dokumentów i raportów, każdorazowo poddanych krytycznej ocenie pod kątem rzetelności, jak również wiarygodności.

Z kolei druga, empiryczna część dysertacji została napisana na podstawie wyników badań własnych, których zakres przedmiotowy dotyczył diagnozy typu kultury organizacyjnej, wykorzystywanych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów

ludzkich występujących w przedsiębiorstwach oraz oddziaływania kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich.

Wśród podmiotów objętych badaniem znaleźli się przedstawiciele małych, średnich, dużych oraz bardzo dużych przedsiębiorstw z różnych branż. Przedstawiciele organizacji pochodzili ze wszystkich szczebli struktury organizacyjnej (tj. wszystkich trzech poziomów zarządzania), dzięki temu otrzymano bardziej wiarygodną ocenę stanu rzeczy w przedsiębiorstwie niż, gdyby badano tylko i wyłącznie kadrę menedżerską.

Jednocześnie przyjęto, że miejsce siedziby przedsiębiorstwa nie jest w żaden sposób rozstrzygające dla postawionego problemu badawczego, w związku z tym zakres przestrzenny badań obejmował różnych pracowników przedsiębiorstw z całej Polski. Pomiary miały miejsce w okresie od lutego do czerwca 2017 roku z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza internetowej ankiety badawczej rozsyłanej do respondentów.

Do analizy danych pozyskanych w ramach badań ilościowych wykorzystano oprogramowanie Statistica 13.

Dysertacja składa się z czterech zasadniczych rozdziałów poprzedzonych wprowadzeniem. Stanowi ono wstęp do powziętych w rozprawie rozważań, w którym uzasadniono wybór tematyki badań, sformułowano cele pracy oraz przedstawiono koncepcję jej empirycznej realizacji. Rozdział pierwszy poświęcony jest szeroko rozumianemu zagadnieniu kultury organizacyjnej począwszy od wyjaśnienia samego pojęcia, poprzez jej model, funkcje jakie pełni w organizacji, charakterystyki najważniejszych typologii a na znaczeniu kończąc. Z kolei rozdział drugi stanowi analizę stanu wiedzy z obszaru zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Przedstawione tutaj zostały geneza, a także konceptualizacja samego pojęcia, jak również opis praktyk z obszaru zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Dokonano analizy korzyści i zagrożeń płynących z implementacji zarządzania różnorodnością w organizacji oraz opisano krótko pierwsze w Polsce badania przeprowadzone w obszarze tej tematyki. Zakończenie rozważań, w tej części, stanowi podsumowanie przedstawionego stanu wiedzy dotyczącego analizowanej problematyki.

Szczegółowe wyniki badań dotyczące oddziaływania kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, przedstawiono w rozdziale trzecim. Opisano w nim również metodykę prowadzonych badań. Następnie zaprezentowano diagnozę kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw z perspektywy ogólnej, jak również z uwzględnieniem podziału na wielkość i pochodzenie kapitału przedsiębiorstw, a także płeć respondentów. W dalszej kolejności przedstawio-

no zidentyfikowane praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich występujące w przedsiębiorstwach. W kolejnym czwartym rozdziale omówiono wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. Wysunięto wnioski na temat kształtowania kultury organizacyjnej ułatwiającej zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, a co za tym idzie podjęto próbę stworzenia rekomendacji dla przedsiębiorstw w tym zakresie.

Zakończenie stanowi podsumowanie, w którym przedstawiono odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Sformułowano także sugestie, co do możliwości kształtowania kultury organizacyjnej ułatwiającej zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich. Wskazano również obszary omawianej tematyki, których nie udało się zrealizować, a które stanowią lukę badawczą oraz wyznaczają kierunki dalszych badań naukowych.

Do rozprawy dołączono również bibliografię, zawierającą pozycje literaturowe, na podstawie, których powstały rozdziały teoretyczne pracy. W aneksie załączono wzór kwestionariusza ankiety badawczej; na końcu pracy załączono spis rysunków i tabel.

1. Kultura organizacyjna

1.1. Zarys historyczny oraz wyjaśnienie pojęcia

Kultura organizacyjna uznawana jest za ważny czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Poprzez kreowane wartości, normy oraz postawy wpływa przede wszystkim na relacje wewnątrz organizacji, a także na jej tożsamość i wizerunek. Wytycza kierunki, cele oraz związane z nimi działania istotne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw. Jej istotą jest bycie nośnikiem „niepisanych zasad", które kształtują zachowania pracowników w organizacji. Z kolei manifestacja wspólnych wartości, przekonań i ukrytych założeń wytycza sposób pracy, jak również sposób reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zarządzanie i procesy organizacyjne, praktyki oraz struktury tworzą oraz podtrzymują odpowiednie zachowania, instytucjonalizując pożądaną kulturę organizacyjną (Ulrich, 2016).

Świadome tworzenie kultury organizacyjnej, z którą identyfikują się pracownicy umożliwia zaangażowanie się w pracę oraz pozwala menedżerom na lepsze zarządzanie zespołem, a tym samym osiąganie zamierzonych celów organizacji. Kultura organizacji jest zatem wszechobecna i niewidzialna, pracuje cicho w tle, tak aby kierować myślami, całym procesem zarządczym i faktycznym zachowaniem w całym przedsiębiorstwie.

Samo pojęcie kultura pochodzi z języka łacińskiego – *cultura* od czasownika *colo, colere*, oznaczającego 'uprawiać'. W języku łacińskim pierwotnie *cultura* była związana z uprawą ziemi, lecz z biegiem czasu znaczenie to rozszerzono na oznaczenie wszystkiego, co może być „uprawiane" w jakikolwiek sposób. A więc dotyczyło ono także racjonalnego rozwoju człowieka i natury (Daszkiewicz, 2010, s. 45). W znaczeniu przenośnym zostało użyte po raz pierwszy przez Cycerona w I w. p.n.e. w odniesieniu do uprawy umysłu (*kultura animi*), czyli wszelkiej aktywności wewnętrznej, duchowej, umysłowej (Kumaniecki, 1989, s. 357–359). Natomiast w filozofii XVIII i XIX wieku pojęcie kultury zostało ukształtowane jako wartości wyznawane przez człowieka.

Znacznie szerszy sens nadały kulturze antropologia i socjologia. Brytyjski antropolog E.B. Taylor w słynnym dziele *Primitive culture* z 1876 r. zdefiniował ją jako złożoną całość obejmującą wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność i wszystkie inne zdolności i nawyki zdobyte przez człowieka jako członka społeczeństwa (Śniadecki, 1998, s. 17). Twierdził także, że ludzie dążą do poznania wzorów kulturowych w celu spełnienia potrzeb oraz zapewnienia przetrwania (Siemiński, 2008, s. 10).

Definicje kultury organizacyjnej wywodzące się z teorii antropologii R. M. Keesing podzielił na traktujące kulturę jako system idei oraz system adaptacyjny (Kessing, 1974, s. 73–93). Opisywanie kultury jako systemu idei jest widoczne w określeniu A.L. Kroebera i C. Kluckhohna[6], gdzie kultura to wzór wartości, idei i innych symbolicznych systemów, które kształtują zachowanie (Kroeber i Kluckhohn, 1952 za: Glińska-Neweś 2007, s. 132). W myśl tego ujęcia kultura rozumiana jest jako system idei wpływający na zachowanie członków organizacji oraz efektywność tych zachowań. Natomiast w ujęciu adaptacyjnym kultura jest opisywana jako rezultat działań ludzi, będących wynikiem interpretacji posiadanej przez nich wiedzy.

Z kolei A. Kłoskowska (2006, s. 38) w ujęciu antropologiczno-socjologicznym mówi o kulturze jako względnie zintegrowanej całości obejmującej zachowania ludzi przebiegającej według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierających wytwory takich zachowań.

B. Szacka (2003, s. 76–77) na tej samej płaszczyźnie rozważań charakteryzuje kulturę w następujący sposób:

- Kultura obejmuje całość życia człowieka: wszystkie czynności i zachowania są regulowane przez kulturę (…). W zakres kultury nie wchodzą jednak wszystkie zachowania ludzkie, lecz tylko te, które stały się nawykiem społecznym, zachowania odznaczające się regularnością właściwą dla licznych członków określonej grupy, podgrupy czy kategorii społecznej.
- Pojęcie tak rozumianej kultury nie ma charakteru wartościującego. Kulturą jest nie tylko to, co dobre i szlachetne, ale to wszystko, co jest dziełem człowieka.
- Kultura jest tworem zbiorowym, nie indywidualnym. Kultura powstaje i rozwija się w wyniku kontaktów między osobnikami przekazującymi różne informacje i uczącymi się od siebie nawzajem, jak reagować i zachowywać się w określonych sytua-

[6] W 1952 roku A.L. Kroeber i C. Kluckhohn podjęli się systematyzacji i uporządkowania definicji ‘kultury’, dzieląc je na sześć głównych kategorii:

1. **Definicje opisowo-wyliczające** odnoszą się do materialnego i duchowego dorobku ludzkości. Skupiają się na wyliczeniu dziedzin ludzkiej działalności, które wchodzą w zakres kultury.
2. **Definicje historyczne** kładą nacisk na czynnik tradycji konstytuujący kulturę oraz przekazywanie dziedzictwa kulturowego, używają dla jej określenia terminów „dziedziczenie” i „dorobek”.
3. **Definicje normatywne** akcentują podporządkowanie normom jako właściwość zachowań kulturalnych; zwracają uwagę na jedność „stylu życia” charakteryzującego poszczególne kultury.
4. **Definicje psychologiczne** uwzględniają w określeniu mechanizmy psychiczne kształtowania się kultury, a więc proces uczenia się, wytwarzania nawyków. W tej kategorii mieszczą się też definicje określające kulturę jako aparat przystosowawczy.
5. **Definicje strukturalistyczne** koncentrują się na całościowym charakterze poszczególnych kultur oraz ich wewnętrznym powiązaniu.
6. **Definicje genetyczne** kładą nacisk na wyjaśnienie pochodzenia kultury, jej przeciwstawienie naturze, na jej charakter jako produkt społecznego współżycia ludzi (Daszkiewicz, 2010, s. 48–49).

cjach. Nie jest częścią kultury sposób zachowania, który jest właściwy tylko jednemu człowiekowi i odbiega od zachowań innych ludzi. Częścią kultury jest sposób zachowania powszechnie powielany (typowy). Kultura jest zbiorowym tworem społecznym, którym można interesować się na dwa sposoby: (a) jako zobiektywizowanym systemem – czymś zewnętrznym w stosunku do ludzi, którzy stworzyli daną kulturę; (b) jako procesem tworzenia kultury - sposobami tworzenia kultury.

- Kultura narasta i przekształca się w czasie. Stanowi ona skumulowane doświadczenie przekazywane z pokolenia na pokolenie w drodze pozagenetycznego dziedziczenia.

W socjologii kultura składa się z dwóch wzajemnie przenikających się elementów tj.

- **Kultury materialnej**, zwanej kulturą bytu lub cywilizacji, którą stanowią wszystkie dotykalne, konkretne wytwory społeczeństwa, służące zaspokojeniu jego naturalnych bytowych potrzeb. Obejmuje ona narzędzia pracy, przedmioty codziennego użytku, mieszkanie, środki komunikacji i transportu, odkrycia archeologiczne, obiekty użyteczności publicznej i indywidualnej, itp. Każdy fizyczny przejaw życia ludzi jest częścią kultury materialnej (Szczepański, 1963, s. 46).
- **Kultury niematerialnej,** zwanej także kulturą duchową lub symboliczną, którą jest wiedza i nauka, sztuka ze wszystkimi jej gałęziami, religia, mity, idee i ideologie, wartości i normy (obyczajowe, moralne, prawne). Elementem tej kultury jest także język, który jest głównym ośrodkiem porozumiewania się, przekazywania bogactwa i różnorodności życia społecznego (Szczepański, 1963, s. 63).

W teorii organizacji i zarządzania termin ten został zaczerpnięty właśnie z obszaru socjologii, która traktuje kulturę jako cechę społeczeństw kształtującą życie społeczne i nadającą mu odpowiednią strukturę. Jest czymś, czego człowiek uczy się w trakcie życia społecznego i co jest przekazywane przez pokolenia. Wobec tego N. Goodman i G.T. Marx (1982, s. 85) nazywają kulturę świadomym, społecznie przekazywanym dziedzictwem wytworów, wiedzy, wartości. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości przedsiębiorstw, gdzie pracownicy są pewną grupą społeczną, która posiada swoje cele, wartości oraz normy. Niezależnie od tego, czy ludzie wchodzący w skład organizacji różnią się od siebie, czy też myślą w podobny sposób, pracując razem szybko stworzą reguły i zasady działania, które będą jasne i oczywiste dla każdego z nich (Srokowski, 2011, s. 19), jak również będą przekazywane nowym osobom, które dopiero zasilają szeregi organizacji.

Na uwagę zasługuje fakt, że pojęcie kultury na początku XX wieku nie cieszyło się zbytnią popularnością badaczy, przedstawiciele szkół naukowego zarządzania i admini-

strowania nie badali jej ani też nie teoretyzowali. Dopiero E. Mayo spostrzegł jej znaczenie w zarządzaniu, na podstawie prowadzonych przez siebie badań, w latach 1927--1932, nad procesem tworzenia się grupy nieformalnej wśród pracownic montujących oporniki w Western Electric Hawthorne Works w Chicago. Pracownice wytworzyły wówczas pewien rodzaj grupowej mentalności, kultury pracy, poprzez dostosowywanie tempa pracy oraz zaangażowania do wzajemnych relacji społecznych, wyznawanych wartości i norm. Mayo dostrzegł wtedy znaczenie w zarządzaniu zespołu pracowniczego rozumianego jako grupa oparta na więzi społecznej, zwrotnej komunikacji podwładnych z przełożonymi (Sonnenfeld, 1985, s. 125), a także wrażliwości na emocje pracowników oraz treningu umiejętności miękkich (DuBrin, 2007, s. 2). Zauważył także, że zarządzanie nie jest procesem czysto technicznym, lecz nade wszystko oddziaływaniem społecznym i psychologicznym. Stanowiło to krytykę twardej szkoły naukowego zarządzania, która marginalizowała sferę społeczną organizacji (Sułkowski, 2012, s. 17).

Narodziny teorii kultury organizacyjnej *sensu stricto* dokonały się po II wojnie światowej (Sułkowski, 2012, s. 20). Stało się to za sprawą E. Jacques, który po raz pierwszy użył w swoich pracach pojęcia kultury w zarządzaniu mówiąc o niej, że jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości i norm, od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach (Jacques 1951 za: Zbiegień-Maciąg 2005, s. 15). Jednakże w latach 50. i 60. XX wieku badania kultury w zarządzaniu nie były zbyt liczne. Główny nurt badań odnosił się do związków kultury ze zmianą, rozwojem organizacyjnym, przywództwem oraz zarządzaniem kadrami (Adams, 1951; Bordua i Reiss, 1966; Friedlander i Margulies, 1969; Gouldner, 1969 za: Sułkowski 2012, s. 20).

Zwrot nastąpił w latach 70. XX wieku, kiedy to powstało wiele prac o fundamentalnym znaczeniu dla rozumienia obszaru kultury organizacyjnej, w tym artykuł A.M. Pettigrew *O badaniu kultur organizacyjnych* opublikowany w „*Administrative Science Quarterly*" z 1979 roku. Publikacja ta była początkiem nowej, współczesnej epoki badań kultury organizacyjnej (Siemiński 2008: za Kostera 1996, s. 60). Na lata 70-te XX w. przypada także rozwój porównawczych badań międzykulturowych, których głównym celem było zgłębienie wiedzy na temat związków kultury z efektywnością, poprzez przywództwo a na zarządzaniu zmianą kończąc. Kluczową postacią dla rozwoju nurtu badań międzykulturowych był E.T. Hall, który zdobył doświadczenie ucząc personel zagraniczny tech-

nik negocjacyjnych i komunikacji międzykulturowej w Departamencie Stanowym Stanów Zjednoczonych. Owocem jego doświadczeń były dwie najsłynniejsze prace pt. *Bezgłośny język* (*The Silent Language, 1959*) i *Ukryty wymiar* (*The Hidden Dimension, 1969*), w których wykazał, że różne społeczeństwa i różne kultury odmiennie interpretują i odczytują zachowania społeczne (Jasiński, 2010, s. 174). Dało to podwaliny pod ważny nurt badań kulturowych w zarówno zarządzaniu, jak i naukach społecznych. Do najważniejszych badaczy wspomnianego nurtu bez wątpienia można zaliczyć: G. Hofstede, A. Trompenaars i Ch.Hampden-Turner, R. House, a także R. Inglehart. Zapoczątkowany przez E.T. Halla nurt zarządzania międzykulturowego zaważył także na pojawieniu się szeregu metod doskonalących kompetencje międzykulturowe oraz programów szkoleniowych o tej właśnie tematyce.

Dynamiczny wzrost zainteresowania problematyką kultury organizacyjnej przypada na lata 80. XX wieku. Było to podyktowane następującymi czynnikami:

- Umiędzynarodowieniem gospodarki.
- Postępującym procesem globalizacji, który przyczyniał się do częstszych kontaktów międzynarodowych, a więc także międzykulturowych.
- Poszukiwaniem, źródła sukcesu japońskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, a co za tym idzie przeprowadzeniem analiz porównawczych pomiędzy japońskim i amerykańskim modelem zarządzania. Dostrzeżono wtedy jak dużą wagę przykłada się w japońskich przedsiębiorstwach do systemu wartości i norm. Zatem kultura organizacyjna stała się ważnym czynnikiem zarządzania.
- Powrotem do dywagacji na temat kultury. Kessing (1974) dowodził, że kultura jest ogólnie sposobem życia, dzięki któremu wspólnota pracownicza może przeżyć i przystosować się (Zbiegień-Maciąg, 2013, s. 19).
- Popularnością niektórych koncepcji kultury organizacyjnej jak np. „góra lodowa" czy „model cebuli" G. Hofstede[7], które zaczęły przenikać do sfery literatury poradnikowej i podręcznikowej, spowodowały wzmożony popyt na publikacje o tej właśnie tematyce.

W 1982 roku T. Peters i R.H. Waterman wydali książkę pt. *W poszukiwaniu doskonałości* (*In Search of Excellence*), która staje się prawdziwy bestsellerem. Autorzy na podstawie przeprowadzonych badań 62 najlepiej funkcjonujących przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, udowadniają, że właśnie kultura organizacyjna jest jednym

[7] Oba te modele kultury organizacyjnej zostaną opisane bardziej szczegółowo w dalszej części rozważań.

z najistotniejszych czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa. Jednocześnie stanowi ona centrum działalności przedsiębiorstw i to na niej opierają się podejmowane decyzje (Stoner i Wankel 1997, s. 324).

Następnie P. Bate w 1984 r. nawiązywał do analizy stosunków międzyludzkich udowadniając, że mimo różnic w ludzkich poglądach czy też interesach kultura gromadzi wszystko, co wspólne i staje się tzw. „klejem organizacyjnym". Składniki kultury organizacyjnej, jak pisze, są przyswojonymi społecznymi określeniami organizacyjnego świata, co pozwala odnosić się do tego świata w sposób podświadomy i bezrefleksyjny. Dzięki kulturze jest to bowiem „świat sam przez się zrozumiały" (Bate, 1984 za: Sikorski, 2008, s. 40).

W latach 80. XX wieku również amerykańska badaczka L. Smircich dokonała przeglądu istniejących dotychczas paradygmatów kultury organizacyjnej będących u podstaw koncepcji wiążących kulturę z przedsiębiorstwem wyróżniając wspólne obszary: porównawczą teorię organizacji, symbolizm organizacyjny, nieświadome i podświadome procesy organizacyjne. Na tej podstawie stworzyła typologię kultury traktując ją jako zmienną niezależną oraz zmienną zależną. Pierwszy rodzaj widzenia i definiowania kultury, tj. jako zmiennej niezależnej, charakteryzuje badania międzykulturowe w zarządzaniu, gdzie kultura jest czynnikiem wpływającym i determinującym bezpośrednio. Do badaczy interpretujących tak kulturę zaliczyć można: G. Hofstede, A. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, E.T. Hall, S.H. Schwarz, R. Gesteland.

Drugie zaproponowane przez L. Smircich podejście, gdzie kultura jest zmienną zależną, definiuje kulturę organizacyjną jako część organizacji, jako efekt jej działania, uzależniony od innych elementów organizacyjnych, którymi można zarządzać w celu poprawy efektywności całej organizacji (Chmielewska-Muciek, 2009, s. 320). Podobnie postrzegali kulturę: C.H. Handy, T. Deal i A. Kennedy, T. Peters i R.H. Waterman a także K.S. Cameron i R.E. Quinn.

Oba wyżej przytoczone podejścia traktują kulturę organizacyjną jako zmienną mającą wpływ na efektywność przedsiębiorstwa. Jednakże według L.Smircich kultura organizacyjna może być także rozumiana jako tzw. metafora rdzenna. Oznacza to, że każda organizacja ma kulturę. W ramach tego podejścia autorka wyróżniła trzy podejścia:

- **Poznanie**: kultura jest efektem interpretacji rzeczywistości przez ludzi tzn. „kultura jest siecią znaczeń, którą jest oplatany człowiek" (Geertza, 1975, s. 39).

- **Symbolizm**: kultura jest systemem wspólnych znaczeń i symboli, dzięki którym możliwe jest tworzenie, podtrzymywanie, zmienianie, a także przekazywanie rzeczywistości organizacyjnej. Nurt ten reprezentowali S. Turner i J. van Mannem.
- **Nieświadome procesy**: kultura jest wyrazem podświadomych elementów „ kultura jest formą ekspresji, wymykającej się świadomości" (Frost i in. 1991, s. 12).

Tabela 1.1. Typologia badań kultury w teorii organizacji według L. Smircich

Kultura jako zmienna niezależna	**Kultura jako zmienna zależna**	**Kultura jako metafora rdzenna**
Zarządzanie międzykulturowe ▪ Narodowe style zarządzania. ▪ Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach. ▪ Związek efektywności i kultury narodowej. ▪ Globalizacja kultury organizacyjnej.	**Kultura przedsiębiorstwa** ▪ Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa. ▪ Związek efektywności i kultury organizacyjnej. ▪ Zmiany i klasyfikacje kultury organizacyjnej.	▪ Podejście poznawcze ▪ Podejście symbolistyczne ▪ Podejście strukturalne
Funkcjonalizm	**Funkcjonalizm**	**Paradygmaty niefunkcjonalistyczne**

Źródło: (Sułkowski, 2002, s. 9).

W latach 90. XX w. M. Alvesson i P.O. Berg dokonali próby podsumowania i syntezy (Alvesson i Berg, 1992, s. 65–72) rozwoju pojęcia kultury organizacyjnej identyfikując aż 261 kluczowych publikacji dotyczących omawianego zagadnienia. Dodatkowo wyróżnili trzy ujęcia kultury organizacyjnej. Pierwsze z nich definiuje kulturę organizacyjną w odniesieniu do regionu, sektora, organizacji, pionu/działu organizacji, grupy społecznej. Drugie określa kulturę organizacyjną z uwagi na przedmiot badawczy, którym mogą być: symbole, kultura, tożsamość, zawód, wizerunek itd. Z kolei trzecie ujęcie precyzuje kulturę organizacyjną z tzw. perspektywy badawczej, na którą składają się: konwencja kulturowa[8], perspektywa konstrukcji znaczeń[9], perspektywa ideologii[10], psychodynamika[11], symbolizm[12].

[8] System podzielany przez ludzi, wyrażany przez symbole, wartości oraz ideologie.
[9] Znaczenie jakie mają dla ludzi działania, wydarzenia i zjawiska organizacyjne.
[10] Wartości i wierzenia dominujące w organizacji oraz koalicje.
[11] Indywidualne potrzeby i motywacje uczestników kultury; pogranicze między tym, co kulturowe, a tym, co emocjonalne.
[12] Symbole jako nośnik znaczeń (Alvesson i Berg, 1988 za: Kostera, 1996, s. 65–69).

Od tego czasu nastąpił wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną i ciąg dalszy badań na jej temat. Zauważono, że nie tylko nie można bagatelizować jej wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw, ale także należy ją intencjonalnie kreować, mimo, że nie jest to proste, bo jest ona czymś nieuchwytnym, ale jej wszechobecność wyczuwalna jest wszędzie.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji oraz koncepcji, a także delimitacji pojęcia kultura organizacyjna. Na uwagę bez wątpienia zasługuje podział Ł. Sułkowskiego (2002, s. 54–57), który systematyzuje sposoby definiowania pojęcia następująco:

- Kultura organizacyjna jako sama organizacja. W tym spojrzeniu kultura warunkuje wszystkie zachowania członków organizacji. W związku z tym nie istnieje możliwość oddzielania kultury organizacyjnej od innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych.
- Kultura organizacyjna jako społeczne reguły gry. Postrzeganie tak kultury organizacyjnej doskonale obrazuje sformułowanie R. Deshpande i R. Parasurmana (1986, s. 29) „kultura polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym co rzeczywiście się dzieje". Zatem czynniki kulturowe stanowią dopełnienie organizacji formalnej, tworząc niepisane zasady postępowania w organizacji, które jej członkom pozwalają zrozumieć organizację i identyfikować się z nią (Blau, 1968, s. 238).
- Kultura jako tożsamość organizacji. Rozumiana jest jako tzw. „osobowość konkretnego przedsiębiorstwa" lub „pewna niewidoczna właściwość" (Kostera, Konwacki, Szumski, 1998, s. 458). Zatem kultura organizacyjna to jej przestrzeń symboliczna, która podlega indywidualnej interpretacji przez jej członków.
- Kultura organizacyjna jako filozofia organizacji. W ten sposób kulturę organizacyjną postrzegał E. Schein (1986, s. 6) pisząc, że jest ona „wzorem podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący".
- Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości. Jest ona siecią znaczeń, wartości, zespołem wartości i norm organizacyjnych − „programuje umysły" członków organizacji (Chmielewska-Muciek, 2009, s. 327) lub jak prezentuje to G. Hostede (2000, s. 267) jest to „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej".

- Kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań. Stanowi ona zwyczajowy sposób działania członków organizacji lub inaczej cytując M. Mead (1973, s. 6) „podzielany wzór zachowań".

Interdyscyplinarne ujęcie definicji kultury organizacyjnej przedstawili także P. Fobel i D. Fobelova, którzy przypisali analizowane określenia kultury organizacyjnej do jednego z poniższych ujęć (Fobel i Fobelova 2007 za: Chmielewska-Muciek 2009, s. 327):

- deskrypcyjne − kultura jest rozumiana jako całość rozmaitych czynności, zwyczajów, tj. jako dziedzictwo wszystkiego, co stworzył człowiek,
- historyczne − wyznaczniki kultury są oparte na pojęciach dziedzictwa kulturowego, tradycji,
- normatywne − podstawową cechę kultury widzą w regułach, normach, wartościach, ideałach, stylu życia,
- psychologiczne − wyjściowym pojęciem jest dostosowanie się człowieka do natury i potrzeb ekonomicznych,
- strukturalne − wskazują na wewnętrzną spójność między pojedynczymi zjawiskami, na ich ogólny albo systemowy charakter. Podkreślają aspekt organizacji i modelowania,
- genetyczne − wyjaśniają powstanie zjawisk kulturowych jako produktów czynności społecznej ludzi,
- wartościowe − oparte jest na wartościach ograniczonej grupy ludzi, tworzą zwyczaje, obyczaje, instynkty, formy postępowania itp.,
- ideologiczne − kultura prezentuje się jako prąd idei, które ludzkość przekazuje w postaci obrazów i wyrazów,
- symboliczne − kulturę rozumie się jako organizacje zjawisk, zależną od symbolów.

Zaprezentowane powyżej podejścia do definiowania kultury organizacyjnej zapewne łączą się ze sobą, a także wzajemnie uzupełniają. Warto jednak zauważyć, że przedstawione systematyzacje definicji dzielą je na dwie podstawowe orientacje. Pierwsza z nich poszukuje odpowiedzi na pytanie jaki jest wpływ kultury narodowej na zarządzanie przedsiębiorstwem, zatem traktuje kulturę organizacyjną w aspekcie makro. Oznacza to, że istotne z punktu widzenia tego podejścia jest rozumienie jej jako czynnika determinującego i bezpośrednio wpływającego na zachowanie pracowników w danym kraju. Kultura organizacyjna jest tutaj prawie utożsamiana z kulturą narodową. Tak, więc jak zauważyła L. Smircich kultura jest zmienną niezależną. Wyznawcy tego podejścia opisują kulturę organizacyjną różnych krajów wykorzystując do tego uniwer-

salne zestawy wymiarów kulturowych. Prace ich umożliwiają określenie związku pomiędzy kulturą a sposobem organizowania przedsiębiorstwa, typu kultury narodowej oraz wskazań w kontekście globalizacji (Chmielewska-Muciek, 2009, s. 329)

Z kolei druga orientacja traktuje kulturę organizacyjną w aspekcie mikro, a więc jako czynnik wewnętrzny organizacji. Kultura jest tutaj analizowana poprzez pryzmat niewidocznych i trudnych do zaobserwowania elementów, gdyż kryją się one w ludzkich umysłach. Kultura według zwolenników tego podejścia, powstaje w procesie interpretacji różnych zjawisk organizacyjnych przez ludzi (Chmielewska-Muciek, 2009, s. 329-330). Jest traktowana jest jako tzw. metafora rdzenna.

Zdaniem Zbiegień-Maciąg (1999, s. 13) definicje kultury organizacyjnej różnią się także w zależności od tego, czy kultura jest ujmowana jako pojęcie czy rzecz. W pierwszym znaczeniu kultura jest określana za pomocą znaczeń powstałych w umysłach pracowników przedsiębiorstwa. Wobec tego kultura jako pojęcie jest ukryta w świadomości i podświadomości pracowników danej organizacji. Zauważają to W.L. Frencha, F.E. Kasta i J.E. Rosenzweig (1985), którzy definiują ją, jako „względnie stały zestaw spostrzeżeń członków organizacji, dotyczących cech i jakości kultury organizacyjnej". następstwie pojęcia kultury organizacyjnej w kontekście przedmiotowym kładzie się nacisk na jej zewnętrzne przejawy jakimi są: symbole, sposób komunikowania się, rytuały, czy też mity i tabu.

Istnieje także podział kultury organizacyjnej na sposób działania lub sposób myślenia. Kulturę organizacyjną jako sposób działania określa doskonale lapidarna definicja A.Furnhama i B.Guntera (1993), tj. „sposób, w jaki tutaj działamy". W odniesieniu do postrzegania jej jako sposób myślenia można przytoczyć już znane ujęcie L. Smircich (1983, s. 163) jako „sieci znaczeń utkanych przez ludzi w procesie organizowania", jak również G.Hofstede (2000, s. 267) jako „kolektywnie zaprogramowanego umysłu, który wyróżnia jedną grupę społeczną od innych".

W literaturze przedmiotu prezentowane są często także pojęcia kultury organizacyjnej, które zawierają w sobie obie powyżej prezentowane formy definiowania tj. jako sposób myślenia i działania. Przykładem jest tutaj słynna definicja E. Jacquesa. W tabeli 1.2 zaprezentowano sposób pojmowania kultury organizacyjnej na podstawie powyższych rozważań.

Tabela 1.2. Zestawienie rozumienia pojęcia kultura organizacyjna

Orientacje badawcze	**Kultura w aspekcie makro**		**Kultura w aspekcie mikro**	
Grupy badawcze	**Badania porównawcze mikro**	**Badania porównawcze makro**	**Kultura jako zmienna wewnętrzna**	**Kultura jako metafora rdzenna**
Przedmiot badań	Podobieństwa i różnice w postawach menedżerów i sposobie zarządzania w różnych krajach. Narodowa kultura organizacyjna. Związek efektywności organizacji z kulturą narodową. Globalizacja kultury organizacyjnej	Związek pomiędzy kulturą a sposobem organizowania przedsiębiorstwa, niezależnie od kraju. Typologia narodowej kultury organizacyjnej. Globalizacja kultury organizacyjnej	Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa. Związek efektywności i kultury organizacyjnej. Zmiany i klasyfikacje kultury organizacyjnej.	Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze. Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstruktor świadomości. Organizacja jako forma ludzkiej ekspresji.
Przedstawiciele	Y. Allaire W. Ouchi R. Pascale A. Athos E. Stewart M. Benett	G. Hofstede A. Trompenaars Ch. Hamden- -Turner A. Laurent R.P. Gesteland	C.H. Handy T. Deal R. Waterman K.S. Cameron G. Aniszewska	M. Kostera L. Smircich A. Buono J. van Meanem C. Geartz
Dyscyplina naukowa	Antropologia Teoria organizacji i zarządzania	Antropologia Teoria organizacji i zarządzania	Antropologia Teoria organizacji i zarządzania	Psychologia Socjologia

Źródło: (Chmielewska-Muciek, 2009, s. 329).

Zasadniczą różnicę w definiowaniu kultury organizacyjnej można odnaleźć w rozumieniu jej w ujęciu wartościującym i niewartościującym. Interpretacja jest w tym przypadku uwarunkowana dziedziną nauki. I tak w socjologii i psychologii dominuje niewartościujące ujęcie kultury. Kultura organizacyjna jest w tym przypadku traktowana jako kategoria opisowa, niepodlegająca wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania instytucji (Sikorski, 1990, s. 23). Jest ona rozumiana jako zespół norm i wartości warunkujących zachowania pracowników (Siemiński, 2008, s. 16). W teorii

organizacji i zarządzania dominuje wartościujące pojmowanie kultury organizacyjnej odnoszące się do stopnia w jakim wpływa ona na efektywność organizacji. H. Scheuplein (1987) mówi o niej w tym aspekcie jako czynniku, który pozwala przedsiębiorstwu przetrwać.

Następstwem urozmaiconego postrzegania kultury organizacyjnej przez badaczy, jest wielość jej definicji, które podano w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Definicje kultury organizacyjnej

Definicja kultury organizacyjnej	Autor
Swoiste, niepisane „reguły gry" społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego zrozumieć organizację i identyfikować się z nią (Blau, Scott, 2003, s. 298).	P.M. Blau
Kultura jest spoiwem łączącym wszystkie elementy składające się na przedsiębiorstwo, podstawowym źródłem interpretacji dokonujących się w nim procesów, produktem jego historii, dziedzictwem umiejętności zawodowych, sposobem działania i myślenia, formą opisu przedsiębiorstwa (Nizard, 1998, s. 76).	M. Thevenet
Wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system (Sułkowski, 2012, s. 49).	H. Schenplein
Kultura organizacji to specyficzny niematerialny wymiar, którego oddziaływanie przynosi rezultaty (Strużycki, 2002, s. 169).	H. Mintzberg
Kultura organizacyjna to sposób, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy (Trompenaars i Hampden-Turner, 2002, s. 19).	F. Trompenaars i C. Hampden--Turner
Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów (Schein, 1986, s. 6).	E. Schein
System podzielanych w organizacji wartości, przekonań i zwyczajów, które w intencji z jej strukturą i polityką prowadzą do powstania norm postępowania (Supermat, 1998, s. 75).	A. Sharplin
Kultura jest systemem publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń dla danej grupy w danym czasie. Ten system pojęć, form, kategorii i obrazów pozwala interpretować ludziom ich własną sytuację (Pettigrew, 1979, s. 570-581).	A.M. Pettigrew
Wzorzec wykonywanych przekonań i wartości, nadający pracownikom przedsiębiorstwa sens działania i dostarczający im reguł zachowania się w ich organizacji (Wyczółkowski, 2000, s. 52).	S.M. Davies
Dominujący wzorzec wartości, mitów, wierzeń, założeń, norm, ich usposobienia w języku, symbolach, artefaktach, jak również w technologii, celach i praktykach zarządzania, uczuciach, postawach, działaniach i interakcjach (Likert, 1976).	R. Likert i J. Likert

Tabela 1.3 cd.

Definicja kultury organizacyjnej	Autor
Kultura organizacyjna jest zestawem wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Kultura określa „nastrój" organizacji, za który są odpowiedzialni menedżerowie bądź założyciele organizacji, i wykształca się ona w ciągu długiego okresu (Griffin, 1996, s. 116–117).	R.W. Griffin
Kultura organizacyjna scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, sprzyja wspólnemu widzeniu celów oraz ułatwia znajdywanie sposobów rozwiązywania problemów. Daje ona mocne osadzenie dla posunięć strategicznych organizacji (Kuc, 2000, s. 279).	B.R. Kuc
Kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach posiadanych przez członków organizacji. Znaczenie ustanawiane jest przez socjalizację z różnymi grupami skupionymi w miejscu pracy (…) (Denison, 1996, s. 1–36).	R. Dennison
Kultura organizacyjna jest to osobowość konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu, firmy. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów (Kostera, Kownacki, 1995, s. 298).	M. Kostera i S. Konwacki
Kultura organizacyjna to wspólne zwyczaje, pojęcia, normy, wartości, postawy i przekonania, którymi kierują się pracownicy oraz kadra menedżerska określonej organizacji (Stoner, Wankel, 1994, s. 326).	J.A.F. Stoner i Ch. Wankel
Kultura organizacyjna zazwyczaj odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego przez społeczne systemy wiedzy, ideologię, wartości, prawa i codzienne rytuały (Morgan, 1997).	G. Morgan
Ramy interpretatywne i podstawowe wartości tworzące unikalny sens znaczeń w organizacji (Lewis, 1997, s. 13-23).	S. Lewis
Kultura organizacyjna to utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji (Bolesta-Kukułka, 1993, s. 240).	K. Bolesta--Kukułka
Kultura organizacyjna to swego rodzaju kod genetyczny danej społeczności, zapisany w świadomości społecznej i powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji, postaw (Bartnicki, Kryś i Stachowicz, 1988, s. 67).	A.K. Koźmiński
Wzór podstawowych założeń, który odróżnia pracowników danego przedsiębiorstwa od pracowników innego i ukierunkowuje dokonane przez nich wybory (Bartnicki, Kryś i Stachowicz, 1988, s. 70).	M. Bartnicki, R. Kryś, i J. Stachowicz

Źródło: Opracowanie własne.

Termin kultura organizacyjna należy do jednych z najtrudniejszych do zdefiniowania. Bogactwo interpretacji jej istoty sugeruje użyteczność podejścia pluralizmu epistemologicznego, bowiem kultura organizacyjna ma wiele sensów i znaczeń w zależności od interpretatora i kontekstu, w którym jest wykorzystywana (Sułkowski, 2012, s. 51).

Warto jednak pamiętać, że mimo pewnych trudności w jednoznacznym określeniu kultury organizacyjnej, nie można zapomnieć ani pominąć jej roli w analizie wielu procesów zachodzących w przedsiębiorstwach. Dbałość o kulturę organizacyjną tj. sposób myślenia, głęboko ukryte przekonania i wartości pracowników bez wątpienia wpływają na ich zachowanie. Nie należy zapominać, że kultura organizacyjna jest prawdziwym fundamentem stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Jest także tym, co scala organizację, a nowym członkom jest przekazywana w procesie socjalizacji; jest postrzegana jako swoisty „klej" dla organizacji, który integruje odmienne osobowości, grypy, charaktery (Klimann, Saxton i Sarpa, 1985).

W dalszej części pracy kultura organizacyjna jest rozumiana jako: spoiwo organizacji, zestaw wartości warunkujący zachowanie pracowników, w tym działania mające odzwierciedlenie w praktykach organizacji, a także normy postępowania i wspólne zwyczaje.

1.2. Modele kultury organizacyjnej

Istotne z punktu widzenia zrozumienia, czym jest kultura organizacyjna jest usystematyzowanie jej najważniejszych składników tj. elementów ją tworzących, które są wymieniane w definicjach tego pojęcia, a także pokazanie wzajemnych relacji pomiędzy nimi. Modele kultury organizacyjnej stanowią odzwierciedlenie takiego stanu rzeczy. Do najbardziej znanych w obrębie tej tematyki koncepcji należą: model E. Schein (1985) oraz model G.Hofstede (1980).

Pierwszy model tj. model E. Scheina jest często przyrównywany do „góry lodowej", w której widoczne i jawne są takie elementy jak artefakty, które umożliwiają odróżnić jedną kulturę od drugiej, oraz normy i wartości. Pod powierzchnią tej „góry" znajdują się, w formie ukrytej i niewidocznej, założenia podstawowe. Te dwie części kultury: jawna i ukryta – pozostają w stosunku do siebie jak 1:7 (Aniszewska i Gielnicka, 1999, s. 11), co przedstawiono na rys. 1.1.



Rys. 1.1. Model kultury organizacyjnej według E. Schein
Źródło: (Robak, Kaczorowska, 2017).

Tworzą ją następujące elementy:

1. **Artefakty**: jest to poziom widoczny i uświadomiony, ale często niezrozumiały wymagający interpretacji. Dzielą się na:
   - **Językowe** – są wytworem języka, którym posługują się uczestnicy danej kultury. Są nimi:
     - **język** – wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy trudne do zrozumienia dla osób z zewnątrz organizacji. Niepowtarzalny język każdej organizacji, specyficzny sposób porozumiewania się (Wolniak, 2012, s. 96) na, który składają się:
       – formuły lingwistyczne – hasła, zawołania, przydomki, krótkie zwroty,
       – sposób odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem.
     - **mity** – odnoszą się do opowieści, historii oraz anegdot w organizacji, a także szczególnie istotnych ludzi i wydarzeń, którzy zapisali się w pamięci członków organizacji. Charakterystyczne dla mitów uproszczenia faktów służą lepszemu wyeksponowaniu moralizatorskiej pointy oraz utwierdzeniu członków danej grupy w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorców. Mity łączą teraźniejszość z przeszłością (Wolniak, 2012, s. 97).
   - **Behawioralne** – odnoszą się do schematów zachowań przyjętych w danej organizacji: Są nimi:
     - **rytuały** − to symboliczno-ekspresywny aspekt zachowania, powtarzalność gestów i sytuacji, na przykład:
       – sposób witania się,
       – przyjmowania nowych osób do pracy,
       – integrowanie zespołu,

- obchodzenia uroczystości w firmie (święta, awanse, wręczanie nagród, odejścia na emeryturę),
- sposób prowadzenia zebrań,
- wspólne spędzanie przerw w pracy np. wspólne picie kawy/herbaty, wychodzenie razem na obiad,
- wspólne spędzanie wolnego czasu np. bieganie itd.,
- sposób podejścia do klienta (powitanie, obsługa itd.).

- **tabu** – sprawy, o których nie należy mówić np. wysokość wynagrodzenia, szczegóły życia rodzinnego, czy też działania, których nie powinno się podejmować.

▪ **Fizyczne –** namacalne twory danej kultury, które mieszczą się w obrębie kultury materialnej (Sułkowski i Sikorski, 2014, s. 59). Są nimi (Wolniak, 2012, s. 96):

- **symbole** − ułatwiają identyfikację, mają za zadanie jednoczyć zbiorowość mogą występować w postaci:
  - **symboliki architektonicznej** tj. rozplanowanie biura, wystrój wnętrz, rodzaj mebli, a także lokalizacja przedsiębiorstwa itd.,
  - **symboli fizycznych** tj. sposób ubierania się, standard wyglądu dotyczący fryzury, makijażu itp. tak zwany dress code,
  - **symboli statusu** tj. samochód służbowy, wyposażenie i przestrzeń biurowa, członkowstwo w elitarnych klubach.

2. **Normy i wartości**: jest to poziom częściowo widoczny i częściowo uświadomiony. Obecny jest w misji organizacji, kodeksach etycznych, filozofii organizacji, procedurach np. antymobbingowych, antydyskryminacyjnych itd. W związku z tym:

▪ **Wartości** – są to wytwory odczuć, przeświadczeń lub przekonań jednostki, grupy społecznej, wspólnoty kulturowej lub społeczeństwa, wyraża się w nich, to co jest pozytywne i godne pożądania oraz dążeń. Są to wektory uczuć np. dobry − zły, czysty − brudny, racjonalny − irracjonalny itd. (Wolniak, 2012, s. 97). Wartości dotyczą stosunków międzyludzkich i z tego powodu są ważne dla zarządzających; bywają rozumiane jako skłonności do dokonywania określonego wyboru. Ich rola polega nie tylko na tym, że dostarczają członkom organizacji informacji na temat ‘świata’ organizacji, ale wyrażają, explicite i implicite, to co pożądane w indywidualnych i grupowych zachowaniach (Mazur, 2012, s. 32).

- **Normy** – wynikają bezpośrednio z przyjętego systemu wartości. Odnoszą się do tego, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób to robić. Można je podzielić na (Argyris, 1982):
  - deklarowane, które są głoszone i oficjalnie się do nich nawiązuje,
  - przestrzegane, które są swoistym kręgosłupem moralnym, na którym opiera się życie społeczne.

3. **Założenia podstawowe:** jest to poziom niewidoczny i nieuświadomiony, najbardziej trwały. Są to wzory orientacji i wyobrażeń dotyczące rzeczywistości. Założenia światopoglądowe i filozoficzne warunkują sposoby postrzegania, myślenia i oceny otoczenia, innych ludzi, a także nas samych. Przyjmowane są podświadomie w procesie socjalizacji. Wyrażają się w podejściu do takich zagadnień jak: czas, prawda, zmiana, natury człowieka, przestrzeń, znaczenie hierarchii, relacji interpersonalnych, zadań itd.

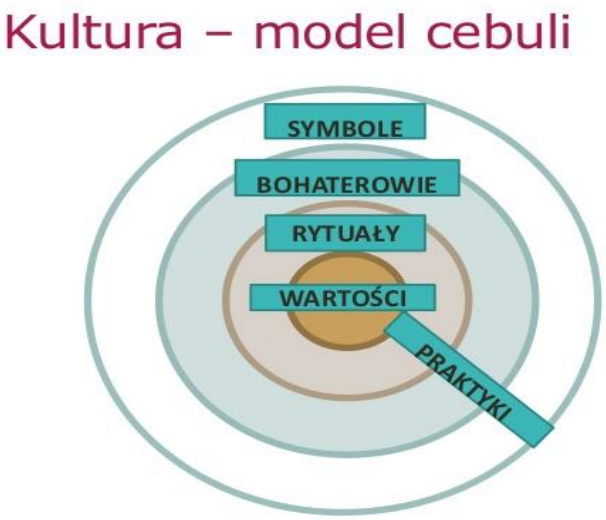
Interesującym aspektem jest spostrzeżenie, że model E. Scheina przypomina koncepcję osobowości Z. Freuda, z którą kultura organizacji koresponduje w następujący sposób: kultura organizacji jest zakotwiczona w warstwie podstawowych założeń, na ogół nieświadomych i wyjątkowo trwałych (…) jest to warstwa osobowości, którą Z. Freud nazywa „id", tj. głęboko skrywaną warstwą osobowości przedsiębiorstwa, która stanowi jednocześnie klucz do zrozumienia pozostałych poziomów kultury. Druga warstwa osobowości organizacji to freudowskie „ego" – jaźń, czyli zjawiska obserwowalne i częściowo uświadomione, np. wartości, które odzwierciedlają cele, ideały, standardy, normy. Z kolei trzecia warstwa to „superego" na gruncie przedsiębiorstwa jest to wypracowanie wspólnych znaczeń podzielanych przez ludzi (pracowników) (Zbiegień-Maciąg, 2013, s. 24).

Kolejny znany model kultury organizacyjnej w teorii organizacji i zarządzania jest dziełem G. Hofstede. W swoim modelu porządkuje on elementy kultury organizacyjnej metaforycznie przyrównując je do swoistych warstw cebuli, na które składają się: symbole, bohaterowie, rytuały i wartości.

W samym jądrze modelu tkwią wartości. Otoczka, czyli warstwa najbardziej widoczna z zewnątrz, reprezentuje symbole, a warstwy pośrednie to bohaterowie i rytuały (Hofstede, Hofstede i Minkow, 2011, s. 23). Według G. Hofstede (2011, s. 23–24):

- **Symbole** to słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają szczególne znaczenie i są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury. Umiejscowione są na zewnętrznej warstwie modelu, ponieważ podlegają zmianie tj. stare ustępują nowym.

- **Bohaterowie** to postaci, współczesne lub historyczne, realne lub fikcyjne, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze i tym samym stanowią wzorzec zachowań. W organizacji może to być np. postać prezesa, który dźwignął przedsiębiorstwo z kryzysu/zapaści lub ma szczególne zasługi np. Steve Jobs w Apple lub Jan Timmer w Philips (dźwignął firmę z ogromnego kryzysu).
- **Rytuały** są zbiorowymi działaniami, które choć powierzchowne w swej naturze, są postrzegane przez członków danej grupy jako społecznie niezbędne.



Rys. 1.2. Model kultury organizacyjnej według G. Hofstede tzw. diagram cebuli
Źródło: (Nowicka, 2013).

Symbole, bohaterowie oraz rytuały składają się na tzw. **praktyki,** które są widoczne na zewnątrz, ale trafność ich interpretacji zazwyczaj jest możliwa tylko dla członków danej kultury. Ostatni element kultury organizacyjnej w tym modelu stanowią: **wartości** (trzon) kultury, to wektory uczuć ze znakiem dodatnim lub ujemnym np. dobry − zły, piękny − brzydki itd. Mówią o tym, co jest ważne w danym środowisku, stanowią one także pewien kodeks postępowania.

1.3. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną

Zaprezentowane w podrozdziale 1.2 modele kultury organizacyjnej są w pewnym sensie zobrazowaniem jej „osobowości". Warto jednak podkreślić, że mają na nią wpływ czynniki zarówno wewnętrzne jak zewnętrzne. Delimitacja tychże czynników prezentuję się w następujący sposób:

Czynniki wewnętrzne:

- **Cechy organizacji:**
  - historia i wiek,
  - wielkość,
  - misja,
  - struktura,
  - strategia,
  - styl kierowania.

Historia, wiek i wielkość przedsiębiorstwa mają istotne znaczenie dla jego kultury organizacyjnej. W firmie z długimi tradycjami występują na ogół tendencje do konserwatyzmu i rytualizmu w przeciwieństwie do młodych i niewielkich przedsiębiorstw. Niebagatelny wpływ na kulturę organizacyjną ma także dominujący styl kierowania. W stylu autokratycznym kultura skoncentrowana jest wokół wartości takich jak posłuszeństwo, dyscyplina, lojalność. W stylu demokratycznym kultura jest bardziej otwarta i zorientowana na samodzielność pracowników (Kopczewski, Pączek i Tobolski, 2012, s. 932–933).

Z kolei zawarte w misji deklaracje oddziałują na zasadzie sprzężenia zwrotnego na normy i wartości kultury organizacyjnej. Misja w sposób hasłowy łączy cele strategiczne z wartościami organizacji, pokazuje, co jest w organizacji ważne. Warunkuje proces budowy kultury organizacyjnej firmy, bo w tym jednym zdaniu mieści się kwintesencja działań przedsiębiorstwa (Aniszewska, 2007, s. 45).

Strategia przedsiębiorstwa w ujęciu produktowym i rynkowym w dużym stopniu wpływa na kulturę organizacyjną będąc odzwierciedleniem analizy otoczenia, determinuje charakter firmy i stanowi dla niej drogowskaz rozwoju. Strategia rynkowa definiuje także zakres zadań pracowników i sposób ich wykonania. Jeśli praca wymaga wysokich kwalifikacji, ciągłego uczenia się, to odnawia i pobudza kulturę organizacyjną[13] (Aniszewska, 2007, s. 49).

Struktura organizacyjna ma również wpływ na jej kulturę organizacyjną. Przykładowo w przedsiębiorstwach, w których występują tradycyjne struktury (liniowe, funkcjo-

[13] Wśród działań strategicznych pozwalających na ożywienie G. Aniszewska (2007, s. 50) wyróżnia także: częste wprowadzanie nowych produktów na rynek, dywersyfikację, która umożliwia wykorzystanie umiejętności firmy a co za tym idzie jej wzrost, alianse i przejęcia – pozytywnie wpływają na kulturę organizacyjną tylko wtedy, gdy łączące się firmy mogą się od siebie czegoś nauczyć i kiedy ich kultury są podobne (tzw. komplementarność różnic kulturowych).

nalne, liniowo-sztabowe), ważne są standaryzacja, specjalizacja i proste więzi służbowe (Rybakowicz, Piotrkowski, 2012, s. 67).

- **Cechy uczestników:**
  - wartości,
  - postawy,
  - wiek,
  - płeć,
  - wykształcenie,
  - doświadczenie zawodowe,
  - doświadczenie życiowe,
  - więzi emocjonalne.

Każdy członek organizacji wnosi swój indywidualny wkład do kultury organizacyjnej. Duże znaczenie ma więc struktura wiekowa pracowników. W przedsiębiorstwach, gdzie mamy do czynienia z pracownikami starszymi wiekiem, kultura będzie skoncentrowana wokół wartości takich jak tradycja, spokój i bezpieczeństwo. Natomiast młodzi pracownicy wnoszą więcej dynamiki, otwartości na zmiany oraz skłonność do ryzyka. Na właściwości kultury organizacyjnej wpływa również struktura zatrudnienia z podziałem na płeć (Kopczewski, Pączek i Tobolski, 2012, s. 932–933).

- **Typ organizacji:**
  - forma własności,
  - branża,
  - produkty i technologia.

Kultura organizacyjna zależna jest od branży oraz technologii, ponieważ różnica występuje w sposobie pracy, a także podzielanych wartościach. Według R. Burta (1999) największe znaczenie kultura organizacyjna odgrywa w przypadku przedsiębiorstw handlowych (usługowych), gdzie liczą się personalne więzi z klientem. Do branż i przedsiębiorstw o największej roli kultury organizacyjnej Burt zalicza także linie lotnicze oraz handel detaliczny.

Czynniki zewnętrzne:

- **Typ otoczenia:**
  - kultura narodowa,
  - system wartości społeczeństwa,
  - sytuacja panująca na rynku.

Kultura narodowa wywiera znaczący wpływ na normy i wartości jej uczestników, a także na normy i wartości działających w kraju organizacji. Nie bez znaczenia jest także wpływ kultur lokalnych, regionalnych oraz aktualny system wartości danego społeczeństwa. Widoczne jest to często w sytuacji wejścia na nowy rynek, kiedy bardzo często może dochodzić do konfliktu wartości[14].

Ważna jest także intensywność konkurencji i warunki panujące na rynku. W czasie recesji kultura organizacyjna jest bardziej restrykcyjna, natomiast w okresie dostatku pozwala na większą swobodę (Kopczewski, Pączek i Tobolski, 2012, s. 932–933).

Jeśli kultura organizacyjna nie jest dostosowana do otoczenia, pracownicy mają problemy ze sprostaniem wymaganiom otoczenia. Powielanie zachowań innych bez uwzględnienia różnic warunków otoczenia lub nadmierne przywiązanie do raz ustalonych zasad stanowią te cechy kultury organizacyjnej, które w największym stopniu uniemożliwiają skuteczne konkurowanie na rynku (Aniszewska, 2007, s. 44).

J. Penc (2005, s. 268) powołując się na pracę M. Amstronga (1996), zauważa, że kształtowanie kultury organizacyjnej dotyczy przede wszystkim:

- zmian kulturowych, wykształcenie postaw, przekonań i wartości, które byłyby zgodne z misją, strategią, środowiskiem oraz technologią przedsiębiorstwa: chodzi tu o uzyskanie znaczących zmian klimatu organizacyjnego, stylu zarządzania oraz zachowań, które w pozytywny sposób wspierałby osiąganie celów przez przedsiębiorstwo,
- umacniania kultury, zmierzającego do zachowania i umacniania tego, co w istniejącej kulturze jest dobre oraz funkcjonalne,
- kierowania zmianami, co związane jest z umożliwieniem kulturze skutecznego dostosowania się do zachodzących zmian oraz uzyskania zgody na zmiany w przedsiębiorstwie, systemach, procedurach i metodach pracy,
- pobudzania zaangażowania, co związane jest z utożsamianiem się pracowników przedsiębiorstwa z jego misją, strategią i wartościami.

[14] **1.** W przypadku konfliktu między podstawowymi wartościami kultury organizacyjnej a podstawowymi wartościami kultury lokalnej firma inwestując musi szukać partnerów i koalicji na nowym rynku dążąc do łączenia tych wartości np. poprzez rozwijanie wspólnej kultury pracy, standardów oceny itd. **2** W sytuacji, gdy w konflikcie pozostają podstawowe wartości kultury organizacyjnej i peryferyjne wartości kultury lokalnej, wskazane przenoszenie i kopiowanie na grunt lokalny wcześniej wykorzystywanych rozwiązań, jest to najkorzystniejsza sytuacja do zbudowania silnej kultury w korporacji, tj. jej homogeniczność i standaryzacja. **3.** W momencie, kiedy następuje konflikt między peryferyjnymi wartościami kultury organizacyjnej a podstawowymi wartościami kultury lokalnej, firma inwestująca najczęściej decyduje się na zaadaptowanie lokalnych wartości. **4.** W sytuacji konfliktu pomiędzy wartościami kultury organizacyjnej firmy a peryferyjnymi wartościami kultury lokalnej firma ma swobodę zachowań (Aniszewska, 2007, s. 51).

Istotną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywają zatrudnieni w organizacji menedżerowie poprzez promowanie określonego sytemu wartości zarządzania kulturą. Ważna jest więc świadomość kierowników odnośnie tego, jakie kulturowe wzory zachowań pracowników są szczególnie pożądane dla sukcesu organizacji, jak je kształtować i utrwalać oraz jakie przyniosą one skutki i korzyści (Sikorski, 2006, s. 15).

Siła danej kultury organizacyjnej jest uzależniona według A.K. Koźmińskiego i D. Jemielniaka (2008, s. 284) od: oryginalności kultury organizacyjnej, rygoryzmu w jej przestrzeganiu i liczebności organizacji tj. tzw. nosicieli kultury. Nowym członkom jest ona przekazywana w procesie tzw. akulturacji czyli socjalizacji.

1.4. Funkcje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna bez wątpienia ma ogromny wpływ na wnętrze przedsiębiorstwa, ale także na jego relacje z otoczeniem zewnętrznym. A.K. Koźmiński oraz W. Piotrowski (1995, s. 303) stwierdzają, że główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczenie niepewności. Funkcje nastawione na zapewnienie zewnętrznego dostosowania pomagają zredukować niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Funkcje zapewniające integrację wewnętrzną pomagają uporać się z wewnętrzną niepewnością. Wobec tego można powiedzieć, że kultura organizacyjna pełni wewnętrzne i zewnętrzne funkcje, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw.

J. Penc (2010, s. 80) zauważa, że kultura organizacyjna pełni zasadniczo cztery funkcje:

- integracyjną[15] – która polega na utrzymaniu organizacji w całości. Obejmuje ona zatem to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące;
- percepcyjną – która odnosi się do spostrzegania środowiska organizacji i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Dzięki tej funkcji członkowie organizacji wiedzą, w jaki sposób patrzeć na organizację i jej otoczenie. Kultura dostarcza członkom organizacji wszystkich niezbędnych informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności;

[15] Funkcję tą zauważył także w swoich rozważaniach P. Bate (1984, s. 45–47), który nazwał ją rodzajem „społecznego kleju", utrzymującego organizację w całości.

- adaptacyjną[16] – która polega na dostarczaniu gotowych schematów postępowania w wielu sytuacjach. Przyczynia się do zmniejszenia niepewności sytuacji związanych z funkcjonowaniem w zmieniającym się otoczeniu i wzrasta zdolność do radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji;
- motywacyjną – polega na tym, że kultura dobrze uformowana zwiększa stopień zaangażowania pracowników w efektywne działanie organizacji. Pracownicy zaangażowani przyjmują cele firmy za własne, realizują je nieustannie. Ich zachowanie jest regulowane poczuciem, co jest dobre, a co złe oraz moralną odpowiedzialnością. Kultura organizacyjna ma bezpośrednie przełożenie na kształtowanie się kultury pracy.

Z kolei L. Zbiegień-Maciąg (2013, s. 33-36) wśród funkcji wewnętrznych organizacji wyróżnia:

- funkcje integrującą – która jest, zdaniem autorki, swoistym modelem wspólnoty, współpracy. Do czynników integrujących pracowników w organizacji zalicza: wspólne wzory myślenia, wspólne wierzenia, wspólne wartości, wspólne doświadczenia, uczenie się, a także wspólnotę w procesie bycia razem;
- funkcje poznawczo-informacyjną – która dostarcza wiedzy oraz informacji o świecie. Ludzie poprzez przebywanie ze sobą zdobywają nową wiedzę, poszerzają horyzonty uczą się kultury;
- funkcje adaptacyjną – której zadaniem jest dostarczanie wyuczonych i gotowych schematów zachowań.

Autorka zauważa także, że kultura organizacyjna z perspektywy pełnienia zewnętrznych funkcji przede wszystkim emanuje wypracowanym wzorcami kulturowymi na zewnątrz, co może przyczyniać się do zmian oraz modyfikacji w otoczeniu lokalnym, w jakim działa organizacja.

Według E. Scheina (1997 za: Zimniewicz 1999, s. 302) kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników;
- umożliwia integrację uczestników oferując porozumienie dotyczące celów, jakie można wyprowadzić z misji i strategii organizacji;

[16] Funkcja ta odpowiada także definicji J. van Maanema (1998, s. 3), który zauważa, że „kultura to wiedza podzielana w mniejszym lub większym stopniu przez członów w organizacji, wyrażana jest w działaniach i słowach".

- umożliwia integrację wokół przyjętych celów organizacji oraz zwiększenie zaangażowania pracowników. Kultura stanowi porozumienie, co do środków i metod przy pomocy, których można i należy działać;
- oferuje pracownikom jednolite metody pomiaru i kryteria oceny efektów. Umożliwia to grupie ocenę, czy postawione cele zostały zrealizowane, i jeśli tak, to w jakim stopniu;
- umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmian. Kultura pozwala na wspólne wypracowanie strategii zmiany oraz kierunków i metod doskonalenia organizacji.

1.5. Przegląd najważniejszych typów kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele typologii kultury organizacyjnej oraz klasyfikacji. Najprościej można je podzielić na jednowymiarowe i wielowymiarowe.

Typologie **jednowymiarowe** opierają się zazwyczaj na jednej zmiennej, w których określoną cechę uważa się za kluczowe kryterium i na tej podstawie wyróżnia się dwa alternatywne typy kultury organizacyjnej (Siemiński, 2008, s. 39):

a) **kultura silna – słaba**,
b) **kultura pozytywna – negatywna**,
c) **kultura introwertyczna – ekstrawertyczna**,
d) **kultura elitarna – egalitarna**,
e) **kultura zachowawcza – innowacyjna**.

Z kolei typologie **wielowymiarowe** zasadzają się na dwóch zmiennych, z wykorzystaniem macierzy bipolarnych, które umożliwiają rozróżnienie typów orientacji kulturowych, do których zalicza się poniższe typologie:

a) **R. Harrisona** i **Ch. Handy'ego**,
b) **T.E. Deala** i **A.A. Kennedy'ego**,
c) **K.S. Camerona** i **R.E. Quinna**,
d) **G. Hofstede**.

W niniejszym podrozdziale zostanie zaprezentowana krótka charakterystyka poszczególnych typów kultur organizacyjnych wchodzących w skład typologii w ujęciu jednowymiarowym oraz wielowymiarowym.

Typologie jednowymiarowe

a) **kultura silna – słaba**

Silna kultura organizacji odznacza się jednolitością i powszechnym konsensusem pracowników, co do kluczowych założeń, wartości i norm (Sułkowski, 2012, s. 84). Każdy członek takiej kultury doskonale wie, jak ma się zachowywać, czego nie powinien robić, mówić. W przedsiębiorstwach o silnej kulturze organizacyjnej większość pracowników akceptuje, a także podporządkowuje się wzorcom organizacyjnym, są one akceptowane bezwarunkowo i głęboko osadzone. Silna identyfikacja z wartościami organizacyjnymi miałaby prowadzić do większego zaangażowania pracowników, a w konsekwencji do wyższej efektywności (Peters i Waterman 2000, za: Sułkowski 2012, s. 84). Wyniki badań wskazują, że silna kultura może być taktowana jako czynnik wzrostu wyników ekonomicznych (Brillman 2002, za: Siemiński 2008, s. 68).

Do najważniejszych korzyści, jakie przynosi silna kultura organizacyjna można zaliczyć (Czerska 2003, Steinmann i Schreyogg 1995 za: Siemiński 2008, s. 41–42):

- Ukierunkowanie działań przez redukcję złożoności - silna kultura organizacyjna oferuje wspólne kryteria oceny pracy i poziom zaangażowania w realizację zadań, czyni świat łatwiejszym i bardziej przejrzystym, zmniejsza konieczność wprowadzenia wielu zasad i formalnych reguł.
- Silna motywacja i lojalność – wspólne wzorce kulturowe, uznawane wartości ukierunkowują i wyzwalają gotowość do angażowania się na rzecz organizacji
- Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa – silna kultura poprzez misję, nadanie sensu i szerszego znaczenia pracy zaspokaja potrzeby afiliacyjne, zmniejsza poczucie wyobcowania, integruje pracowników wokół celów organizacji i środków przyjętych na ich realizację. Duże poczucie przynależności sprzyja niskiej skłonności do opuszczenia organizacji lub unikania pracy (niski wskaźnik absencji i fluktuacji).
- Zwiększenie szybkości podejmowania decyzji – silne nieformalne związki między członkami organizacji, specyficzny kod porozumiewania się, wspólna akceptowana przez wszystkich wizja przedsiębiorstwa ułatwia szybkie dochodzenie do kompromisów w procesie decyzyjnym.

Z kolei wśród swoistych zagrożeń, negatywnych aspektów jakie niesie za sobą silna kultura organizacyjna wyróżnia się:

- Konformizm – niewielki stopień otwartości na krytykę oraz nowe horyzonty myślowe.
- Opór wobec konieczności wprowadzania zmian.

- Brak zdolności adaptacyjnych, elastyczności, sztywność (przyzwyczajenie do utartych wzorców postępowania, myślenia oraz działania).

Odwrotnością silnej kultury organizacyjnej jest słaba. O kulturach słabszych mówimy, gdy są znacznie podzielone (rozbite) i nawet w najmniejszym stopniu nie są powiązane przez takie czynniki jak wspólne, wartości, symbole (Zbiegień-Maciąg, 2013, s. 61). Zestawienie w tabeli 1.4 obrazuje różnice występujące między silną a słabą kulturą organizacyjną.

Tabela 1.4. Charakterystyka słabej i silnej kultury organizacyjnej

Kultura silna	**Kultura słaba**
stały system	załamanie sytemu
niepisane normy	formalne reguły
stała struktura	chwiejna struktura
wysoka kompetentność personelu	niska kompetentność personelu
wysoki stopień zaangażowania	niski stopień zaangażowania
poczucie bycia kimś ważnym	poczucie zwyczajności
poczucie dumny z wyjątkowości	poczucie wstydu za niepowodzenia
wysokiej jakości produkty	niskiej jakości produkty
dzielenie odczuć z odniesionych sukcesów	dzielenie odczuć z odniesionych porażek

Źródło: (Aaltio-Mariosola 1991 za: Zbiegień-Maciąg, 2013, s. 61).

b) **kultura pozytywna – negatywna**

Kryterium rozróżnienia kultury pozytywnej od negatywnej jest zdaniem Ł. Sułkowskiego (2013, s. 86) w znacznej mierze jej wpływ na efektywność działań organizacji w długiej skali.

Kultura pozytywna sprzyja realizacji celów organizacji na wszystkich poziomach zarządzania, a także przyczynia się do jej rozwoju. Dodatkowo kultura o tym właśnie zabarwieniu motywuje pracowników do działania i wydajniejszej pracy. Kulturę tą cechuję przede wszystkim personalizacja relacji w organizacji tj. mniejszy stopień formalizacji, otwartość na zmiany i gotowość do ich wdrożenia. W kulturze tej pracownicy są bardzo aktywni i dążą do samodzielnego rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji, a także inicjatyw. Potrafią także spojrzeć na funkcjonowanie organizacji w szerszym spectrum a nie tylko z punktu widzenia zajmowanego stanowiska i wąskiej specjalizacji. W organizacjach posiadających typ kultury pozytywnej istnieje kolektywizm oraz partnerskie relacje pomiędzy pracownikami.

Przejawy kultury negatywnej to zdecydowanie bierność, która często jest pochodną paternalistycznego stylu zarządzania. Prowadzi ona także do bezwolnego podporządkowania się przełożonemu, a także do braku elastyczności w myśleniu i działaniach, koncentracji tylko na swoich obowiązkach, konserwatyzmu. Pracownicy w tego typu kulturze są często apatyczni, izolują się i nie wykazują własnej inicjatywy, czekają na gotowe rozwiązania. Widoczne to jest również w braku zaangażowania w proces decyzyjny oraz rozwiązywanie problemów w organizacji.

c) **kultura introwertyczna – ekstrawertyczna**

Przejawem kultury introwertycznej jest skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na swoich wewnętrznych zasobach, swoim wnętrzu, czego efektem jest niechęć w stosunku do otoczenia, w którym funkcjonuje i pewnego rodzaju izolacja w kontaktach zewnętrznych, w tym rynkowych. Pracownicy takiego rodzaju przedsiębiorstwa są przywiązani do miejsca pracy. Ten typ kultury można też nazywać „adoracyjną", bo dzięki zespołom wzajemnej adoracji, które całkiem dobrze wykonują swoje zadania, firma może być w bardzo dobrej kondycji (Zbiegień-Maciąg, 2013, s. 56). Co ciekawe w przedsiębiorstwach o tego typu kulturze nie zatrudnia się nowych ludzi, ponieważ przeważa forma rekrutacji wewnętrznej.

Kultura ekstrawertyczna jest otwarta na otoczenie zewnętrzne, jednakże pracownicy nie czują się zintegrowani z organizacją, nie mają potrzeby nawiązywania bliższej więzi, całość związków interpersonalnych opiera się na wspólnym wykonywaniu konkretnego zadania. Wobec tego w każdej chwili są gotowi odejść, gdy tylko nadarzy się lepsza dla nich okazja. Cechą charakterystyczną pracowników w tego typu kulturze jest pewność siebie i swoich profesjonalnych umiejętności, są również otwarci na zmiany, wykazują dużą tolerancję niepewności oraz ryzyka, ale mają małe poczucie odpowiedzialności za przedsiębiorstwo.

d) **kultura elitarna – egalitarna**

Kultura elitarna bazuje na absolwentach określonych uczelni, są to zwykle renomowane placówki naukowe. Dodatkowo kulturę tą charakteryzuje przywiązanie do tradycji, scentralizowanie, jak również smukła struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, drobiazgowa selekcja na stanowiska, nadzór i kontrola zewnętrzna. Obfituje także w bogato rozpoznawalną symbolikę zawartą w ubiorze, wystroju wnętrz czy też wszelakich ceremoniach i rytuałach.

Z kolei w kulturach egalitarnych nie przywiązuje się wagi do hierarchii tak bardzo jak w elitarnych. Struktury organizacyjne są raczej płaskie, co wiąże się z decentralizacją uprawnień decyzyjnych. Istnieje równość wszystkich między sobą, pracownicy mówią sobie bardzo często po imieniu, jak również dominuje samokontrola oraz samoocena.

e) **kultura zachowawcza – innowacyjna**

W kulturze zachowawczej (konserwatywnej) przedsiębiorstwo zorientowane jest na przeszłość, tak więc akcentowane jest przywiązanie do tradycji. Ważne są reguły formalne i przepisy, których należy przestrzegać. Istotne jest dążenie do redukowania niepewności i utrzymanie status quo, unikanie ryzyka. Wszelkie zmiany są raczej postrzegane jako zagrożenie. Pracowników cechuje słaba motywacja do rozwoju, a także potrzeba osiągnięć. Nie podejmują inicjatyw, ponieważ nie widzą w nich sensu, poza tym wiążą się one z naruszeniem dotychczasowego porządku, zmianą, a to nie jest im potrzebne do tzw. „szczęścia".

Kulturę innowacyjną można określić jako zorientowaną na przyszłość oraz zmiany. Charakteryzuje się skłonnością do podejmowania ryzyka. Przedsiębiorstwa o tej kulturze odznaczają się dużą tolerancją niepewności. Zazwyczaj łatwiej przystosowują się do zmian w otoczeniu, są elastyczne, większą wagę przywiązuje się w nich do otwartości organizacji niż do jej stabilności (Sułkowski, 2002, s. 70–74). Kultura ta jest z pewnością dynamiczna i zmienna, pracownicy są w niej nastawieni na nowe wyzwania i osiągnięcia. Charakterystycznymi cechami osobowości zatrudnionych tam osób są kreatywność, dynamiczność oraz duże poczucie odpowiedzialności.

Typologie dwuwymiarowe

a) **R. Harrisona** i **Ch. Handy'ego**

Typologia kultur organizacyjnych opracowana została na początku lat 70. XX wieku przez R. Harrisona, a została spopularyzowana kilka lat później przez Ch. Handy'ego, który wykorzystał jego model jako bazę, którą następnie rozwinął, zmodyfikował i zaproponował swój również czteroelementowy model orientacji kulturowych (Stachowicz i Machulik, 2001, s. 52). Poniżej zostaną omówione typologie obu autorów rozpoczynając od bazowej R. Harrisona a w dalszej kolejności Ch. Handy'ego.

R. Harrison wyróżnił cztery podstawowe typy kultury organizacyjnej, które powiązane zostały z aspektami struktury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego oraz sposo-

bem realizacji zadań (Stachowicz i Machulik, 2001, s. 50). Należą do nich (Panasiewicz, 2013, s. 44–45):

- **Kultura władzy** − wysoka centralizacja, niska formalizacja − kulturę tą charakteryzuje brak formalnych reguł i procedur postępowania. Zarządzanie w takiej kulturze to zarządzanie autokratyczne – silne, o scentralizowanej władzy. Polecenia wydawane przez centrum powinny być bezwarunkowo akceptowane przez pracowników. Centrum (kierownictwo) dokonuje kontroli, której podlegają głównie efekty i wyniki, a nie sposób ich osiągnięcia. Do mocnych stron tej kultury zalicza się poczucie dumy i władzy, które odczuwają niektórzy pracownicy, zdolność do wyczuwania w porę grożących niebezpieczeństw, szybkość wprowadzania zmian. Do wad zalicza się hamowanie rozwoju organizacji oraz brak mechanizmów kontrolnych wobec decyzji centrum. Problemem może być też lęk podwładnych przed przekazywaniem przełożonemu złych nowin, co może znacząco upośledzić procesy decyzyjne. Tego typu kulturę można spotkać w małych firmach, gdzie szefem jest jednocześnie właściciel firmy, wymagający by wszystkie zadania realizowane były w sposób uznany przez niego za najwłaściwszy .
- **Kultura roli** − wysoki poziom zarówno centralizacji, jak i formalizacji − kultura ta charakteryzuje się poszanowaniem reguł i zadań organizacji. Dużą rangę przypisuje się formalnym przepisom. Źródłem władzy w organizacji jest miejsce w hierarchii organizacyjnej, a nie jakiekolwiek czynniki spoza sformalizowanego obrazu organizacji, jak na przykład charyzma przywódcy. W tym typie kultury organizacyjnej duże znaczenie ma komunikacja pionowa. Aktywność i inicjatywa pracowników nie są pożądane. Występuje najczęściej w administracji publicznej, bankach, dużych przedsiębiorstwach przemysłowych. Zaletami tego typu kultury jest poczucie pewności i stabilizacji, przewidywalność zachowań organizacyjnych, a także zapewnienie organizacji dużej sprawności działania w stabilnym otoczeniu. Podstawową wadą jest natomiast niska zdolność przystosowawcza – trudności w dopasowaniu się do zmieniającego otoczenia.
- **Kultura wsparcia** − wysoka formalizacja, niska centralizacja − w kulturze tej istotne jest dbanie o wspólne wartości i konsensus dla zespołowego osiągania celów. Zasadniczą cechą tej kultury jest wzajemne zaufanie między organizacją a jej członkami. Pracownicy mają przekonanie, że dla organizacji stanowią potencjał, że są wartością jako istoty ludzkie, a nie tylko zasobem przyczyniającym się do osiągania celów (Siemiński, 2008, s. 50). Władza wynika raczej z wiedzy niż z pozycji w hierar-

chii i opiera się na kompetencjach i skuteczności realizacji celów. Istotą tej kultury jest współpraca dla realizacji przedsięwziętego celu, dlatego dużą rolę odgrywają zespoły współdziałających osób. To powoduje, iż mechanizmami kontroli i koordynacji działań są mechanizmy pracy zespołowej. Kulturę taką spotkać można w służbach marketingu, firmach konsultingowych, biurach projektowo-badawczych. Zaletami tego typu kultury jest zdolność do szybkiego uczenia się i reagowania na zmiany, umożliwienie pełnego wykorzystania talentów pracowniczych oraz niska potrzeba kontroli działań indywidualnych. Członkowie takich kultur charakteryzują się wysokim poziomem wewnętrznej motywacji oraz poczuciem własnej wartości.

- **Kultura sukcesu** − niski poziom zarówno centralizacji, jak i formalizacji − kulturę tą charakteryzuje klimat przedsiębiorczości oraz innowacyjności. Pracownicy są zachęcani do wnoszenia niezależności a także osobistego zaangażowania. Najważniejsze są osiągnięcia i sukces. Mechanizmy kontroli i hierarchii nie są rozbudowane. Najistotniejszą rolę gra dwustronna umowa między osobą a organizacją. Ta kultura to kultura organizacji skupionej na efektach, jakie daje jednostce duża swoboda działania. Występuje najczęściej w biurach adwokackich, spółkach doradczych o wąskiej specjalizacji. Mocną stroną kultury tego typu jest możliwość czerpania motywacji z autentycznej możliwości indywidualnego sukcesu oraz duża swoboda jednostek. Innymi zaletami są doskonała komunikacja, zaangażowanie oraz zaufanie. Oczywistą wadą są – z perspektywy organizacyjnej – niewielkie możliwości oddziaływania (kierowania) osobami, które zorientowane są wyłącznie na siebie.

Czerpiąc z powyższego modelu oraz narzędzi badawczych Ch. Handy dokonał w nich pewnych modyfikacji odnoszących się do organizacyjnego uczenia się, sposobu motywowania oraz tego, jak można wpływać na kulturę organizacji i ją zmieniać. Zgłębił istotę każdego z typów kultury organizacyjnej. Opierając się na pracy R. Harrisona, przyporządkował je do bóstw mitologicznych i rysunkowych symboli oraz następująco opisał cztery rodzaje kultury (Furmanik, 2013, s. 117–118):

- **Kultura władzy** – jej patronem był Zeus, symbolem zaś pajęczyna obrazująca tarczę celów. Główne miejsce w organizacji zajmuje władza – kierownicy tworzą własny kodeks, według którego karzą i nagradzają, wybierają sobie zaufanych współpracowników, którzy dbają o to, by był on przestrzegany. Władza zmniejsza się wraz ze wzrostem odległości od centralnego ośrodka, co symbolicznie może oddawać pajęcza sieć. W tego typu organizacjach menedżerowie sprawują pełną kontrolę nad pracownikami, kupując i sprzedając ich jak towary. Główne wartości to władza, rozwój,

zysk. Organizacja jest skłonna do rywalizacji, ale przy tym bardzo terytorialna – ochraniająca swoje domeny działalności. W swojej strategii może poszerzać obszar działania, a także przejmować lub wykorzystywać słabsze organizacje.

- **Kultura ról** – patronat nad nią objął Apollo, a symbolem jest grecka świątynia odzwierciedlająca siłę organizacji zawartą w filarach, które tworzą jej solidną podstawę i strukturę. Każdy odgrywa w niej określoną rolę, przyczyniając się do działania zgodnego z zamierzeniami przywódców. Obecny jest wysoki stopień formalizacji, dąży się do osiągnięcia ładu, stabilności i racjonalności, a także biurokratycznego porządku w sensie zarówno pozytywnym, jak i negatywnym.
- **Kultura zadań** – jej patronką jest Atena, symbolem zaś sieć zadań. Członkowie organizacji znajdują się w różnych miejscach sieci − macierzy, będąc częścią zespołów zadaniowych – niewielkich grup roboczych, których zadaniem jest rozwiązanie problemów i realizacja zadań mających wysoki priorytet. Władza opiera się na kompetencji. Ten typ organizacji skłania do rywalizacji, wprowadzania innowacji, jest optymistycznie nastawiony oraz zaplanowany na ciągły rozwój.
- **Kultura osobowa** – patronuje jej Dionizos, a symbolizuje grono. Ważne są w niej stosunki międzyludzkie, które powinna cechować serdeczność, chęć wsparcia, współpracy, koleżeństwo i zaufanie w zespołach. Organizacja zorientowana jest na zaspokojenie ludzkich potrzeb zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych, afiliacji oraz więzi emocjonalnych, a także na zapewnienie właściwego poziomu życia pracujących w niej osób.

Połączone koncepcje R. Harrisona i Ch. Handy'ego można przyporządkować również ideologiom organizacyjnym: orientację na władzę łączyć z ideologią autokratyczną, na role – z ideologią biurokratyczną, orientację na zadania – z ideologią innowacyjną, a na ludzi – ze społeczną (Stachowicz i Machulik, 2001 za: Furmanik 2013, s. 118).

b) **T.E. Deala** i **A.A. Kennedy'ego**

Inny sposób postrzegania organizacji prezentują T.E. Deal i A.A. Kennedy. Według tych autorów kultury tworzą się z nacisków otoczenia, wewnętrznych i zewnętrznych wartości oraz wewnętrznego systemu komunikowania się firmy (Zbiegień-Maciąg, 2013, s. 67). Wobec tego identyfikują cztery typy kultury organizacyjnej (Panasiewicz, 2013, s. 45–47):

- **Kultura „twardych" indywidualistów** − kultura ludzi nastawionych na szybkie osiągnięcie sukcesu, ważna jest przebojowość i agresywna postawa wobec otoczenia; wy-

soko ceni się szybkość reakcji oraz łatwość podejmowania ryzykownych decyzji (Kostro, 2009, s. 48). Jest to świat indywidualistów dążących do sukcesu. Wysoko cenione są działania szybkie i ryzykowne, pod warunkiem jednak, że są skuteczne. Nowi pracownicy muszą być przebojowi, jeśli chcą zyskać uznanie. Panuje silna wewnętrzna konkurencja między pracownikami, co prowadzi do konfliktów. Dominuje wizja krótkoterminowa. Kryterium oceny rzeczywistości jest kryterium sukcesu – jeżeli jakieś działanie jest rozpoznane jako sprzyjające sukcesowi – może być zastosowane.

- **Kultura „pracuj ciężko i baw się do upadłego", hazardzistów** − kultura typowa dla ludzi skłonnych do podejmowania ryzyka. Wysoko ceni się aktywność i poświęcenie dla pracy oraz umiejętność współdziałania (Kostro, 2009, s. 48). Jest kulturą niskiej akceptacji ryzyka i dużej szybkości informacji zwrotnej. Tutaj na pierwszym planie znajduje się orientacja na zewnątrz. Podstawowe wartości to aktywność i dostarczanie klientom wysokiej jakości. Ogólnie kładzie się nacisk na przyjazne i ujmujące zachowanie. Eksponowana jest praca zespołowa, więc praca owocuje w zjazdy, konferencje i imprezy. Kultury takie wytwarzają bogaty slang zawodowy – słowa klucze, hasła, specjalistyczny żargon. Szczególna wartość to bycie aktywnym, kto jest spokojny, jest podejrzany o to, iż nic nie robi. Znaczenie jest również przypisywane zdolności do podejmowania ryzyka oraz wytrwałości w działaniu. Menedżerowie zwracają uwagę na to, by aktywności towarzyszył odpowiednio wysoki poziom jakości działania. Świętuje się wiele uroczystości, częste są odznaczenia i nagrody, jak sprzedawca roku lub najlepsza wystawa miesiąca. Jest to kultura charakterystyczna dla dużych firm sektora samochodowego, IT czy telekomunikacji.
- **Kultura spokojnego działania, zrównoważona** − kultura ludzi o zamiłowaniu do porządku i spokoju. Wysoko ceni się cechy, które świadczą o stateczności, dojrzałości, racjonalności, liczy się także doświadczenie (Kostro, 2009, s. 49). Ufa się naukowo-technicznej racjonalności. Podstawowym rytuałem jest narada, która łączy najczęściej różne poziomy hierarchiczne, zachowując jednak ścisły porządek posiedzeń i przemówień. Perspektywa czasowa jest długoterminowa, wszystko ma być dobrze i starannie przemyślane i rozważone. Ubiór jest porządny i dyskretny. Język i formy obejścia bardzo uprzejme. Okazywanie emocji jest bardzo naganne.
- **Kultura rutyniarzy** − kultura ukierunkowana na trwanie, stabilność, poszanowanie tradycji. Funkcjonuje w warunkach małego ryzyka, co rodzi niechęć do zmiany i sprzyja celebracjom (Kostro, 2009, s. 49). W związku z tym, że informacja zwrotna o efektach pracy pracownika jest znacznie opóźniona w czasie w stosunku do decyzji

i działań, których dotyczy, bądź też nie ma jej wcale, pracownicy koncentrują się nie na tym, co robią, lecz na tym, jak realizują swoje działania. Cel umyka, a całe zainteresowanie skupia się na przebiegu procesu. Perfekcyjna i dyskretna realizacja zadań stoi na czele wartości, popełnianie błędów jest wykluczone. Jednym słowem, jest to czysta kultura biurokratyczna. Każdy krok realizacji procedury jest rejestrowany, każdy najdrobniejszy zabieg jest dokumentowany. Panujące wzorce orientacji to nieufność i zabezpieczanie się. Pracownicy obawiają się, że ktoś z zewnątrz lub wewnątrz zechce wytknąć błąd i na taki wypadek trzeba być przygotowanym, mając do dyspozycji wszelkiego rodzaju dokumenty pozwalające udowodnić niewinność. Jako wzór do naśladowania przedstawiani są ludzie, którzy pracują bezbłędnie nawet wtedy, gdy okoliczności są temu niesprzyjające, którzy kontynuują najwyższej jakości pracę pokonując problemy osobiste bądź niezrozumienie ze strony kierownictwa firmy. Współżycie układa się według porządku hierarchicznego. Ubiór, krąg partnerów, sposób bycia, płace oraz wszelkie inne aspekty funkcjonowania pracownika w organizacji uzależnione są od miejsca, jakie zajmuje on w ścisłym i ściśle przestrzeganym porządku hierarchicznym firmy. Każdy pracownik wie, jakie przywileje są związane z awansem.

c) **K.S. Camerona** i **R.E. Quinna**

K.S. Cameron i R.E. Quinn wyróżnili trzydzieści dziewięć wskaźników, które decydują o efektywności organizacji. Po zastosowaniu analizy statystycznej i pogrupowaniu otrzymali dwa główne wymiary, które pozwoliły wyróżnić cztery typy kultury organizacyjnej (Siemiński, 2008, s. 59). Tym samym stworzyli tzw. model wartości konkurujących, dzięki któremu możliwe jest zbadanie stanu obecnego a także pożądanego kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Model ten jest wyjątkowy z tego względu, że należy do metod ilościowych badania kultury organizacyjnej, tj. pozwala uzyskać standaryzowane wyniki[17], co jest trudne w przypadku pozostałych zaprezentowanych typologii. W modelu tym można wyróżnić następujące typy kultur organizacyjnych (Cameron i Quinn, 2015, s. 71–72):

- **Kultura klanu** − bardzo przyjazne miejsce pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę. Szefowie i przełożeni przyjmują role doradców, nauczycieli, a nawet rodziców. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowni-

[17] Model ten zostanie szerzej omówiony w części badawczej rozprawy, ponieważ został on wykorzystany przez autorkę w badaniach empirycznych.

ków i przywiązaniu do tradycji. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania. Organizacja podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale. Miarą sukcesu jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników. Organizacja wysoko ceni pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus.

- **Kultura adhokracji** − w organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Tym, co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Ważne jest, by wieść prym w swojej dziedzinie. Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych i nowych wyrobów lub usług. Zabiega się o pozycję lidera w dziedzinie produktów lub usług. Organizacja zachęca do swobody działania i wykazywania się inicjatywą.
- **Kultura hierarchii** − wysoce sformalizowane miejsce pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury. Przywódcy szczycą się, że są dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji. Spójność zapewniają jej formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i pracę bez zakłóceń. Miarą sukcesu są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.
- **Kultura rynku** − dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski są reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji.

d) **G. Hofstede**

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych i najsłynniejszych typologii kultury narodowych, które są często odnoszone do kultur organizacyjnych jest klasyfikacja stworzona przez G. Hofestede. Powstała ona na podstawie badań prowadzonych w latach 1968-1972 w firmie IBM w 50 krajach świata. W kolejnych badaniach rozszerzono wy-

niki o 16 krajów postkomunistycznych, które nie były uwzględnione w badaniach pierwotnych. Na podstawie tych właśnie badań G. Hofstede wyróżnił następujące wymiary kultury:

- dystans wobec władzy,
- unikanie niepewności,
- indywidualizm i kolektywizm,
- kobiecość i męskość,
- orientacja względem czasu.

Należy jednak zasadniczo podkreślić fakt, który niestety jest bardzo często pomijany w literaturze przedmiotu lub błędnie rozumiany, że kultury narodowe są zjawiskiem różnym od kultur organizacyjnych a zatem wyniki badań dotyczących kultur narodowych i wyodrębnione wymiary są tylko częściowo przydatne do opisu kultur organizacyjnych przedsiębiorstw. Dzieje się tak, ponieważ jak pisze sam G. Hofstede (2011, s. 61) organizacja jest systemem społecznym z natury odmiennym od państwa, chociażby z tego względu, że jej członkowie nie wychowywali się w niej; bycie członkiem danej organizacji jest w mniejszym lub większym stopniu kwestią wyboru, przynależność ma ograniczony do godzin pracy wymiar czasowy i zawsze, przynajmniej teoretycznie, można z tej przynależności zrezygnować.

Ze względu na popularność i niezwykle interesujące spojrzenie na kulturę narodową, którą tylko po części można odnieść do kultury organizacyjnej, autorka zdecydowała się przytoczyć zaproponowaną przez G. Hofestede typologię, którą ujęto w tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Typologia kultur narodowych według G. Hofstede

Dystans władzy	
Mały dystans władzy	**Duży dystans władzy**
▪ nierówności społeczne są redukowane ▪ dążenie do decentralizacji ▪ wszyscy powinni mieć równe prawa ▪ styl kierowania opiera się na konsultacjach, zwierzchnicy i podwładni są od siebie zależni ▪ hierarchia w organizacjach wynika z odgrywania swoich ról, które są ustalone wyłącznie z powodów pragmatycznych	▪ nierówności społeczne są uzasadnione i pożądane ▪ silna centralizacja ▪ sprawującym władzę należą się przywileje ▪ paternalistyczny, autokratyczny styl kierowania ▪ podwładni są zależni od przełożonych ▪ hierarchia w organizacjach jest odzwierciedleniem podstawowych nierówności między osobami na dolnych i na górnych szczeblach drabiny

Tabela 1.5 cd.

Indywidualizm – kolektywizm	
▪ każdy człowiek jest niezależną jednostką, która zajmuje się sama sobą i swoją najbliższą rodziną, źródłem tożsamości człowieka jest on sam ▪ relacje między pracodawcą a pracownikiem są kontraktem przynoszącym obopólne korzyści ▪ decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu są unormowane prawem i zależą od umiejętności oraz osiągnięć pracownika ▪ kierowanie opiera się na zarządzaniu jednostkami	▪ ludzie są częścią grupy, która daje im ochronę i poczucie bezpieczeństwa w zamian za lojalność ▪ tożsamość ludziom nadają grupy, do jakich należą ▪ relacje między pracodawcą a pracownikiem mają charakter moralny i przypominają więzi rodzinne ▪ decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników, a nie od indywidualnych wysiłków ▪ styl kierowania opiera się na zarządzaniu grupą
Męskość – kobiecość	
Kultura męska	**Kultura kobieca**
▪ najwyżej cenione są: siła, sukcesy materialne, pieniądze i postęp ▪ sympatia dla silnych ▪ na wsparcie zasługują najlepsi ▪ żyje się po to, aby pracować ▪ ważna jest sprawiedliwość współzawodnictwo pracy i osiągnięcia ▪ konflikty są rozwiązywane przez konfrontację siły	▪ podstawową wartością jest troska o innych oraz tworzenie przyjaznych relacji między ludźmi ▪ sympatia dla słabych ▪ na wsparcie zasługują potrzebujący ▪ pracuje się po to, aby żyć ▪ ważna jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego ▪ konflikty są rozwiązywane na drodze kompromisu
Unikanie niepewności	
Mały stopień unikania niepewności	**Duży stopień unikania niepewności**
▪ niepewność jest naturalną częścią życia, które należy przyjmować takim, jakie jest ▪ „inne” znaczy ciekawe ▪ liczba praw i przepisów powinna być ograniczona do niezbędnego minimum ▪ pozytywny stosunek do bezczynności, ciężka praca jest koniecznością ▪ precyzja i punktualność wymagają wysiłku ▪ akceptacja dla odmiennych pomysłów, działań, innowacji ▪ wiara w zdrowy rozsądek i siłę uogólnień	▪ niepewność jest zagrożeniem, z którym należy walczyć ▪ „inne” znaczy niebezpieczne ▪ wiele szczegółowych praw i przepisów, które starają się ująć precyzyjnie wszystkie sytuacje ▪ silna potrzeba bycia zajętym, ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą ▪ naturalna skłonność do precyzji i punktualności ▪ brak tolerancji dla odmiennych zachowań i poglądów, niechęć do wprowadzania innowacji ▪ wiara w specjalistów i ekspertów

Tabela 1.5 cd.

Orientacja względem czasu	
Orientacja krótkoterminowa	**Orientacja długoterminowa**
▪ poszanowanie dla tradycji ▪ poszanowanie dla społecznych zobowiązań, niezależnie od ponoszonych kosztów ▪ brak zapobiegliwości, chęć dorównania innym, nawet kosztem sporych wydatków ▪ oczekiwanie, że działania przyniosą szybkie rezultaty	▪ adaptacja tradycji do współczesności ▪ ograniczone poszanowanie dla społecznych zobowiązań ▪ zapobiegliwość, oszczędne korzystanie z posiadanych środków ▪ cierpliwość w czekaniu na odległe w czasie wyniki

Źródło: (Hofstede, 2000 za: Kostro 2009, s. 40–41).

1.6. Istota i znaczenie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna może porywać wyobraźnię i energię ludzi w organizacji, rozpalać ich potencjał czyniąc ich mniej lub bardziej współpracującymi, bardziej twórczymi oraz otwartymi lub też ostrożnymi nawet, gdy nie zdają sobie oni z tego sprawy. Wzorce wypracowane przez kulturę organizacyjną mogą zachęcać do innowacji, podejmowania ryzyka, budowania przewagi konkurencyjnej na rynku, jak również zachowania etycznego i(lub) zadowolenia klienta (Anderson i in., 2016, s. 3–4).

Budowanie dobrej kultury rozpoczyna się zwykle od ustalenia treści misji organizacji. Te kilka słów staje się potem wyznacznikiem wartości przedsiębiorstwa i pozwala określić cel działania. Z kolei cel jest drogowskazem dla wszystkich podejmowanych decyzji, w tym praktyk (Coleman, 2016). Zdefiniowanie odpowiednio praktyki i zasady działania są nie tyko wzorcem postępowania i współdziałania ludzi w organizacji, ale wpływają także na zachodzące w organizacji zmiany, które kultura organizacyjna może hamować lub wspierać.

Nie bez znaczenia pozostaje także fakt, jak wykazały badania, że stopień, w jakim pracownicy dostosowują się do kultury organizacji ma znaczący wpływ na wyniki firmy (Anderson i in., 2016, s. 3). Jim Collins (2001, s. 120–123) twierdzi, że firmy o silnych, dobrze dostosowanych kulturach organizacyjnych są sześciokrotnie skuteczniejsze niż ich konkurenci. Inne badania dowiodły, że firmy z wyrównaną kulturą organizacyjną czerpią dwukrotnie większy zysk z inwestycji i mają znacznie lepszy wzrost sprzedaży, a także zwrot z aktywów niż te, które mają słabsze kultury organizacyjne. Słaba kultura

organizacyjna może również utrudnić strategiczne inicjatywy czy też zniechęcać pracowników do zaangażowania lub pogarszać lojalność klientów.

Wobec tego kultura organizacyjna to całość ludzkich sposobów życia zawodowego, tworzenia relacji z otoczeniem i utrzymywania stosunków międzyludzkich, zaspokajania potrzeb załogi, wytwarzania poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz komfortu psychicznego każdego z członków organizacji (Chuda i Wyrwicka, 2013, s.6). Zatem kultura organizacyjna scala, jednoczy, zmniejsza niepewność, stabilizuje i ułatwia poszukiwanie sposobów rozwiązywania problemów, wyznacza drogę do celu (Nogalski, Szpitter, 2012, s. 226).

2. Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich

2.1. Geneza koncepcji

Różnorodność, podobnie jak wiedza, towarzyszy ludzkości od zarania dziejów, jednakże dopiero pod koniec ubiegłego wieku, zaczęto akceptować potrzebę zarządzania tymi niematerialnymi zasobami, dostrzegając, że mogą one stanowić źródło wymiernych korzyści dla organizacji. Można sądzić, że zarządzanie różnorodnością wpisuje się w nurt współczesnych koncepcji zarządzania, które wymagają od menedżerów nowego sposobu myślenia, przestrzegania nowych wartości, przyjmowania odmiennych wzorców postępowania – poszanowania dla ludzi, doceniania ich wiedzy, stwarzania warunków do uczenia się, rozwijania i doskonalenia kompetencji (Walczak, 2011, s. 55).

Sama koncepcja zarządzania różnorodnością narodziła się w latach 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, za czasów prezydenta Ronalda Regana, który podkreślał, że różnorodność nie powinna wynikać z poprawności politycznej, lecz z faktu że przynosi ona korzyści dla biznesu (Kelly i Dobbin, 1998, s. 960). Szacuje się, że obecnie 75% największych koncernów w USA posiada programy zarządzania różnorodnością (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, s. 5). Jednakże jej początków należy szukać w latach 50. i 60. XX wieku w działalności ruchów antydyskryminacyjnych, które były formą sprzeciwu wobec ówczesnego amerykańskiego systemu politycznego, ładu społecznego i gospodarczego (Richardson, 2012, s. 78). Bunt z powodu istniejącego porządku zaowocował powstaniem nowych ruchów społecznych, które walczyły między innymi na rzecz zaspokojenia interesów różnorodnych wspólnot w tym mniejszości narodowych i etnicznych, prawa jednostki do kształtowania swej indywidualnej tożsamości. Postulowały także takie wartości jak między innymi równość i sprawiedliwość społeczna. Na ich bazie wyrosły ruchy ekologiczne, pacyfistyczne, feministyczne, ochrony praw człowieka, czy też konsumenckie.

Warto także pamiętać, że w latach 60. XX wieku amerykańskie społeczeństwo było mocno podzielone. Czarnoskórzy Amerykanie traktowani byli jak obywatele drugiej kategorii, mieli ograniczony dostęp do pracy, można było odmówić ich zatrudnienia tylko ze względu na kolor skóry. Istniejący stan rzeczy przyczynił się do walk z segregacją rasową, które zainicjował Martin Luther King. Kamieniem milowym na drodze tej batalii stał się dzień 2 lipca 1964 roku, w którym to prezydent Lyndon Johnson podpisał ustawę o prawach obywatelskich (Civil Rights Act), najdalej idący w tej dziedzinie akt prawny w dziejach Kongresu, który zakazywał dyskryminacji w hotelach, restauracjach

i innych obiektach użyteczności publicznej. Powstałe wówczas programy wspierane przez władze federalne, jak i działalność prywatnych przedsiębiorców miały wyeliminować dyskryminację. Komisja do spraw przestrzegania równości w zatrudnieniu miała stać na straży przestrzegania zakazu dyskryminacji ze względu na rasę, religię, pochodzenie etniczne lub płeć (Drygalska, 2012). Dało to swoiste podwaliny pod zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

Następnie w latach 60. XX wieku, w związku z rozwijającym się ustawodawstwem chroniącym równoprawne traktowanie pracowników, a w szczególności kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznych, zarządzanie różnorodnością zaczęło w coraz większym stopniu być utożsamiane z eliminowaniem uprzedzeń w stosunku do pracowników należących do mniejszości, podlegających prawnej ochronie i wprowadzaniem zasad selekcji i oceny ludzi, opierającej się wyłącznie na kryteriach merytorycznych, związanych z wykonywaną pracą (McKenna i Beech 2002, s. 91). Wpływ na upowszechnienie się koncepcji zarządzania różnorodnością w Stanach Zjednoczonych miały także niewątpliwie takie czynniki jak: wzrost udziału kobiet w ogólnej strukturze zatrudnienia, zdobywanie przez kobiety stanowisk na szczycie hierarchii zawodowej, wzrost znaczenia różnic międzypokoleniowych w środowisku zawodowym (Langdon, McMeananim i Krolik 2002, s. 3–33). Warto zauważyć, że przyczyniły się do tego również poprawki konstytucyjne, z 1974 roku i 1975 roku, kiedy to rząd Stanów Zjednoczonych wywierał nacisk na przedsiębiorstwa, by zatrudniały więcej kobiet i osób reprezentujących mniejszości, jak również tworzyły im możliwość awansu wewnętrznego (Keil i in., 2007, s. 5).

Z czasem koncepcja ta zaczęła przyjmować się również w innych krajach, głównie Europy Zachodniej. Tam, duży wpływ na jej rozwój miało prawo wspólnotowe, gdzie początkowe wysiłki koncentrowały się wokół przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć, a następnie objęły takie aspekty jak wiek, rasa czy orientacja seksualna (Kubicka, 2014, s. 198). Zasada równości szans została zawarta w Traktacie ustanawiającym Wspólnotę Europejską oraz kilkunastu dyrektywach równościowych wydanych na jego podstawie (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, s. 6). Do najważniejszych z nich w poruszanej tematyce należą:

- Dyrektywa Rady 76/207/EWG w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy.

- Dyrektywa Rady 2000/43/WE wprowadzająca w życie zasadę równego tarkowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne.
- Dyrektywa Rady 97/80/WE dotycząca ciężaru dowodu w sprawie dyskryminacji ze względu na płeć.
- Dyrektywa Rady 2000/78/WE ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego tarkowania w zakresie zatrudnienia i pracy.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/73/WE, zmieniająca dyrektywę Rady 76/207/EWG, w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy.

Na uwagę zasługuje także fakt, że w momencie utworzenia Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej w 1957 roku w artykule 119 Traktatu Rzymskiego państwa członkowskie zobowiązały się do zapewnienia i utrzymania zasady równego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn za jednakowo wykonywaną pracę (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2008, s. 8). Z kolei w postanowieniach Traktatu Amsterdamskiego z 1997 roku, za jeden z priorytetów Unii Europejskiej przyjęto dążenie do przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, religię, przekonania, wiek, niepełnosprawność czy też orientację seksualną. Dodatkowo dokument ten sporo miejsca poświęcał poprawie warunków pracy i równouprawnieniu kobiet i mężczyzn na rynku pracy.

Na równościowy dorobek prawny składa się również orzecznictwo Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, istotne znaczenie mają także niektóre akty formalnie prawnie nieegzekwowane (Wziątek-Staśko, 2012, s. 31) jak np. Karta Praw Podstawowych[18] czy też Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników[19]. Wszystkie unijne dyrektywy i wytyczne stworzyły podwaliny do zmian w przepisach krajów państw członkowskich Unii Europejskiej oraz przyczyniły się do wzmocnienia ochrony pracowników należących do grup mniejszościowych oraz kobiet, tym samym przyczyniając się do

[18] Zbiór fundamentalnych praw człowieka i obowiązków obywatelskich uchwalony i podpisany w dniu 7 grudnia 2000 r. podczas szczytu Rady Europejskiej w Nicei w imieniu trzech organów Unii Europejskiej: Parlamentu, Rady UE oraz Komisji. Katalog praw chronionych w Karcie jest dość szeroki. Ujęty jest w sześciu tytułach: I. „Godność" (art. 1–5); II. „Wolności" (art. 6–19); III. „Równość" (art. 20–26); IV. „Solidarność" (art. 27–38); V. „Prawa obywatelskie" (art. 39–46); VI. „Wymiar sprawiedliwości" (art. 47–50) (Wyrozumska, 2008, s. 25–27).

[19] Dokument przyjęty przez wszystkie kraje członkowskie, z wyjątkiem Wielkiej Brytanii, na posiedzeniu Rady Europejskiej w grudniu 1989 r. w Strasburgu. Karta obejmowała takie prawa jak między innymi: Równe traktowanie mężczyzn i kobiet, Poprawa warunków życia i pracy Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo w pracy, Kształcenie zawodowe itd. (Kłos, 1997, s. 1–7).

uczynienia swoistego kroku na przód do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

Od wielu lat Unia Europejska wykazuje troskę, aby zarządzanie różnorodnością było wynikiem świadomego oddziaływania instytucji europejskich. Dowodzi tego przyjęcie w 2005 roku dokumentu zatytułowanego „Ramowa strategia dotycząca przeciwdziałania dyskryminacji oraz równych szans dla Wszystkich" oraz ustanowienie 2007 roku Europejskim Rokiem Równych Szans dla Wszystkich (Wziątek-Staśko, 2012, s. 32). Działania w tymże roku obejmowały projekty takie jak: nagrody przyznawane w dziedzinie różnorodności i środowiska pracy dla przedsiębiorstw prywatnych i publicznych za prawdziwe starania na rzecz walki z dyskryminacją; przeprowadzane w szkołach pisemne konkursy na temat szacunku i tolerancji; szkolenia dla mediów w dziedzinach związanych ze zwalczaniem dyskryminacji (Komisja Europejska, 2006). Oczywiście rok 2007 nie kończył wysiłków Unii Europejskiej w zakresie zarządzania różnorodnością. Świadczy o tym choćby kolejny program unijny PROGRESS (2007-2013), który był instrumentem wspierania innowacyjnego rozwoju skutecznego zatrudnienia, a także polityki społecznej w Unii Europejskiej i wspierał takie obszary jak: zatrudnienie, włączenie społeczne i ochrona socjalna, warunki pracy, niedyskryminacja, równość płci (Komisja Europejska 2011). Następnym programem w tym obszarze jest strategia "Europa 2020", która wytycza kierunki prowadzące do inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (Komisja Europejska, 2011). W dokumencie tym kładzie się nacisk na zarządzanie wiekiem pracowników, podejmowanie działań doskonalenia programów promujących równość względem płci, jak również wprowadzenia nowych form work-life-balance. Zgodnie z ideą Strategii Europa 2020 zarządzanie różnorodnością jest istotnym elementem osiągnięcia szybkich i trwałych wyników. Aby przetrwać przedsiębiorstwa muszą się dostosować, zmienić oraz wprowadzić zarządzanie różnorodnością i dokonać jego strategicznej integracji w swoją działalność, tak by móc przetrwać w nowym turbulentnym otoczeniu (Komisja Europejska, 2012, s. 9).

W Polsce na rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością miały wpływ przede wszystkim dwie kwestie. Po pierwsze wejście na rynek w latach 90. XX wieku międzynarodowych korporacji, które wraz z otwieraniem swoich przedstawicielstw przynosiły także zagraniczne trendy oraz praktyki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi a także budową kultury korporacyjnej. W wielu przedsiębiorstwach na stanowiskach kierowniczych zaczęli pojawiać się obcokrajowcy, reprezentujący kraje o odmiennej

kulturze, czy religii, co wpłynęło na stopniowe przenoszenie do Polski wzorców zachowań wypracowanych na Zachodzie. Zaczęły pojawiać się kodeksy etyczne, definiujące wartości między innymi związane z szacunkiem dla innych i otwartością na różnorodność pracowników, a także inicjatywy skierowane do biznesu związane z promowaniem równych szans na przykład konkurs „Firma równych szans" lub „Firma przyjazna mamie" (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, s. 5). Po drugie była to akcesja Polski do Unii Europejskiej i przyjęcie wspólnotowego dorobku prawnego, która wymagała dostosowania prawa polskiego[20] do unijnego, również w kontekście przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy, jeszcze przed wejściem w szeregi unijne. Poza tym bycie beneficjentem różnego rodzaju programów unijnych nakierowanych na promowanie polityki równych szans i włączenia społecznego nie mogło obyć się bez dostosowania prawa. W związku z tym został wówczas znowelizowany Kodeks pracy, do którego wprowadzono (od 1 stycznia 2004 r.) rozdział: „Równe traktowanie w pracy" dzięki, któremu kodeks w pełni realizuje postanowienia prawa wspólnotowego w tym obszarze.

W latach 2004-2008 w Polsce, w związku ze wzmożonym poakcesyjnym procesem emigracji szczególnie do Wielkiej Brytanii, można było zaobserwować ograniczone zasoby pracowników i wytworzenie się „rynku pracownika". Spowodowało to, że pracodawcy zaczęli usilnie poszukiwać nowych źródeł potencjalnych pracowników (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, s. 5), a co za tym idzie do pracy były zatrudniane osoby starsze, niepełnosprawne, kobiety, które do tej pory zajmowały się wychowywaniem dzieci, czy też imigranci. Zatrudnianie tej grupy bez wątpienia wymagało zmiany podejścia pracodawców do zarządzania zasobami ludzkimi. Na szeroką skalę dyskusja związana z zarządzaniem różnorodnością została zainicjowana w Polsce dzięki projektowi Gender Index, finansowanemu ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Tematem przewodnim projektu było godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i męż-

[20] Polskie prawo zostało dostosowane do unijnego przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Dyrektywy zostały uwzględnione w nowelizacji Kodeksu pracy z 2002 i 2004 roku. Kodeks konkretyzuje kwestie związane z dyskryminacją w stosunkach pracy. Zakazuje on jakiejkolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną. Kodeks nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia przyjaznego, wolnego od dyskryminacji środowiska pracy (art. 94). Kodeks wprowadza także definicje dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej oraz molestowania i molestowania seksualnego. Dzięki przepisom rozdziału IIa Równe traktowanie w zatrudnieniu, Kodeks w pełni realizuje postanowienia anty-dyskryminacyjnego prawa wspólnotowego (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2008, s. 10).

czyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez wdrażanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących. W ramach projektu opracowany został model zarządzania firmą równych szans, zapewniający efektywne, uwzględniające politykę równości płci, kierowanie przedsiębiorstwem. Gender Index pokazuje, że zapewnienie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy to kwestia nie tylko prawna i etyczna, ale również ekonomiczna, a wprowadzenie strategii równych szans przekłada się bezpośrednio na wzrost efektywności firmy (Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, 2007). W ramach projektu organizowane były w Polsce pierwsze szkolenia dotyczące zarządzania różnorodnością „Zarządzanie Firmą równych szans". Powstał także przewodnik dobrych praktyk „Firma równych szans" zawierający opis i wytyczne dotyczące praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością na podstawie już istniejących przykładów polskich i zagranicznych przedsiębiorstw. Dzięki działaniom podejmowanym w ramach projektu EQUAL, poruszana problematyka zarządzania różnorodnością zagościła w świadomości polskich przedsiębiorstw i dała podwaliny pod jej praktyczne wykorzystanie w obrębie zasobów ludzkich.

Niebagatelny wpływ na rozpowszechnienie koncepcji zarządzania różnorodnością w Polsce, miało rozpropagowanie w 2012 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu idei Karty Różnorodności[21]. Karta jest zobowiązaniem, podpisywanym przez organizacje, które decydują się na wprowadzenie zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyraża gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012). Na skutek tego zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich stało się ważną i coraz bardziej rozpowszechnianą koncepcją zarządzania w Polsce.

[21] Inicjatywa stworzenia polskiej wersji Karty Różnorodności (ang. *Diversity Charter*) powstała podczas spotkania przedstawicieli/lek firm z francuskim kapitałem w maju 2011 r. Wówczas dokument ten istniał już m.in. we Francji, Hiszpanii, Włoszech, Austrii, Niemczech, Szwecji, Belgii, Irlandii, Finlandii, Estonii oraz w Luksemburgu. Teraz Karta działa w 17 krajach Unii Europejskiej (stan na 15.02.2017 r.). Forum Odpowiedzialnego Biznesu zainicjowało proces powstania polskiej wersji Karty Różnorodności we wrześniu 2011 roku wspólnie z ówczesnymi partnerami strategicznymi – firmami Aviva, British American Tobacco Polska, Danone, Deloitte Polska, Grupa Orbis, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, L'Oreal Polska, Orange Polska, Provident Polska, PwC, Totalizator Sportowy sp. z o.o., Unilever oraz Nutricia. Treść polskiej wersji Karty powstała w wyniku konsultacji z przedstawicielami i przedstawicielkami organizacji reprezentujących interesy różnych grup społecznych narażonych na dyskryminację, administracji publicznej oraz biznesu. 14 lutego 2012 roku podczas konferencji w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w Warszawie zorganizowanej przez Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu została uroczyście zainaugurowana Karta Różnorodności w Polsce. Dokument został podpisany przez przedstawicieli i przedstawicielki 14 firm – inicjatorów Karty w Polsce (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012).

2.2. Konceptualizacja pojęcia

Zarządzanie różnorodnością (ang. *diversity management*) nie jest pojęciem rozumianym jednoznacznie ze względu na jego dualizm. Określający z jednej strony kwestię wyrównywania szans a z drugiej doceniania różnorodności siły roboczej jako składnika zasobów ludzkich przedsiębiorstwa umożliwiającego uzyskanie wymiernych korzyści dla jego funkcjonowania i osiągania celów biznesowych. W związku z tym zrozumienie idei zarządzania różnorodnością wymaga wyjścia od zdefiniowania znaczenia samego pojęcia „różnorodność". Pojęcie „różnorodność" pochodzi od łacińskiego *diversus* i oznacza przeciwieństwo (Austin, 1997, s. 347). Różnorodność odzwierciedla się w cechach jednostki lub zbiorowości (Chatman, 2010, s. 347). Za podstawowe kryteria różnicujące przyjmuje się czynniki społeczno-demograficzne takie jak: wiek, płeć, wykształcenie, pochodzenie społeczne, narodowość, etniczność, status ekonomiczny, stan cywilny. Do czynników niedemograficznych zalicza się: poglądy, wartości, postawy, sposoby komunikowania się, przynależność do organizacji, powiązania społeczne, indywidualną efektywność, osobowość, stan zdrowia, religijność (Seymen, 2006, s. 297).

Różnorodność może być także rozpatrywana poprzez pryzmat jej trzech zasadniczych wymiarów tj. tożsamości pierwotnej, wtórnej oraz organizacyjnej, które zostały zaprezentowane w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Trzy podstawowe wymiary różnorodności

PODSTAWOWE WYMIARY RÓŻNORODNOŚCI
Tożsamość pierwotna
Płeć, wiek, rasa, język, narodowość, orientacja seksualna, sprawność fizyczna, wiedza, kompetencje, predyspozycje, zdolności, wyznawane wartości, wzorce zachowań
Tożsamość wtórna
Poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, status materialny, dochody, kwalifikacje formalne, doświadczenie zawodowe, stan cywilny, posiadanie dzieci, wygląd, figura, religia, styl ubierania, hobby, zainteresowania
Tożsamość organizacyjna
Zajmowane stanowisko w hierarchii służbowej, staż pracy, przysługujący zakres uprawnień decyzyjnych, posiadane uprawnienia zawodowe, prestiż z tytułu zajmowanego stanowiska, wynagrodzenie, dodatkowe przywileje pracownicze, przynależność do organizacji zawodowych/branżowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Arredondo, 1996, s. 8).

Tożsamość pierwotna jest immanentną cechą i wyróżnikiem każdego człowieka pochodną cech psychofizycznych zarówno posiadanej wiedzy, predyspozycji i zdolności, świadomości, jak również ukształtowanego sposobu myślenia, wyznawanego systemu wartości, norm i przekonań. Jest kształtowana w procesie wychowania, edukacji szkolnej, jak również pozostaje pod wpływem otoczenia, w którym żyjemy. Tożsamość wtórna i organizacyjna mają związek z miejscem, jakie zajmuje człowiek w społeczeństwie, odnosząc się do roli i funkcji, jaką wykonuje w życiu prywatnym i zawodowym (Walczak, 2011, s. 45–46).

W opinii badaczy cechy ludzi można również sklasyfikować odmiennie od wyżej wymienionych, wyznaczając tym samym kolejne dwa kryteria różnorodności (Wziątek-Staśko, 2012, s. 23). Są to:

- Cechy, nad którymi nie mamy kontroli lub kontrola ta jest znikoma. Zaliczyć można do nich: wiek, płeć, rasę, oraz niektóre atrybuty fizyczne jak społeczeństwo, historię czy też rodzinę.
- Cechy, nad którymi możemy sprawować kontrolę. Znalazły się wśród nich: posiadana wiedza, doświadczenie zawodowe, przekonania polityczne, lokalizacja geograficzna, status małżeński (Greenberg i Baron 2000, s. 28).

Istnieje również możliwość spojrzenia na różnorodność w kontekście kontrastów socjodemograficznych, które są **obserwowalne** jak na przykład płeć, rasa, pochodzenie etniczne czy też stan zdrowia a także **nieobserwowalne**, które mogą dotyczyć poczucia tożsamości osób w stosunku do innych grup pracowników postrzeganej w kategorii obszaru doświadczenia, wykształcenia, stażu pracy, jak również postaw życiowych. Kolejny podział dzieli różnorodność na **widoczną**, do której zaliczyć można płeć, wiek, rasę, język, czy też wygląd zewnętrzny oraz **niewidoczne** jak zawód, religia, orientacja seksualna, choroby, a także przynależność do różnych grup i stowarzyszeń (Egan i Bendick 2003, s. 701–705).

W następstwie powyżej przedstawionych sposobów definiowania pojęcia „różnorodność", zarządzanie różnorodnością jest przede wszystkim budowaniem świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowaniem działań pozwalających na wykorzystanie tych różnic w sposób korzystny dla organizacji (Byczkowska, 2010, s. 11). Oznacza świadome rozwijanie strategii, polityki i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji (Durbin i Lovell 2008, s. 400). Głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się sza-

nowana i doceniona i w którym może ona w pełni realizować swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu organizacji (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, s. 8). Zarządzanie różnorodnością polega także na odnajdywaniu w odmienności pracowników potencjału, dzięki któremu można budować przewagę konkurencyjną. Punktem wyjścia jest tutaj wzajemna akceptacja i szacunek dla inności współpracowników. (Partick i Kumar, 2012). W literaturze przedmiotu, która niestety nie jest jeszcze zbyt bogata, można odnaleźć między innymi takie definicje zarządzania różnorodnością, jakie zostały zaprezentowane w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Definicje pojęcia zarządzanie różnorodnością

Definicja zarządzania różnorodnością	**Źródło**
– zarządzanie ludźmi z uwzględnieniem różnic indywidualnych, – poszanowanie odmienności w miejscu pracy (z wyjątkiem zachowań, które nie są akceptowane w organizacji), – system wspierania, współistnienia i współpracy różnorodnych osób w organizacji ze względu na określone cechy z poszanowaniem zasad.	(Komisja Europejska, 2005)
Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji uwzględniające najbardziej szeroko rozumiane różnice między nimi (widoczne i niewidoczne).	(Bergec, 2013)
Strategia zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, przyczyniającym się do jej rozwoju i realizacji celów biznesowych.	(Gryszko, 2009)
Zarządzanie różnorodnością to systematyczne i planowe tworzenie programów oraz procedur, mających na celu polepszenie interakcji między różnymi pracownikami (ze względu na pochodzenie etniczne, płeć i obszar kulturowy) po to, aby różnorodność uczynić źródłem kreatywności, komplementarności oraz większej efektywności organizacji.	(Stocklade i Crosby, 2004) (Egan i Bendick, 2003)
Zarządzanie różnorodnością to zarządzanie w sferze umiejętności i zdolności intelektualnych pracowników.	(Bassett-Jones, 2005)
Zarządzanie różnorodnością dotyczy przede wszystkim budowania świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowania działań pozwalających na wykorzystanie tych różnic w sposób korzystny dla organizacji.	(Roberson, 2006)
Zarządzanie różnorodnością to sposób zarządzania organizacją, który zapewnia poczucie sprawiedliwości i równości szans wszystkim pracownikom w zakresie: dostępu do pracy, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, wynagrodzenia, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, ochrony przed dyskryminacją.	(Klarsfeld, 2014)

Źródło: Opracowanie własne.

Jak zauważa J. Lauring i J. Selmer (2012, s. 89-115) zarządzanie różnorodnością jest związane z coraz popularniejszym w naukach o organizacji i zarządzaniu nurtem badań nad heterogenicznością grup pracowniczych i jej wpływem na procesy organizacyjne oraz efektywność zarządzania. Z kolei C.T. Kuklik (2014, s. 131) proponuje rozpatrywać zarządzanie różnorodnością w kontekście sytemu, który składa się z pięciu komponentów:

1. Paradygmatu różnorodności (zbiór poglądów kierownictwa, ich wartości, przekonania związane z zarządzaniem różnorodnością).
2. Polityki (cele organizacji w zakresie zrządzania różnorodnością zasobów ludzkich).
3. Programów (zestawu sformalizowanych działań dotyczących zarządzania różnorodnością w organizacji).
4. Praktyki (wdrażanie programów w organizacji, doświadczenie związane z wdrażaniem programów zarządzania różnorodnością przez kierowników niższych szczebli oraz przez pracowników).
5. Klimatu (postrzegane i interpretowane przez pracowników wrażenia dotyczące zarządzania różnorodnością oraz stosowanych praktyk i programów).

Z punktu widzenia autora tego podziału największy wpływ na kształtowanie zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie mają paradygmaty, ponieważ odzwierciedlają one przekonania oraz oczekiwania kierownictwa, co do jej roli i wagi.

Warto pamiętać, że istotne znaczenie w tematyce zarządzania różnorodnością ma jeszcze jedna kwestia, na którą zwraca uwagę M. Durska (2009, s. 8–9), a mianowicie, że zarządzanie to często kojarzone tylko z przeciwdziałaniem dyskryminacji zawęża istotę omawianej koncepcji. Związane jest to z tym, że przeciwdziałanie dyskryminacji dotyczy zazwyczaj podejmowania różnego rodzaju akcji afirmatywnych (związanych z realizacją tzw. polityki równych szans w firmie) obejmujących swoim zasięgiem wyrównywanie szans, które w ostatecznym rozrachunku skierowane są do jednostek lub jakiejś konkretnej grupy społecznej (np. kobiet lub osób niepełnosprawnych). Za to zarządzanie różnorodnością przesuwa akcent, ze wspomnianych jednostek lub wyodrębnionej grupy społecznej, na wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, tj. na całą społeczność organizacji, z tego względu jest pojęciem znacznie szerszym. Zatem u podstaw tego myślenia leży założenie, że różnorodność sama w sobie jest wartością, będącą czynnikiem podnoszącym jakość funkcjonowania danej zbiorowości. Oczywiście, ważne by polityka równych szans była jednym z narzędzi optymalizacji całego procesu za-

rządzania różnorodnością, w którym jest zawarta, ale nie była traktowana tożsamo z koncepcją zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich.

Tabela 2.3. obrazuje istotę wyżej omawianych różnic pomiędzy działaniami antydyskryminacyjnymi związanymi z polityką równych szans a zarządzaniem różnorodnością w przedsiębiorstwie.

Tabela 2.3. Różnica między polityką równych szans a zarządzaniem różnorodnością w przedsiębiorstwie

Polityka równych szans	Zarządzanie różnorodnością
Cel: zapobieganie dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa	**Cel:** stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiąganie efektów biznesowych
Działanie: skierowane przede wszystkim do kobiet, osób niepełnosprawnych lub mniejszości etnicznych	**Działanie:** skierowane do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa
Obszar interwencji: procedury związane z zarządzaniem personelem.	**Obszar interwencji:** kultura organizacji
Główni aktorzy: Dział Kadr/Personalny i menedżerowie ds. zarządzania zasobami ludzkimi	**Główni aktorzy:** wszyscy pracownicy i menedżerowie

Źródło: Na podstawie (Wirth, 2001).

Polityka równych szans (ang. *equal employment opportunity policy*) to działania przedsiębiorstwa mieszczące się w ramach strategii personalnej i mające na celu zapobieganie dyskryminacji i promowanie równości w miejscu pracy np. zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych w firmie. Z kolei celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, i ma szansę w jak największym stopniu wykorzystywać swoje indywidualne możliwości do realizacji misji przedsiębiorstwa. Zarządzanie różnorodnością opiera się na ścisłym związku istniejącym pomiędzy personelem, kulturą organizacji i stopniem realizacji misji firmy. Dotyczy niewidocznego i często nieformalnego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstwa – kultury organizacji (Rawłuszko, 2007, s. 26–28).

Podsumowując można powiedzieć, że zarządzanie różnorodnością nie jest zbiorem przypadkowych działań, lecz przemyślaną strategią, zakładającą, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i jej otoczeniu (Liskowska i Sznajder 2013, s. 6).

2.3. Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach

Otoczenie organizacji jest coraz bardziej dynamiczne a to wymusza zmiany w jej działaniu. Nie sposób kształtować nową rzeczywistość biznesową, działając w oparciu o przestarzałe schematy działania. Modyfikacji wymagają metody zarządzania, strategie zarządzania, modele biznesowe (Le Pla, 2010, s. 22). Szybkość reakcji na zmiany zależy w dużej mierze od potencjału intelektualnego ludzi, w tym kompetencji pracowników, ich kwalifikacji, ale też osobowości, aspiracji, pełnej świadomości misji organizacji (Elegbe, 2010).Współczesne przedsiębiorstwa świadome tychże zmian coraz bardziej zdają sobie sprawę ze znaczenia zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Świadomość ta znajduje swoje odzwierciedlenie między innymi w badaniach menedżerów, którzy wskazują listę czynników, które w najbliższym czasie wymuszą największe zmiany w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji. Należą do nich (The Economist Intelligence Unit, 2014):

- niechęć do przyswajania wartości organizacyjnych przez pracowników – uważa tak 57% menedżerów,
- konflikty wartości w ramach zespołów pracowniczych – 51%,
- zróżnicowanie edukacyjne pracowników – 50%,
- nierealne oczekiwania pokolenia milenialsów – 47%,
- wzrost udziału kobiet na rynku pracy (na rynkach rozwijających się) – 46%,
- potrzeba wykonywania pracy w kilku językach – 43%,
- różnice kulturowe i/lub religijne w ramach organizacji – 36%,
- zmieniający się stosunek do orientacji seksualnej – 35%,
- zatrudnianie większej ilości osób niepełnosprawnych – 32%.

Zestawienie to pokazuje jak realne staje się zapotrzebowanie na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. Dodatkowo na uwagę zasługuje fakt, że 83% badanych dyrektorów ds. zarządzania zasobami ludzkimi twierdzi, że posiadanie zróżnicowanego zespołu pracowniczego pozwala efektywniej pozyskiwać i utrzymywać klientów, co przekłada się na lepszą kondycję finansową przedsiębiorstwa (The Economist Intelligence Unit, 2014). Z kolei 80% z nich deklaruje, że w kolejnych latach zarządzanie różnorodnością będzie jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych na rynku pracy, ale i największym od ponad dekady wyzwaniem z jakim przyjdzie się zmierzyć organizacjom (Zych, 2013, s. 4).

W konsekwencji tego przedsiębiorstwa, aby wyjść naprzeciw koncepcji zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich muszą przede wszystkim dołożyć starań by stała się

ona częścią strategii biznesowej organizacji, za którą odpowiedzialny jest zarząd. Niezmierne ważne jest, aby włączyć w ten proces menedżerów średniego i wyższego szczebla, którzy są nie tylko nośnikami kultury organizacyjnej, ale przede wszystkim to od nich w dużej mierze zależy, czy istniejące narzędzia i programy wspierające różnorodność są faktycznie dostępne oraz wykorzystywane przez pracowników. W procesie tym dużą rolę odgrywa komunikacja, która nie jest środkiem do organizowania, ale formą zorganizowania (Drucker, 2001, s. 395). Z tego względu powinna zmierzać do jasnego zadeklarowania pracownikom zasad i celu współpracy w obrębie wspierania różnorodności. Jak również umożliwić wymianę opinii, poglądów oraz doświadczeń pomiędzy personelem niższego szczebla a kadrą kierowniczą poprzez komunikację kaskadową.

Wobec powyższego do newralgicznych wytycznych odnoszących się do wdrożenia zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie można zaliczyć (Opracowanie własne na podstawie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009):

- Zaangażowanie zarządu w zarządzanie różnorodnością.
- Jasno zdefiniowane cele organizacji, oczekiwania i rezultaty, czynniki sukcesu i bariery zarządzania różnorodnością.
- Utworzenie zespołu wewnętrznego ds. zarządzania różnorodnością.
- Zebranie istniejących odmian polityki organizacji z zakresu zarządzania różnorodnością w jednym dokumencie dostępnym dla kadry.
- Stworzenie osobnego stanowiska specjalisty ds. zarządzania różnorodnością tzw. diversity manager (szczególnie w sektorze dużych przedsiębiorstw).
- Systematyczna dwustronna komunikacja ze wszystkimi pracownikami.
- Szkolenia z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich dla kadry menedżerskiej oraz pozostałych pracowników.
- Dialog i partnerstwo z kluczowymi interesariuszami spoza organizacji.

Implementację zarządzania różnorodnością obrazują obszary przedsiębiorstwa i przypisane im konkretne zadania (tab. 2.4).

W praktycznym wymiarze zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach wyróżnia się następującymi cechami:

- **Proces rekrutacji i selekcji**: przejrzysta selekcja i rekrutacja pracowników, opisywanie stanowisk podczas naboru ze względu na wymagane kryteria a nie stereotypy. Używanie wystandaryzowanych scenariuszy rozmów podczas rozmów rekrutacyjnych, jak również nie pytanie podczas niej o życie osobiste i poglądy kandydata.

Tabela 2.4. Obszary przedsiębiorstwa oraz przynależne im zadania z zakresu zarządzania różnorodnością istotne z punktu widzenia wdrożenia koncepcji

Kultura organizacyjna
Filozofia przedsiębiorstwa
Uwzględnienie poszanowania dla różnorodności w wartościach i procedurach organizacji
Polityka organizacji
Włączenie polityki równego traktowania i różnorodności w strategiczne dokumenty organizacji
Polityka antydyskryminacyjna i antymobbingowa
Prowadzenie polityki równej płacy
Zarządzanie zasobami ludzkimi
Prowadzenie polityki rekrutacji, zatrudnienia uwzględniającej różnorodność w miejscu pracy
Przejrzyste ścieżki kariery i jasne kryteria awansu
Dostosowanie miejsc pracy do osób potrzebujących (np. osób niepełnosprawnych)
Działania wspierające godzenie życia zawodowego i prywatnego tzw. work-life-balance
Badanie opinii potrzeb pracownic/pracowników oraz poziomu zadowolenia z miejsca pracy
Zarządzanie dyspozycyjnością pracownic/pracowników
Prowadzenie programów zarządzania wiekiem w organizacji
Prowadzenie programów dla grup znajdujących się w trudnej sytuacji
Komunikacja wewnętrzna
Informowanie pracowników o polityce różnorodności i realizowanych w tym temacie działaniach
Otwarte szkolenia dla pracowników na temat zarządzania różnorodnością
Publikowanie informacji o zarządzaniu różnorodnością na stronie internetowej
Podnoszenie świadomości pracowników na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi
Monitoring i raportowanie
Monitoring w obszarze zatrudnienia, awansów, szkoleń i wynagrodzenia ze względu na wiek i płeć
Monitoring antydyskryminacyjny i antymobbingowy
Monitoring i analiza skarg wnoszonych przez pracowników
Mierzenie rezultatów zarządzania różnorodnością
Raportowanie podjętych działań i rezultatów
Działania zewnętrzne
Wrażliwość przedsiębiorstwa na różnorodnych klientów
Podpisanie Karty Różnorodności
Prowadzenie dialogu społecznego uwzględniającego zarządzanie różnorodnością

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Przewodnik po Karcie Różnorodności, 2013, s. 17).

- **Proces rozwoju i szkoleń**: równe szanse w zakresie możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych bez względu na wiek, płeć, staż pracy czy też zajmowane stanowisko itd. Szkolenia z zakresu poszanowania dla odmienności np. kulturowej itd. Wprowadzanie programów mentoringu.
- **Stworzenie możliwości do:** wymiany wiedzy i doświadczenia pracowników bez względu na wiek, płeć i zajmowane stanowisko.
- **Dostęp do awansów**: przejrzysta polityka awansów wewnętrznych, równy dostęp do awansów zarówno kobiet i mężczyzn, osób starszych i młodszych. Zwiększanie udziału kobiet wśród kadry menadżerskiej, wspieranie rotacji kadry menadżerskiej. Budowanie indywidualnych ścieżek kariery pracowników, wprowadzenie programów zarządzania talentami itd.
- **Sfera wynagrodzeń**: przejrzysta polityka płacowa, jasne i spisane kryteria przyznawania premii.
- **Sfera zatrudnienia (możliwości łączenia obowiązków zawodowych i rodzinnych)**: wprowadzanie programów tzw. work-life balance poprzez: telepracę, skrócony tydzień pracy, elastyczny czas pracy, zadaniowy czas pracy.

Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich to bez wątpienia nowatorska strategia, której przesłanie zupełnie zmienia obraz współczesnych organizacji. Szczególnie ważne jest to, że jej założeń nie można adaptować w sposób powierzchowny (…) strategia ta wymaga skrupulatnego, rozważnego przemyślenia, zwłaszcza skutków, jakie jej wdrożenie wywoła w całym systemie, za jaki uważa się organizację (Wziątek-Staśko, 2012, s. 56). Zwłaszcza, że dotyka ona swoim zasięgiem tak naprawdę wszystkich funkcji zarządzania tj. planowania, kierowania i motywowania oraz kontrolowania a co za tym idzie rodzi skutki dla całej społeczności organizacji.

2.4. Przykłady praktyk zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich

Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich znajduje swoje odzwierciedlenie w konkretnych przykładach praktyk w przedsiębiorstwach. W niniejszym podrozdziale zostaną przybliżone niektóre z nich w następujących sferach:

- rekrutacji i selekcji pracowników,
- rozwoju zawodowym i awansach,
- wynagrodzeniach,
- zatrudnieniu (równowaga między życiem zawodowym i prywatnym tzw. work-life balance).

Rekrutacja i selekcja pracowników

Do przykładów przedsiębiorstw świadomie wykorzystujących praktyki zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich na etapie rekrutacji i selekcji można zakwalifikować między innymi (Firma równych szans - przewodnik dobrych praktyk, 2007, s. 57–60):

- **Microsoft − jednolity system doboru pracowników**

Microsoft stosuje takie same kryteria podczas procesu rekrutacji[22] zarówno wobec kobiet, jak i mężczyzn. Kobiety mają takie same szanse na zatrudnienie jak mężczyźni, a ich kwalifikacje i umiejętności weryfikowane są wyłącznie za pomocą ogólnie przyjętych kryteriów dla danego stanowiska pracy, jednakowe w przypadku wszystkich kandydatów, bez względu na płeć i wiek. Podczas zatrudniania nowych pracowników oczekuje się od nich określonych kwalifikacji, zgodnych z problemem zawodowym stanowiska, umiejętności i doświadczenia w określonych dziedzinach. W Microsoft dużą uwagę zwraca się na osobowość, pasję do technologii i zaangażowanie przyszłych pracowników

- **ING − zróżnicowany skład panelu rekrutacyjnego**

Proces rekrutacji do programu menedżerskiego w Grupie ING przebiega zgodnie z przyjętymi procedurami, spójnymi dla programów tego typu działających w różnych krajach. Już na etapie publikacji ogłoszeń w programie zwraca się uwagę, by oferta była atrakcyjna dla kandydatów obu płci. Jednym z etapów rekrutacji jest Centrum Oceny (Assessment Centre), do którego jako asesorów angażuje się osoby z działu HR i menedżerów (kobiety i mężczyzn) z różnych obszarów organizacji. Zróżnicowanie składu asesorów ze względu na płeć zapewnia wieloaspektową ocenę kandydatów, a w rezultacie możliwość dokonania lepszego wyboru.

- **Masterfood Polska − wieloetapowy proces rekrutacji**

Procedura rekrutacji jest jasno określona i składa się z następujących trzech etapów:

  – osoby kandydujące wysyłają aplikację – życiorys i list motywacyjny; ważne aby zaprezentować swoje zainteresowania, entuzjazm i chęć podejmowania nowych wyzwań;
  – jeżeli aplikacja zainteresuje rekrutujących, osoba kandydująca zapraszana jest na spotkanie; w trakcie 45-minutowej rozmowy kwalifikacyjnej każda osoba ma okazję przedstawić się z jak najlepszej strony;

[22] Firmy działające na rynku IT/Telecom mają trudności w zachowaniu równowagi ze względu na płeć z uwagi na niski udział kobiet wśród absolwentek/absolwentów kierunków informatycznych i technicznych.

– Centrum Oceny to całodniowe spotkanie w siedzibie firmy, osoba zaproszona do tego etapu wspólnie z innymi kandydującymi bierze udział w ćwiczeniach grupowych i indywidualnych, które pozwalają ocenić zdolności analityczne, organizacyjne i predyspozycje osób kandydujących, a nie tylko sprawdzenie konkretnej wiedzy. Po zakończeniu ćwiczeń wybrana osoba rozmawia z menedżerem działu, do którego aplikuje.

Dzięki temu proces rekrutacji jest otwarty, jawny i wieloetapowy, jest zrealizowana zasada niedyskryminowania, co pozwala na zróżnicowanie grupy osób ubiegających się o pracę a w konsekwencji zwiększenie szansy na wybór najlepszej osoby.

- **Pricewaterhousecoopers Polska − wieloetapowy proces**

Firma świadomie stosuje podejście nakierowane na obiektywizm oceny oraz niedyskryminowanie pod żadnym względem. Na etapie rekrutacji zapewnia się poszanowanie każdego bez względu na płeć. W komunikacji zewnętrznej temat pożądanej płci w ogóle się nie pojawia. W ogłoszeniu o pracę dla sekretarki, w tekście zostaje odnotowane, że nie musi być to kobieta. Przy rekrutacji zwraca się uwagę na język przekazu, tak aby unikać stereotypów. Firma zachęca do aplikowania zarówno kobiety jak i mężczyzn oraz stara się obalić stereotyp, że consulting to praca nie dla kobiet. W efekcie stosunek kobiet do mężczyzn w PwC kształtuje się na poziomie 50/50. Proporcja ta nie jest utrzymywana sztucznie, chodzi o stworzenie warunków, które pozwolą kształtować się proporcjonalnie płci wśród zatrudnionych w sposób naturalny. Cały proces selekcji zdefiniowany jest przez kompetencje i umiejętności, takie jak motywacja, praca zespołowa, uczciwość, odpowiedzialność oraz komunikatywność. Dodatkowo na uwagę zasługuje fakt, że proces rekrutacji jest jawny, terminy zgłoszeń ogłoszone na stronie internetowej „Dbamy o to, aby wszyscy mieli równe szanse w dostępie do informacji-to motto przyświeca naborowi do PwC.

Rozwój zawodowy i awanse

Niebagatelnym, w kontekście zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w omawianym obszarze, jest fakt, że zarówno kobiety jak i mężczyźni powinni mieć taką samą możliwość rozwoju zawodowego. Jest to ważne z uwagi na dane statystyczne, które wykazują, że kobiety zajmują tylko jedną trzecią stanowisk kierowniczych i rzadziej niż mężczyźni pełnią strategiczne funkcje w organizacji[23]. W związku z zaistniałą sytuacją

[23] Mały udział kobiet na stanowiskach kierowniczych spowodowany jest licznym barierami napotykanymi przez kobiety. Są nimi: stereotypowe opinie na temat funkcjonowania kobiet, stosunek mężczyzn do kobiet w ramach współpracy, przypisywanie kobietom tradycyjnych ról, postrzeganie macierzyństwa jako przeszkody w karierze. Bariery te często noszą miano „szklanego sufitu".

wiele przedsiębiorstw stara się wyjść temu naprzeciw poprzez tworzenie programów, które mają pomóc na tym polu kobietom. Do najważniejszych zadań takich właśnie programów należy wspieranie rozwoju zawodowego kobiet, promowanie równego dostępu do awansów i wynagrodzeń, jak również wspieranie godzenia życia zawodowego i prywatnego. Często także w ramach tychże programów kobiety mogą uczestniczyć w szkoleniach dot. przywództwa, budowania pewności siebie, poczucia własnej wartości, skuteczności w negocjacjach czy też kreatywnego rozwiązywania problemów. Poza szkoleniami są także programy mentoringowe podobnie jak inicjatywy klubów kobiet.

Jak zostało to powyżej zaakcentowane w rozwoju zawodowym pracownic/pracowników istotną rolę pełni także mentoring. Polega on na opiece podczas rozwijania kompetencji, realizacji ścieżki zawodowej osoby szkolonej. Prowadzony jest w dłuższym horyzoncie czasowym (1–3 lat). Polega na długoterminowej relacji z osobą o zdecydowanie większym bagażu doświadczeń i wiedzy, która wspiera w rozwoju osobę o mniejszym doświadczeniu bądź krótszym stażu pracy (Czekaj, 2007, s. 48–53). Celem mentoringu jest przekazanie uczestnikowi (mentee) doświadczeń i wiedzy mentora. Mentor pokazuje mentee sposoby i narzędzia rozwiązywania problemów z jakimi mentee spotyka się na swej drodze zawodowej, mentee słucha i stara się zrozumieć, zobaczyć to co mentor chce przekazać – swoją wiedzę i doświadczenie. Mentee uczy się od mentora i co ważne od jego dociekliwości, zaangażowania i skupienia zależy jak wiele się nauczy i wydobędzie z procesu mentoringowego. Podobnie jak w przypadku coachingu wdrażane są programy rozwojowe w formie mentoringu grupowego − wówczas w spotkaniach bierze udział mentor i kilku odpowiednio wyselekcjonowanych uczestników (Markusik, 2011).

Ciekawą formą mentoringu w kontekście zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich stanowi tak zwany intermentoring, który jest dwukierunkowym procesem przekazywania wiedzy. Tym samym zapewnia efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń. Obie grupy współpracują ze sobą − najczęściej starsi uczą się obsługi nowych programów, urządzeń, technologii a młodsi korzystają z doświadczenia zawodowego starszych kolegów/koleżanek. W ten sposób pracownicy rozwijają się, wykorzystując wzajemnie swój potencjał i wpływając na rozwój firmy (Baran, 2015, s. 7). Takie działania z pewnością przyczyniają się do zatrzymania tak cennego kapitału jakim jest wiedza, ale także dają starszym pracownikom poczucie użyteczności i znaczenia, co przekłada się na ich lepszą efektywność w pracy.

Nowoczesny mentoring jest coraz powszechniejszą praktyką. Umożliwia rozwijanie i odkrywanie potencjału pracowników dzięki zidentyfikowaniu ich mocnych stron, nakreśleniu jasnych celów i wsparciu osoby bardziej doświadczonej. Mentoring jest znany zwłaszcza na Zachodzie, gdzie wykorzystują go nie tylko duże firmy i korporacje, lecz także organizacje publiczne i pozarządowe. W Polsce mentoring nie jest jeszcze aż tak popularny. Wykorzystują go zwłaszcza oddziały dużych firm i globalnych korporacji, które przykład zaczerpnęły z centrali (Wierzbowska, 2017).

W koncepcji zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich istotną kwestie stanowi równy dostęp do awansów wszystkich pracowników. W praktyce oznacza to wdrożenie przejrzystych kryteriów i procedur awansowania w organizacji, które są znane pracownikom i które nie faworyzują ani nie dyskryminują żadnej z grup. Wobec tego wolny wakat należy ogłosić w taki sposób, aby informacja była dostępna dla całego personelu, włączając pracowników na urlopie macierzyńskim/rodzicielskim. Wszyscy pracownicy, pracujący w niepełnym lub pełnym wymiarze godzin, niezależnie od wieku, płci, stopnia sprawności, orientacji seksualnej czy też koloru skóry powinni mieć równe szanse w ubieganiu się o wakat wewnętrzny lub zewnętrzny (Wziątek-Staśko, 2012, s. 72).

W procesie awansu zawodowego istotne jest również tworzenie planów sukcesji z uwzględnieniem procesu kształtowania określonych kompetencji, w tym zarządzania zespołem zróżnicowanym, a także postaw (Listwan, Sułkowski, 2016, s. 175).

- **Deloitte − Global Excellence Model**

Wyzwaniem dla firmy jest rozwijanie zatrudnionych w taki sposób, aby połączyć cele osobiste pracowników z celami biznesowymi organizacji. Według Deloitte tylko takie podejście może przynieść sukces. Wskutek tego dokonuje się oceny wyników pracy przez samego pracownika oraz przełożonych, poprzez analizę jego celów i oczekiwań aż po porównanie potrzeb ludzi z potrzebami przedsiębiorstwa. Raz do roku każdy zatrudniony wspólnie ze swoim przełożonym przygotowuje plan rozwoju. Składa się on z dwóch części − określenia celów rozwoju osobistego i sposobów zwiększenia efektywności pracy oraz wyznaczenia kierunków rozwoju. Oprócz tego w organizacji istnieje system za pomocą, którego można planować własny rozwój zawodowy i zadania, dzięki możliwości sprawdzenia, jakie kompetencje są oczekiwane na wyższym stanowisku pracy, a także zapisom rozmów oceniających oraz wskazówkom.

Dodatkowo w firmie istnieje macierz szkoleń, czyli zestaw obowiązkowych i zalecanych szkoleń według stanowisk i działów. Szkolenia dostępne są dla wszystkich pracowników bez względu na płeć i wiek. Ponadto, zgodnie z zasadą „ludzie rozwijają

ludzi" każda zatrudniona osoba ma swoją doradczynię lub doradcę (counseller) wewnątrz firmy. Nie są to bezpośredni przełożeni, ale najczęściej osoby dwa szczeble zarządzania wyżej. Zajmują się ustalaniem celów długoterminowych, obszarów wymagających poprawy. Sugerują, co jest pracownicy/pracownikowi potrzebne (szkolenie, coaching) (Firma równych szans - przewodnik dobrych praktyk, 2007, s. 64).

- **Deloitte – klub kobiet SheXO**

Do jednej z ciekawszych inicjatyw wspierających rozwój zawodowy kobiet należy bez wątpienia klub Deloitte SheXO. Klub działa od 2011 roku i jest skierowany do kobiet na stanowiskach kierowniczych i zarządczych. Został stworzony z myślą o kobietach biznesu i ich rozwoju osobistym oraz zawodowym. Tworzy on przestrzeń dla regularnej wymiany myśli, rozwijania cech przywódczych oraz networkingu. W ramach działania Klubu SheXO organizowane są spotkania biznesowe, na które zaprasza się wybitnych ekspertów z wielu dziedzin, między innymi psychologii biznesu, coachingu, mentorów oraz ludzi sukcesu. Klub inicjuje oraz patronuje publikacjom, które pogłębiają wiedzę z zakresu rozwoju zawodowego kobiet. We współpracy z naukowcami, psychologami oraz praktykami biznesu prowadzi także unikalne badania, których celem jest zbadanie wyzwań oraz zmian, jakie zachodzą w tej dziedzinie (Deloitte, 2017).

- **Swisscom − pomoc mentora dla utalentowanych kobiet**

Program mentorski WIN WIN w Swisscom ma na celu promowanie równości płci, wspierając kobiety z potencjałem do rozwoju kariery zawodowej. Program mentorski, dostępny dla wszystkich kobiet w Swisscom, stanowi istotny element polityki równości płci w tej firmie. Poprzez udział w programie, kobiety pracujące w Swisscom uzyskują indywidualne wsparcie i pomoc ze strony kierownictwa firmy, co stanowi zachętę do wzajemnego uczenia się od siebie. Program trwa 12 miesięcy − co najmniej 2 godziny spotkań mentorskich każdego miesiąca, a postępy programu sprawdzane są dwa razy w ciągu roku (European Telecoms Network Operators – ETNO 2007, s. 12).

- **Procter&Gamble Polska**

W P&G istotną rolę w rozwoju zawodowym pracownic/pracowników odgrywają mentorzy. Na stronie internetowej publikowana jest lista, z której każdy pracownik wybiera osobę mającą pełnić funkcję osobistego mentora. Pracownicy są informowani o roli i obowiązkach mentora oraz o tym, jakiego rodzaju pomocy mogą oczekiwać (Firma równych szans – przewodnik dobrych praktyk, 2007, s. 69).

Wynagrodzenia

- **BP Polska – polityka wynagrodzenia**

Polityka dotycząca wynagrodzeń w BP jest spójna dla całej firmy. Każde stanowisko jest oceniane przez niezależną firmę i podporządkowanie do danej kategorii zaszeregowania. Wpływ na to mają przede wszystkim kompetencje wymagane na danym stanowisku oraz zakres odpowiedzialności. Procedura przyznawania podwyżek i premii jest uzależniona tylko i wyłącznie od wyników pracy wypracowanych przez danego pracownika, bez względu na płeć czy stanowisko. Audyt wynagrodzeń prowadzony jest raz w roku i na tej podstawie wynagrodzenia są dostosowywane do bieżących tendencji rynkowych (Firma równych szans -przewodnik dobrych praktyk, 2007, s.72).

- **Procter&Gamble Polska − monitorong wynagrodzeń według płci**

P&G raz w roku przeprowadza monitoring wynagrodzeń. Analizuje dane dotyczące kobiet i mężczyzn w zakresie wynagrodzeń. Mimo, że firma ma sztywny system zarządzania wynagrodzeniem i jasne zasady awansowania procedura ta pozwala uzyskać realistyczny obraz kobiet w organizacji i podjąć ewentualne działania zaradcze służące zapewnieniu równości wynagrodzeń (Firma równych szans - przewodnik dobrych praktyk, 2007, s.73).

Zatrudnienie (równowaga między życiem zawodowym i prywatnym tzw. work-life balance)

- **Pricewaterhousecoopers Polska − vademecum pracownika**

Firma PwC opracowała dla swoich pracownic/pracowników vademecum, w którym opisane są możliwości zastosowania elastycznych form pracy. Vademecum opisuje:

- elastyczne godziny pracy (możliwe do ustalenia między pracownicą/pracownikiem a przełożoną/przełożonym),
- pracę w domu (wykonywanie powierzonych obowiązków zdalnie),
- pracę w niepełnym wymiarze,
- pracę w godzinach wieczornych,
- dzielenie stanowiska pracy (polega na wspólnym wykonywaniu przez dwie osoby pracy w ramach jednego etatu; każda z takich osób świadczy pracę na bezterminową umowę o pracę z proporcjonalnym wynagrodzeniem oraz świadczeniami i wspólnym opisem stanowiska).

- **Masterfood Polska − elastyczny czas pracy**

Przedsiębiorstwo wprowadziło elastyczny czas pracy dla młodych matek. Rozwiązanie to umożliwia godzenie pracy i roli matki po powrocie z urlopu macierzyńskiego czy wychowawczego. Dodatkowo istnieje możliwość pracy jeden dzień w tygodniu w domu on-line, jeżeli charakter stanowiska na to pozwala.

- **Johnson&Johnson Poland**

Od kilku lat w przedsiębiorstwie funkcjonuje program „Pracująca mama", który ułatwia młodym mamom rozwój zawodowy w firmie i pomaga sprostać obowiązkom opieki nad dzieckiem. Do rozwiązań należą miedzy innymi: modyfikowanie zakresu obowiązków, elastyczny czas pracy, czasowe zmniejszenie etatu, praca w domu. Dzięki programowi mamy mogą częściowo pracować w domu lub też otrzymywać pomoc w wykonywaniu pracy w okresie przed i po urlopie macierzyńskim.

- **Deloitte − polityka godzenia życia zawodowego z rodzinnym**

Polityka została zaprojektowana z myślą o pracownicach/pracownikach osiągających najlepsze rezultaty i osobach powracających z urlopów macierzyńskich czy wychowawczych. Dzięki wprowadzeniu programu pracownice/pracownicy mogą korzystać z elastycznych form pracy. Firma umożliwia:

– elastyczny czas pracy,
– niepełny wymiar czasu pracy,
– możliwość pracy w domu.

Co istotne dla każdej z tych form opracowano wytyczne dotyczące czasu i organizacji pracy, kategorii stanowisk, jakich dotyczą te formy, relacji wybranej formy pracy do wynagrodzenia i innych benefitów, a także awansów. Jest to szczególnie ważne w kontekście planowania przyszłego rozwoju kariery zawodowej. Firma umożliwia także skorzystanie z przerwy w karierze w celu podjęcia studiów, opieki nad osobami zależnymi, odbycia podróży itp. Przerwa może trwać do 6 miesięcy (w przypadku studiów MBA − 12 miesięcy).

2.5. Korzyści i zagrożenia płynące z wprowadzenia działań z obszaru zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich

Pracownicy różnią się między sobą pod wieloma względami. Świadomość istnienia tych różnić niesie określone konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Cox i Blake (1991) przekonywali, iż biznesowe podejście do różnorodności zasobów może

zwiększyć wydajność poprzez to, że przyczynia się do lepszego rozwiązywania problemów, wzmaga kreatywność i innowacyjność, poprawia elastyczność organizacyjną czy też jakość personelu. Z kolei według raportu McKinsey (2012) im większa różnorodność wśród pracowników na stanowiskach managerskich, tym lepsza kondycja biznesu[24]. Jednakowoż niektórzy autorzy piszą o negatywnych następstwach zróżnicowania zasobów ludzkich takich jak między innymi wzrost konfliktów czy też obniżone morale, a także spadek zaangażowania. Wobec tego zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich może być rozpatrywane zarówno pod kątem korzyści, jak i zagrożeń oraz kosztów jakie ponosi organizacja. Pomiar korzyści i kosztów związanych z wdrożeniem zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich podejmowane są przez przedsiębiorstwa ze względu na (European Commission, 2003, s. 13–14):

- rosnącą tendencję do mierzenia efektów realizowanych przedsięwzięć,
- chęć poznania stopnia tzw. zwrotu z inwestycji, jaką jest wprowadzenie programów zarządzania różnorodnością,
- uzasadnienie wykorzystania/użycia ograniczonych zasobów,
- zdobycie doświadczenia przez menedżerów, które będą mogli wykorzystać w realizacji podobnych działań w przyszłości.

Z tego punktu widzenia zasadne jest bardziej szczegółowe przybliżenie zarówno korzyści (tzw. mocnych stron), jak i zagrożeń (tzw. słabych stron) biznesowych jakie niesie za sobą implementacja zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

Zarządzanie różnorodnością dobrze przemyślane i wdrażane z przekonaniem może przynieść organizacji wiele wymiernych korzyści (Allen i in., 2008, s. 20). Do najważniejszych z nich należą:

- Umacnianie kultury organizacyjnej: budowanie przyjaznej atmosfery w pracy sprzyja umacnianiu więzi międzyludzkich, które przyczyniają się do większej satysfakcji, współpracy pomiędzy pracownikami i zaangażowania, które prowadzą do poprawy efektywności wykonywanych zadań.

[24] Średnia rentowność kapitału własnego ROE była wyższa wśród analizowanych przedsiębiorstw o 53% a zysk operacyjny EBIT o 14%. Nie bez znaczenia jest także udział kobiet w zarządach firm. Globalna analiza prowadzona przez Credit Suisse Research od 2005 r. pokazuje, że firmy w których przynajmniej 1 kobieta należy do kadry zarządzającej osiąga o 26% lepsze wyniki niż firmy zdominowane przez mężczyzn. Potwierdzają to także statystyki Ernest&Young (2012), które wskazują, że firmy współrządzone przez kobiety odnotowywały większy wzrost na planie 6 lat (14% vs. 10%) i większy zwrot inwestycji ROE (16% vs. 12%) niż firmy, w których zarządach kobiet nie ma (Zych, 2013, s. 2).

- Poprawa relacji między pracownikami: zmniejszenie tarć i konfliktów oraz poprawa komunikacji.
- Łatwiejszy dostęp do puli talentów: bardziej otwarte środowisko przyciąga kreatywnych pracowników, którzy będą mogli dać upust swoim talentom w miejscu pracy. Dzięki umiejętnemu wykorzystaniu tego aspektu przedsiębiorstwo jest w stanie budować przewagę konkurencyjną, a co za tym idzie także maksymalizować swoje zyski.
- Szybsza adaptacja nowych pracowników.
- Spadek liczby niepożądanych zachowań wynikających z problemów z pogodzeniem oczekiwań różnych grup pracowników (Katrinli i in., 2008, s. 137–138).
- Możliwość uczenia się od siebie nawzajem różnorodnych pracowników, a także dzielenia się wiedzą, doświadczeniem oraz umiejętnościami.
- Zwiększenie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie dzięki posiadanym różnorodnym zasobom ludzkim.
- Wzrost kreatywności oraz poprawa jakości rozwiązywania problemów dzięki szerszemu spectrum spojrzenia na problem, co prowadzi do lepszego i szybszego podejmowania decyzji.
- Kreatywność różnorodnych zasobów ludzkich prowadzi także do powstania nowych produktów i usług.
- Stymulowanie innowacyjności: różnorodność w zespołach pracowniczych stanowi źródło niepowtarzalnych pomysłów, wiedzy, umiejętności i doświadczenia, co stwarza większe szanse na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie (Baran, 2015, s. 5).
- Zatrzymanie rotacji personelu, a tym samym odpływu talentów, wiedzy oraz doświadczenia, dzięki postrzeganiu pracowników jako cennego kapitału, o który trzeba dbać.
- Równość szans w zatrudnieniu i rozwoju zawodowym pracowników: przejrzyste i sprawiedliwe zasady wynagradzania, dostępność szkoleń, możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych, rozwoju i awansu w organizacji przyczyniają się do redukcji kosztów związanych z rotacją i absencją (Baran, 2015, s. 5).
- Bardziej efektywne zarządzanie organizacją poprzez odpowiednio dobrane narzędzia (tj. rekrutacji i selekcji, budowie ścieżek kariery, ocenie pracownika) pod kątem różnorodnych zasobów ludzkich, jak również umiejętne zastosowanie ich w sferze motywowania i kierowania pracownikami z uwzględnieniem ich wieku, płci, stanowiska, stażu pracy itd.

- Większa możliwość rekonfiguracji zasobów ludzkich, a tym samym wyboru optymalnej strategii zarządzania (Wziątek-Staśko, 2012, s. 45).
- Możliwość trafniejszego podziału pracy i wzajemnego zastępowania się
- pracowników dzięki komplementarności kwalifikacji (Wziątek-Staśko, 2012, s. 45).
- Zwiększenie pola do tworzenia rdzenia umiejętności organizacji, a także możliwości korzystania z szerszych zasobów w zakresie doboru pracowników.
- Bardziej rozgałęziona sieć kontaktów wnoszonych przez pracowników (Wziątek-Staśko, 2012, s. 46).
- Zwiększenie adaptacyjności organizacji do wymagań i potrzeb interesariuszy, klientów, partnerów zewnętrznych − różnorodny zespół pracowników, np. zróżnicowany wiekowo, umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań i wymagań różnych grup klientów, dzięki temu łatwiej je zaspokoić (Baran, 2015, s. 5).
- Umożliwia dotarcie do nowych segmentów rynku, jak również usprawnia działanie działu marketingu, który może tworzyć lepiej dobrane do nowych grup docelowych strategie marketingowe.
- Poprawa jakości serwisu dzięki polepszeniu relacji i komunikacji w odpowiedzi na zrozumienie potrzeb różnych grup klientów (Katrinli i in., 2008, s. 137–138).
- Wzmacnianie pozytywnego wizerunku i reputacji firmy, które przekłada się na pozyskiwanie przyszłych pracowników, ale także partnerów biznesowych oraz lepszą kooperację z klientami.
- Zwiększenie elastyczności organizacji.
- Zapewnienie przetrwania organizacji przez dłuższy okres dzięki uzyskaniu akceptacji otoczenia społecznego (Katrinli i in., 2008, s. 137–138).

Ponadto na uwagę zasługuje fakt, że według raportu „Diversity Matters" opracowanego przez McKinsey wynika, że tworzenie zespołów odmiennych m.in. pod względem wieku, płci, narodowości czy cech charakteru bezpośrednio wpływa na wyniki finansowe firmy. Przedsiębiorstwa zatrudniające zarówno kobiety, jak i mężczyzn osiągają średnio o 15% wyższe przychody, a te zatrudniające osoby nie tylko odmiennej płci, ale także różnej narodowości – nawet o 35% (McKinsey, 2015, s. 3–6). Podobne wnioski płyną z badania PwC przygotowanego na zlecenie firmy ISS, opublikowanego w raporcie „Diversity adds millions to the ISS bottom line", zespoły różnorodne płciowo, wiekowo lub narodowościowo generują zyski średnio o 3,7 punktu procentowego wyższe niż grupy jednorodne. Dodatkowo ich członkowie deklarują wyższy poziom satysfakcji

z wykonywanych obowiązków i rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich (PricewaterhouseCoopers, 2015, s. 4–5).

Istnieje szereg dowodów i argumentów uzasadniających różnorodność w miejscu pracy, co pozwala zrozumieć, dlaczego coraz więcej europejskich przedsiębiorstw wdraża strategie na rzecz różnorodności i równości nie tylko ze względów etycznych i prawnych, ale również w celu osiągnięcia korzyści biznesowych (Papamichalopoulou, 2013, s. 4). W biznesowym uzasadnieniu wdrożenia zarządzania różnorodnością odnaleźć można m.in. sugestie dotyczące szerszego dostępu do nowych talentów, zwiększenia innowacyjności i kreatywności, ograniczenia syndromu „myślenia grupowego" oraz wzmożonej efektywności i motywacji pracowników (Waszczak, 2009, s. 83). Dodatkowo na uwagę zasługuje fakt, że przedsiębiorstwa, które rekrutują różnorodnych pracowników o wiele łatwiej wchodzą na nowe rynki, sprawniej dostosowują swoje produkty i usługi do oczekiwań nabywców, ale i efektywniej budują relacje z klientem (Zych, 2013, s. 2).

Zarządzanie różnorodnością można postrzegać także jako element kreowania kapitału intelektualnego organizacji, ponieważ ludzie są nośnikiem cennych zasobów niematerialnych, takich jak: wiedza, umiejętności, kompetencje, doświadczenie, które wykorzystują w codziennej pracy (Walczak, 2011, s. 50). Jest to istotne z punktu widzenia rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz innowacjach, gdzie właśnie umiejętność wykorzystania potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich jest jednym z kluczowych czynników sukcesu funkcjonowania umożliwiających budowę przewagi konkurencyjnej na rynku.

Do słabości, a także kosztów zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie można zaliczyć:

- Konieczność sprostania wysokim wymaganiom w zakresie wykorzystania zasobów ludzkich o zróżnicowanym potencjale. Potrzeba posiadania odpowiednich kompetencji i doświadczenia, pozwalających na odpowiednie formowanie zespołów i zarządzanie nimi (Wziątek-Staśko, 2012, s. 45).
- Brak wystarczających kompetencji kadry zarządczej w tym obszarze może doprowadzić do mylnego zrozumienia przez pracowników koncepcji zarządzania różnorodnością.
- Możliwość faworyzowania jakiejś grupy pracowniczej np. matek małych dzieci lub osób 50+ kosztem innych grup.
- Ryzyko pominięcia niektórych grup.

- Niejednakowy stopień utożsamiania się pracowników z misją firmy może utrudnić wprowadzenie zmian w obszarze zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich.
- Ryzyko dezorganizacji działań pracowników w fazie oddalenia się od tymczasowego kulturowego porządku i nieprzyjęcie nowego (Wziątek-Staśko, 2012, s. 49).
- Trudności w kształtowaniu ujednoliconej kultury organizacyjnej: trudne do przewidzenia następstwa efektu kulturowej hybrydyzacji tj. wzmocnienia i zacierania się różnic (Wziątek-Staśko, 2012, s. 49).
- Trudności w komunikacji oraz możliwe konflikty między pracownikami.
- Koszty działań prawno-administracyjnych obejmujące tworzenie/administrowanie baz danych, szkolenia pracownicze czy komunikowanie nowej polityki; poziom tych kosztów jest uzależniony od skali i charakteru procesów (European Commission, 2003, s. 13–15).
- Pieniężne koszty różnorodności związane z: zatrudnieniem specjalistów z zakresu zarządzania różnorodnością, kształceniem i prowadzeniem szkoleń pracowniczych, kosztami rekrutacji, monitoringiem i raportowaniem procesów itp. (European Commission, 2003, s. 13–15).
- Koszty ekonomiczne związane z indywidualizacją modeli zatrudnienia, ścieżek kariery, programów rozwojowych, jak również organizacji czasu pracy.

Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich samo w sobie generuje wiele możliwości i związanych z nimi korzyści, ale także zagrożeń oraz kosztów dla organizacji. Niemniej jednak koncepcja ta z pewnością wpisuje się we współczesną rzeczywistość organizacyjną jako jedno z bardziej efektywnych narzędzi radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu organizacji. Każdy aspekt różnorodności ma określoną wartość, a zauważenie go przybliża organizację do osiągnięcia zamierzonych celów biznesowych. Ignorowanie różnorodności z pewnością rodzi konsekwencje, z którymi organizacji przyjdzie się borykać. Można zatem powiedzieć, że przyszłość będzie należała do tych przedsiębiorstw, które mimo zagrożeń i kosztów jakie niesie za sobą zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich, będą ją wdrażać oraz starać się efektywnie nią zarządzać. Istotną rolę w jej prawidłowym wdrożeniu bez wątpienia odgrywa kultura organizacyjna, która stanowi podłoże wszystkich działań w obszarze implementacji nowych praktyk organizacyjnych.

2.6. Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w świetle badań w Polsce

W Polsce od zaledwie kilku lat można obserwować rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. Z jednej strony jest to podyktowane koniecznością jaką wymusza od niedawana prawo[25], a z drugiej, jak już zostało to wcześniej wspomniane, z sytuacją wynikającą ze zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw. W związku z tym koncepcja ta zyskuje coraz bardziej na znaczeniu, jednakże w obszarze jej prawidłowego zrozumienia i wdrożenia jest jeszcze sporo do zrobienia w polskich przedsiębiorstwach.

Pierwszy znaczący raport poświęcony tej tematyce w Polsce, zatytułowany „Zarządzanie różnorodnością w Polsce", został przygotowany i opublikowany w ramach międzynarodowego projektu CSR/Diversity Project przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2009 roku. Diagnoza przedstawiona w tym raporcie wskazywała, że polskie przedsiębiorstwa wciąż mają trudności ze zrozumieniem faktu, że tworzenie środowiska pracy, w którym każdy człowiek, bez względu na różnice, jest szanowany, doceniany i ma możliwość wykorzystania swoich talentów, przynosi korzyści nie tylko pracownikom, ale daje również organizacjom większe szanse na sukces biznesowy (Sawicka, 2014, s. 56). Późniejszym istotnym opracowaniem w tej tematyce stał się „Barometr Różnorodności" z 2011 roku, przeprowadzony przez Konfederację Lewiatan, który badał tzw. wskaźnik Diversity Index (Indeks Różnorodności), czyli wszelkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy.

W ramach pierwszej edycji Barometru Różnorodności przeciętna wartość wskaźnika Diversity Index wyniosła 45,66%, czyli niecałą połowę możliwych do uzyskania punktów (100%). Istniała rozbieżność pomiędzy wynikiem osiąganym przez organizacje małe (40,28%) oraz średnie i duże (52,76%). Dodatkowo z badań wynikało, że duże przedsiębiorstwa i instytucje w szczególności reprezentujące usługi niematerialne, ulokowane w centralnej Polsce prowadziły bardziej zaawansowaną politykę różnorodności

[25] Związane jest to z Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE, która wprowadza wymóg ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2014, s. 1). W związku z tym od 2017 roku duże spółki giełdowe są zobowiązane do raportowania w sprawozdaniu działalności, a dokładniej w oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego, informacji dotyczących takich aspektów jak: wiek, płeć, pochodzenie geograficzne, wykształcenie i doświadczenie zawodowe, jak również celów polityki zarządzania różnorodnością oraz jej rezultatów w danym okresie sprawozdawczym (Zaroda-Dąbrowska, 2016, s. 3).

niż przedsiębiorstwa i instytucje z sektora MSP. Potwierdzało to dość powszechną opinię, że większe organizacje częściej i skuteczniej sięgają po rozwiązania odpowiadające na potrzeby pracowników/pracownic oraz w sposób innowacyjny podchodzą do polityki zarządzania posiadanym kapitałem ludzkim. W przypadku małych organizacji najniższy wynik dotyczył obszaru rekrutacji – 28,05%. Z kolei najwyższa wartość została osiągnięta w obszarze awansu i rozwoju zawodowego – 53,83%. Wynik ten nasuwał wniosek, że relatywnie płaska struktura organizacyjna firmy/ instytucji nie musi ograniczać perspektywy samorealizacji zawodowej i rozwoju ścieżki kariery pracowników/pracownic. Niski wynik uzyskany w obszarze rekrutacji pokazywał z kolei, że organizacje małe wciąż w bardzo ograniczonym stopniu otwarte są na różnorodny potencjał kandydatów/kandydatek, niejednokrotnie dopuszczając się nawet jawnej dyskryminacji. W przypadku firm i instytucji średnich oraz dużych wskaźnik osiągnął bardzo zbliżoną wartość aż w trzech obszarach: struktura zatrudnienia (57,84%), wynagrodzenia (57,26%) oraz awanse i rozwój zawodowy (57,03%). Oznaczało to, że większe organizacje w lepszy sposób realizowały politykę zarządzania różnorodnością (Konfederacja Lewiatan, 2014, s. 3-5).

W 2011 roku wśród badanych przedsiębiorstw programy związane z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego adresowane były przeważnie do kobiet. Firmy/instytucje o nowatorskim podejściu dostrzegające, że rodzicami są zarówno kobiety, jak i mężczyźni, oferujące programy skierowane do ojców i zachęcające ich do korzystania z urlopu ojcowskiego stanowiły 1/3 wśród badanych i były to wyłącznie firmy duże (Konfederacja Lewiatan, 2013).

Wnioski końcowe z pierwszej edycji Barometru Różnorodności równocześnie wywoływały optymizm, ale także obnażały złe praktyki występujące w polskich organizacjach. Do pozytywnych tendencji należało to, że coraz więcej podmiotów biznesowych oraz jednostek publicznych wyrażało zainteresowanie tematem różnorodności w miejscu pracy. Zagadnienie to przestało być traktowane jako ciekawostka, zaczęło natomiast być postrzegane jako ważny element rozwoju każdej organizacji. Równocześnie do wyjątków należały organizacje osiągające wysoką wartość wskaźnika Diversity Index we wszystkich jego obszarach. Zazwyczaj firmy/instytucje decydowały się na określone formy wsparcia zatrudnionych osób albo też na wspieranie wąsko zdefiniowanych grup pracowniczych (np. kobiet powracających do pracy po urodzeniu dziecka czy osób z niepełnosprawnościami) (Konfederacja Lewiatan, 2014, s. 5). Na uwagę zasługuje także to, że zarządzanie różnorodnością było przez większość przedsiębiorstw utożsa-

miane z równym traktowaniem i dążeniem do tego, żeby miejsce pracy charakteryzowało się zróżnicowanym pod względem cech demograficzno-społecznych kapitałem ludzkim. W małym zaś stopniu było kojarzone z korzyściami ekonomicznymi, jakie firma może uzyskać z różnorodności w dłuższym czasie. Dla wielu organizacji zarządzanie różnorodnością miało jedynie charakter wizerunkowy (Konfederacja Lewiatan, 2014, s. 4–5).

W drugiej edycji Barometru Różnorodności z 2014 roku wzięło udział dwa razy więcej organizacji (odpowiednio 100 i 51). Zdecydowanie większa była liczba firm/instytucji małych: 77 wobec 29 w pierwszej edycji (odpowiednio 77% i 57% ogółu firm). Żaden z podmiotów uczestniczących w II edycji Barometru Różnorodności nie osiągnął najwyższej liczby punktów – żadna z firm/ instytucji nie realizuje zatem w stu procentach polityki różnorodności. Najwyższy osiągnięty wynik w drugiej edycji Barometru wyniósł 77,13%. Wyniki te uzyskane zostały przez duże firmy. Najniższy osiągnięty wynik wyniósł 9,03% wyniki te zostały uzyskane przez małe firmy. Organizacje średnie/duże charakteryzują się wyższym wskaźnikiem różnorodności niż firmy/instytucje małe. Najniższe wyniki podczas pierwszej i drugiej edycji Barometru uzyskały odpowiednio firmy/instytucje z Polski północno-zachodniej (39,34%) oraz z Polski południowo-wschodniej (43,51%). Branża materialna osiągnęła niższe wartości Diversity Index (na poziomie 41% w obu edycjach) niż niematerialna 47% w obu edycjach). Ostateczny Indeks Różnorodności był średnią arytmetyczną subindeksów dla sześciu obszarów polityki różnorodności: strategicznego zarządzania różnorodnością, kultury organizacyjnej, struktury zatrudnienia, rekrutacji, rozwóju zawodowego i wynagrodzenia. Średnia wartość Indeksu Różnorodności wśród organizacji, które wzięły udział w drugiej edycji Barometru, wyniosła 44,90% (Konfederacja Lewiatan, 2014, s. 66). Według badań drugiej edycji Barometru Różnorodności 52% dużych i średnich podmiotów i tylko 15% małych ma wdrożone w swojej strategii zarządzanie różnorodnością. Z kolei 86% dużych i średnich organizacji i 54% małych ma wewnętrzne dokumenty stanowiące o równym traktowaniu w miejscu pracy. Natomiast 38% dużych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji i zaledwie 6% małych ma osobę lub zespół ds. różnorodności (Konfederacja Lewiatan, 2014, s. 11–12).

Na podstawie wyników uzyskanych w obu edycjach Barometru można wnioskować, że polityka różnorodności jest realizowana najlepiej w obszarze rozwoju zawodowego (wartość subindeksu – 60,72% w drugiej i 55,21%, w pierwszej edycji stosunkowo najgorzej w obszarze rekrutacji (wartość subindeksu – 30,78% w drugiej i 32,95% w pierwszej edycji). Firmy/instytucje przywiązują zbyt małą wagę do różnorodności

w procesie rekrutowania kandydatów/kandydatek do pracy – rzadko zachęcają do aplikowania np. osoby z niepełnosprawnościami. Nieliczne organizacje stosują w procesie rekrutacyjnym działania wyrównawcze. Proces pozyskiwania kandydatów/kandydatek do pracy i prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych nie w każdej organizacji jest przejrzysty i wystandaryzowany (Konfederacja Lewiatan, 2014, s. 66).

Z obu edycji Barometru Różnorodności wynika, że programy związane z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego adresuje się przeważnie do kobiet. Firmy/ instytucje o nowatorskim podejściu, oferujące programy skierowane do ojców i zachęcające ich do korzystania z urlopu ojcowskiego, stanowią 1/3 wśród badanych. Kilka organizacji biorących udział zarówno w pierwszej, jak i drugiej edycji Barometru Różnorodności, uzyskało wynik Indeksu Różnorodności na poziomie 72–78%, co stanowi dowód, że funkcjonują w Polsce firmy/instytucje zaawansowane we wdrażaniu polityki różnorodności, które mogą stanowić dobry przykład dla innych (Konfederacja Lewiatan, 2014, s. 66).

3. Badania oddziaływania kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach w świetle badań własnych

3.1. Podsumowanie stanu wiedzy

Przeprowadzona pogłębiona analiza stanu wiedzy zarówno z zakresu kultury organizacyjnej, jak i zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich pozwala stwierdzić, że w polskiej rzeczywistości biznesowej i nie tylko, zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem różnorodnością zasobów ludzkich jest nadal zjawiskiem niezbadanym i mało znanym zarówno wśród kadry zarządzającej, jak i samych pracowników. Poza tym dorobek literaturowy dotyczący obszaru badawczego jest dość z różnicowany. Z jednej strony istnieje szereg wyczerpujących opracowań dotyczących kultury organizacyjnej, o tyle badanie jej wpływu na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich nie jest podejmowane w ramach prac naukowych w ogóle. Również w literaturze obcojęzycznej brakuje odniesień do postawionego przez autorkę problemu badawczego.

Stosunkowo niewiele opracowań naukowych dotyczy również analizy zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. Istniejące opracowania skupiają się zazwyczaj na zarządzaniu różnorodnością kulturową, i są podejmowane w ramach prac dotyczących biznesu międzynarodowego, lub na polityce równych szans w miejscu pracy zawężającej zagadnienie tylko do wybranej grupy np. kobiet lub osób 50+. Ponadto brakuje w literaturze przedmiotu pozycji łączącej oba te aspekty. Mimo, że mówi się, że są one ze sobą powiązane, jak do tej pory nie podjęto próby rzeczywistego wykazania wzajemnego wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. W związku z tym tak ważne staje się określenie relacji zachodzącej pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

W poniższych badaniach autorka podjęła się próby wypełnienia istniejącej luki w wiedzy związanej z badaniem oddziaływania kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

3.2. Metodyka badań

Zgodnie z przyjętymi standardami procedury badawczej podzielono ją na trzy fazy: formułowanie problemu badawczego, przygotowanie badań i ich realizacja. W pierwszej fazie postępowania, zgodnie z dokonaną analizą stanu wiedzy, zawartą w dostępnych źródłach literaturowych, sformułowano problem badawczy, którym było oddziaływanie kultury organizacyjnej na obecność praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Za cel główny rozprawy przyjęto identyfikację zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

Dla rozwiązania problemy badawczego założono przeprowadzenie badań empirycznych. W związku z tym realizacja celu badań, a także próba odpowiedzi na postawione w dysertacji pytania badawcze odbyły się na podstawie danych pozyskanych z elektronicznej ankiety badawczej[26], która została udostępniona różnym pracownikom (przedstawicielom) małych, średnich, dużych a także bardzo dużych przedsiębiorstw. Pytania badawcze zawarte w ankiecie zostały szczegółowo dobrane w taki sposób, aby możliwie jak najlepiej móc oddać obraz wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. W pierwszej kolejności zostało przeprowadzone badanie o charakterze pilotażowym, które pozwoliło na weryfikację narzędzia badawczego. Przeprowadzono je na grupie 10 menedżerów z Wielkopolski w okresie od grudnia do stycznia 2017 roku.

Ankieta badawcza w ostatecznej wersji składała się z 32 pytań podzielonych na cztery zasadnicze części oraz metryczki:

- **Część I** dotyczyła wielkości przedsiębiorstwa, kraju pochodzenia kapitału założycielskiego, formy własności organizacji oraz branż.
- **Część II** odnosiła się do diagnozy profilu kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Wykorzystany tu został model wartości konkurujących[27] K.S. Camerona i R.E. Quinna oraz jego kwestionariusz do oceny kultury organizacyjnej OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

[26] Forma takiej ankiety badawczej umożliwia szybkie dotarcie w tym samym czasie do dużej liczby respondentów. Dodatkowo daje możliwość relatywnie wysokiej obiektywności, gdyż nie występuje tu tzw. efekt ankietera. Zbieranie danych za pomocą takiego narzędzia jest niewątpliwie sprawniejsze, pozwala także na gromadzenie i przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym. W badaniu wykorzystano portal Linkedin oraz Facebook do komunikacji z respondentami.

[27] Model ten jest szeroko wykorzystywany w naukach o zarządzaniu, gdyż pozwala zdiagnozować różne aspekty działalności organizacji. Swoją popularność zawdzięcza on prostocie zastosowania oraz wysokiej wartości naukowej i praktycznej wynikającej z faktu, że był on testowany przez naukowców z czołowych szkół biznesu oraz liderów organizacji przez 25 lat. Jedną z najważniejszych funkcji modelu wartości konkurujących jest identyfikacja tych wymiarów organizacji, które istnieją we wszystkich lub prawie wszystkich ludzkich organizacjach lub działaniach umożliwiających odkrycie prawidłowości występujących w kulturze organizacji, motywacji pracowników, przywództwie, podejmowaniu decyzji, procesach poznawczych (Cameron, Quinn, Degraff, Thakor, 2006 za: Marek, 2014, s. 290–291).

- **Część III** zawierała pytania dotyczące zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach bazując na wartościach zawartych w misji organizacji, a także procedurach ujętych w kodeksie etycznym.
- **Część IV** obejmowała pytania dotyczące konkretnych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich wykorzystywanych w przedsiębiorstwach.
- Ostatnią część stanowiła tzw. **metryczka** charakteryzująca respondentów.

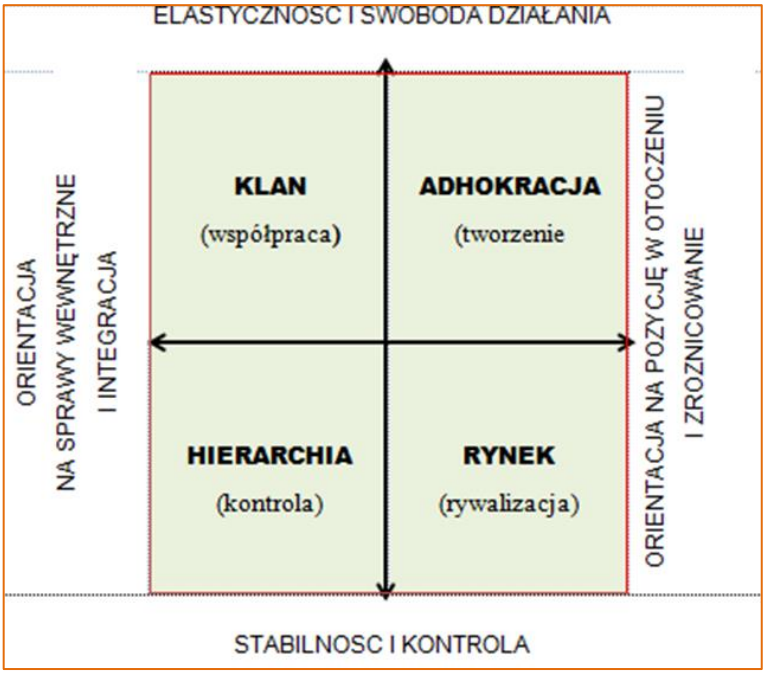
Spośród otrzymanych 400 ankiet rozesłanych drogą elektroniczną do analizy nie zakwalifikowano 202 z powodu niespełnienia kryteriów badawczych wynikających z ich niekompletności. W związku z tym do analizy wykorzystano 208 kompletnych ankiet. Pozyskane z nich dane zostały zebrane w jedną całość i następnie przetransportowane do postaci kodowej, w której to zostały użyte do bezpośredniej obróbki statystycznej. Wzór ankiety został umieszczony w **aneksie**.

Ankieta badawcza odnosiła się do dwóch zasadniczych obszarów badawczych, tj. kultury organizacyjnej oraz zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. Pierwsza część badań zawartych w ankiecie badawczej dotyczyła diagnozy stanu obecnego kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach. Do tego celu został wykorzystany model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna, którego gotowy kwestionariusz do oceny kultury organizacyjnej − Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) posłużył do badań empirycznych umożliwiających identyfikację występujących czterech profili kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach. Warto tutaj zaznaczyć, że to gotowe narzędzie używane jest także do dokonania zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Jednakże z punktu widzenia celu głównego rozprawy, a także założeń badawczych postawionych w pracy istotne było w tym przypadku tylko i wyłącznie zdiagnozowanie stanu obecnego kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw, a nie dokonywanie jej zmiany w celu uzyskania pożądanego stanu.

Diagnozowanie stanu obecnego kultury organizacyjnej za pomocą kwestionariusza OCAI należy bez wątpienia do nielicznych metod ilościowych służących do badania kultury organizacyjnej. Dzięki nim możliwe jest uzyskanie obrazu kultury organizacyjnej w danym momencie. Metody te ukierunkowane na liczbowy opis i wyjaśnienie rzeczywistości, służą do ustalenia, jak często określone opinie, fakty i zjawiska występują w danej zbiorowości (Wyrwicka i Chuda, 2013, s. 8). W konsekwencji tego wymiary czy też parametry kultury organizacyjnej są opracowywane w formie wykresów lub scenariuszy.

Model wartości konkurujących charakteryzuje kulturę organizacyjną na dwóch osiach zawierających przeciwstawne wymiary. Te dwa wymiary dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki, z których każdą opisuje odrębny zestaw wskaźników efektywności organizacji (Cameron i Quinn, 2015, s. 43). Wymiary – osie tworzące ćwiartki − stanowią swoje przeciwieństwa lub ze sobą konkurują stąd nazwa model wartości konkurujących (ang. *competing values framework*). Wobec tego każdy wymiar charakteryzują dwie cechy, stanowiące swoje przeciwieństwo – są to elastyczność i swoboda działania kontra stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację kontra orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie.

Te cztery zestawy kryteriów określają podstawowe wartości służące do oceny kultury organizacji. Zatem wskaźniki efektywności określają, co ludzie najwyżej cenią w funkcjonowaniu organizacji, a także definiują, co jest postrzegane, jako dobre, słuszne i właściwe (Cameron i Quinn, 2015, s. 43).



Rys. 3.1. Model wartości konkurujących
Źródło: (Cameron i Quinn, 2015, s. 44).

Ćwiartkom kwadratu zostały przypisane nazwy[28], które najlepiej odzwierciedlają charakterystyczne cechy organizacji oraz typy działań, na które kładzie się największy nacisk. I tak ćwiartka „Klan" to współpraca, „Adhokracja" to tworzenie, „Rynek" to

[28] Szczegółowy opis poszczególnych ćwiartek został już dokonany w rozdziale dot. wielowymiarowych typologii kultury organizacyjnej.

rywalizacja, z kolei „Hierarchia" to kontrola. W praktyce oznacza to, że są one są odzwierciedleniem założeń podstawowych, wartości i poglądów, które tworzą kulturę organizacyjną każdego przedsiębiorstwa. Model wartości konkurujących może być zastosowany do diagnozy przeciętnego profilu kultury organizacyjnej jednego przedsiębiorstwa, ale także z powodzeniem do grupy przedsiębiorstw. Tak jak zostało to uczynione w niniejszych badaniach empirycznych.

W dalszej części do badania drugiego obszaru dotyczącego zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach został wykorzystany autorski kwestionariusz ankiety badawczej. Opracowany oraz skonstruowany na podstawie przeglądu i analizy źródeł wtórnych w postaci polskiej, jak również zagranicznej literatury zwartej, a także czasopiśmienniczej oraz dostępnych na ten temat źródeł internetowych.

Badania empiryczne pierwotne z wykorzystaniem opisanego powyżej narzędzia badawczego w postaci elektronicznej ankiety badawczej zostały przeprowadzone w okresie od lutego do czerwca 2017 roku na zasadzie dobru celowego wśród pracowników przedsiębiorstw z kapitałem polskim oraz zagranicznym ulokowanych na terenie Polski. Wobec tego przyjęto, iż miejsce siedziby organizacji nie jest rozstrzygające dla problemu badawczego. Dodatkowo z uwagi na specyficzny charakter badań dotyczący relacji pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem różnorodnością zasobów ludzkich zdecydowano, że respondentami będą różnorodni pracownicy pochodzący z różnych szczebli zarządzania, ponieważ daje to szerszy, a także bardziej obiektywny obraz badanej rzeczywistości.

Analiza wyników ankiet związanych z różnorodnością oparta została na wykonaniu zestawień ilościowych w formie przede wszystkim rysunków (wykresów) będących ich odzwierciedleniem ilościowym i względnym procentowym.

Natomiast w odniesieniu do wyników dotyczących zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich, jak i w celu zbadania relacji między kulturą organizacyjną badanych przedsiębiorstw a stosowanymi formami zarządzania różnorodnością zasobami ludzkimi wykorzystano statystyczne metody obróbki wyników. Wybór metod był nieprzypadkowy. Z jednej strony musiał uwzględniać specyfikę pozyskanych wyników z punktu widzenia reguł statystyki, a z drugiej miał pozwolić na pozyskanie argumentów pozwalających na udzielenie wiarygodnych odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze.

Zasadnicze znaczenie dla wyboru właściwych testów statystycznych miało ustalenie, co charakteryzuje pozyskane dwie duże próby wyników dotyczących kultury organizacji oraz praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Pierwsze spo-

strzeżenie to fakt, że obie próby wyników są niezależne. Obszar zmienności wyników, dotyczących różnych aspektów kultury organizacyjnej z założenia badawczego niniejszej pracy zawarty jest w przedziale skali porządkowej od 0 do 10. Wybór liczby ocen i ich wartości w obszarze tej skali należał do respondentów. Stąd mamy do czynienia z nierównolicznymi grupami wyników. Natomiast wyniki ankiet dotyczących zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich mają charakter jakościowy, nie wartościujący. Badanie związków między obiema grupami wyników przeprowadzono z wykorzystaniem metod (testów) nieparametrycznych, bowiem uzasadnione jest zastosowanie metody rangowania wyników, ściślej rangowania z uwagi na występujące znaczne dysproporcje pomiędzy nimi, jak i ich powtarzanie się w zidentyfikowanych przedziałach zmienności (Domański, 1979, s. 148). Szczegółowa analiza przydatności możliwych do zastosowania testów doprowadziła do wyboru testu U Manna Whitneya będącego odpowiednikiem parametrycznego testu t Studenta, którego z racji specyfiki pozyskanych wyników nie można było zastosować. Jest on jednak najlepszą wiarygodną nieparametryczną alternatywą dla testu t Studenta. Zastosowanie testu U Manna Whitneya nie wymaga bowiem równoliczności porównywanych grup wyników, homogenicznej wariancji czy spełnienia założenia o normalności rozkładów. Wyniki z obu obszarów rozważań stanowią próby o różnych licznościach. Jednak są w sensie statystycznym duże. Ten stan rzeczy umożliwiał prowadzenie analiz w odniesieniu do wartości oczekiwanych, średnich po uprzednim obliczeniu wartości statystyki U uwzględniającej sumę rang i liczności porównywanych prób wyników. Gdy liczności każdej z prób były większe od 20 wykorzystano dodatkowo statystykę Z, która ma w przybliżeniu rozkład normalny. Analizy prowadzone były z założenia dla poziomu istotności $\boldsymbol{\alpha}$ = 0,05. W wyniku obliczeń szacowany był rzeczywisty poziom istotności **p**. Jeśli $\mathbf{p < 0,05}$ wtedy hipoteza zerowa o nieistotności różnic miedzy średnimi reprezentującymi badane próby była odrzucana na rzecz hipotezy alternatywnej o istotności różnic. Oczywiście ten stan rzeczy wymagał dalszej interpretacji odzwierciedlenia badanego obszaru rzeczywistości. Wykonywano dodatkowo wykresy np. ramkowe będące ilustracją lokalizacji wyników, obszarów ich zmienności oraz obliczonych wartości parametrów statystycznych (np. wybranych statystyk opisowych).

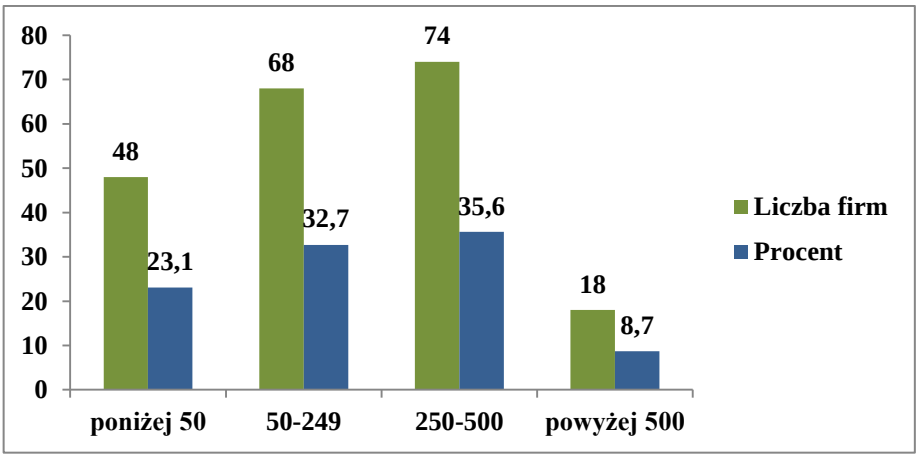
Charakterystyczne dla opracowanej ankiety jest to, że nie wszystkie pytania dawały możliwość udzielania odpowiedzi w uproszczony, jednolity, standardowy sposób np. dychotomiczny (dwudzielny). Niektóre z nich umożliwiały udzielenie wielu różnych

odpowiedzi według uznania respondentów i stanowiły w ujęciu statystycznym zmienne wielokrotnych odpowiedzi (zmienne wielokrotnego wyboru).

Wykorzystanie oprogramowania „Statistica 13" firmy StatSoft umożliwiło opracowanie pozyskanych wyników z uwzględnieniem charakteru ich zróżnicowania. Uzyskane rezultaty obliczeń były kopiowane do programu Excel, przy pomocy którego wykonano ich graficzne prezentacje w postaci rysunków (wykresów).

3.3. Opis próby badawczej

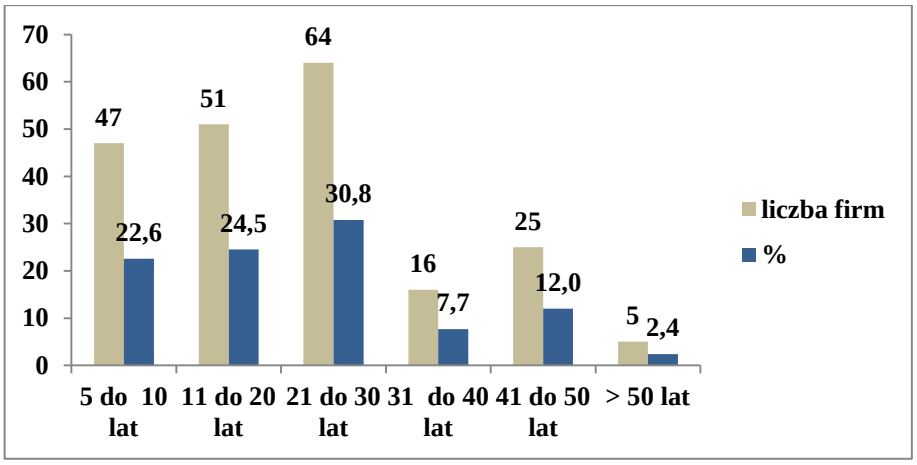
Ogólną charakterystykę badanej próby przedstawiono na rys. 3.2–3.8. Na rysunku 3.2 zaprezentowano strukturę danych o wielkości badanych przedsiębiorstw, z których pochodzą ankietowani.



Rys. 3.2. Struktura wielkości przedsiębiorstw, w których pracują respondenci
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Reprezentują oni małe, średnie, duże, a także bardzo duże przedsiębiorstwa. Najwięcej respondentów (35,6%) pochodziło z organizacji zatrudniających ponad 250 pracowników. Kolejną grupę stanowili respondenci pracujący w przedsiębiorstwach średniej wielkości (32,7%). Z kolei 23,1% uczestników badań było pracownikami małych przedsiębiorstw. Najmniejszy udział 8,7% mieli pracownicy organizacji zatrudniających powyżej 500 osób.

Rysunek 3.3 stanowi zestawienie czasu funkcjonowania na rynku badanych podmiotów, w których pracują respondenci.

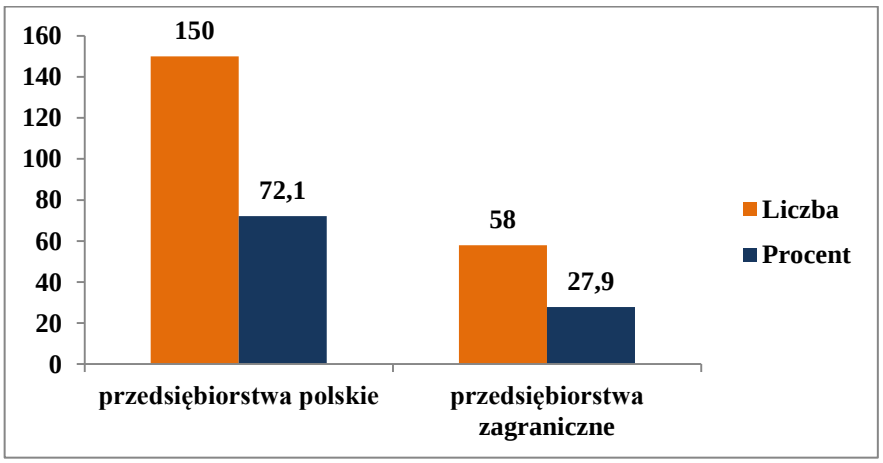


Rys. 3.3. Obecność przedsiębiorstw na rynku w latach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Spośród badanych przedsiębiorstw najwięcej było podmiotów (30,8%) działających na rynku od 21 do 30 lat. Następne w kolejności były firmy funkcjonujące od 11 do 20 lat (24,5%), dalej od 5 do 10 lat (22,6%). Później przedsiębiorstwa istniejące na rynku od 41 do 50 lat (12%) oraz od 31 do 40 lat (7,7%). Najmniejszy udział (2,4%) miały organizacje obecne w przestrzeni gospodarczej więcej niż 50 lat. Dla pełniejszej, ale ogólnej charakterystyki działalności firm pozyskano też dane o pochodzeniu kapitału firm. W badaniu wzięli udział respondenci z przedsiębiorstw zarówno z kapitałem polskim, jak i zagranicznym ulokowanych na terenie Polski (rys 3.4).

Wśród badanych organizacji najwięcej było przedsiębiorstw z kapitałem polskim (72,1%), 27,9 % stanowiły przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym.

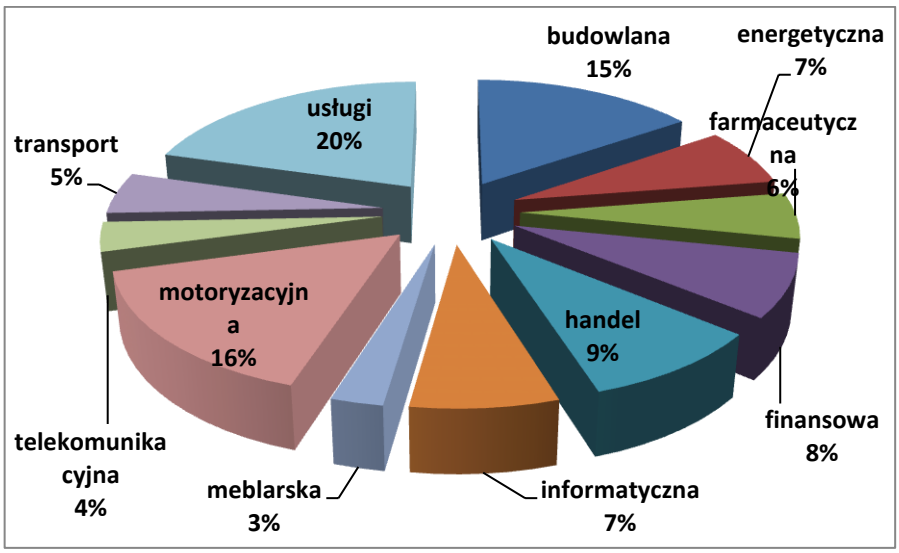


Rys. 3.4. Pochodzenie kapitału założycielskiego przedsiębiorstw, w których pracują respondenci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W tej części ankiety zebrano też informacje na temat branż w obszarze, których działają firmy respondentów (rys. 3.5).

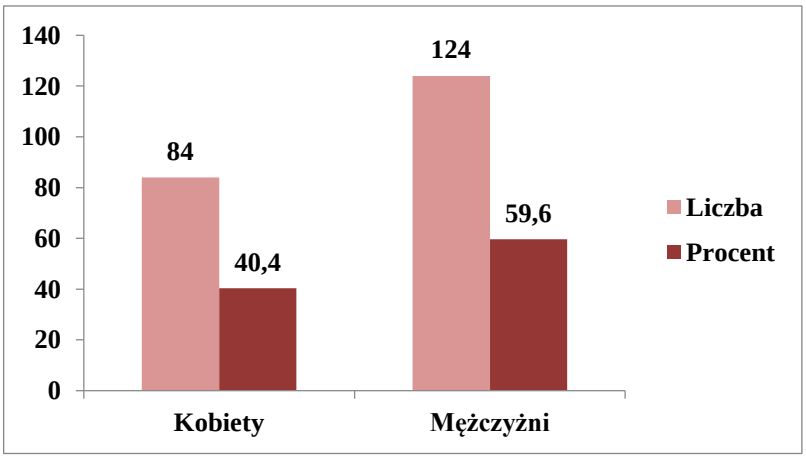
Największą grupę stanowili przedstawiciele przedsiębiorstw z branży usług (20%), następnie kolejno z branży motoryzacyjnej (16%), budowlanej (15%), handlu (9%), finansowej (8%), informatycznej i energetycznej (7%), farmaceutycznej (6%), transportowej (5%). Najmniejszy udział w badaniu mieli ankietowani z branży telekomunikacyjnej (4%) oraz meblarskiej (3%).



Rys. 3.5. Branże, w których pracują respondenci

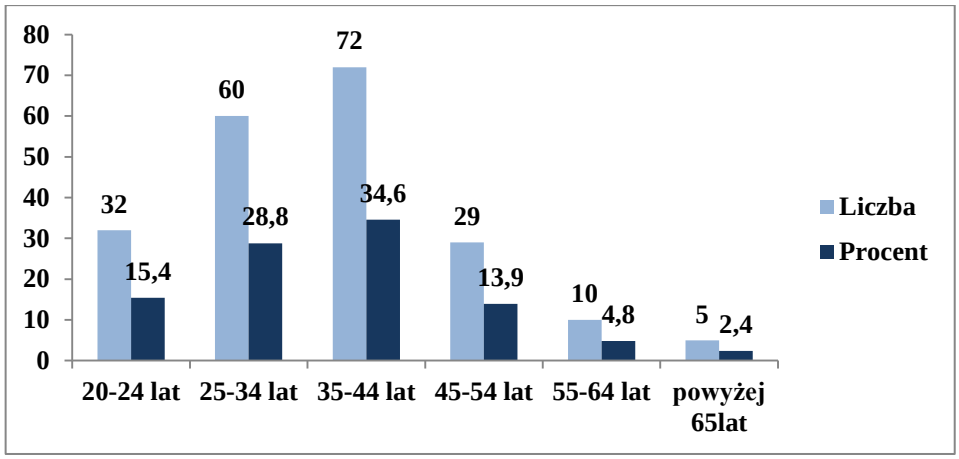
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Wśród cech demograficznych związanych bezpośrednio z respondentami znalazły się płeć oraz wiek. Zilustrowano to na rys. 3.6 (płeć ankietowanych) oraz 3.7 (ich wiek).



Rys. 3.6. Płeć respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

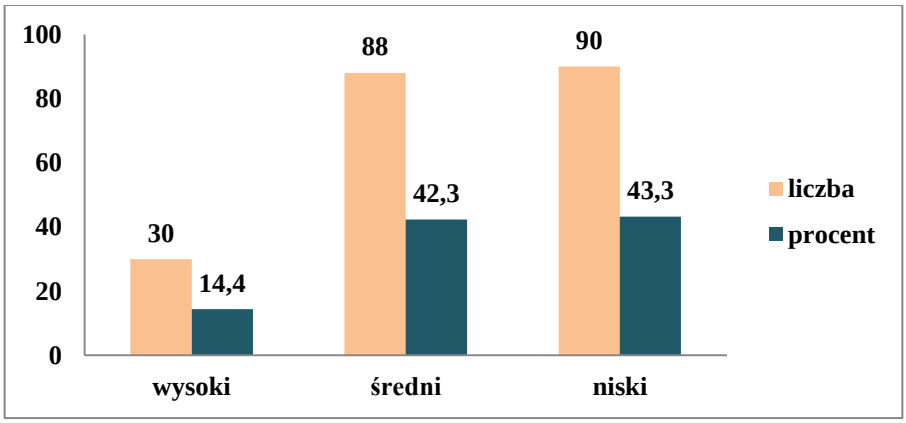


Rys. 3.7. Wiek respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Większość respondentów stanowili mężczyźni (59,6%), w próbie znalazły również 84 kobiety, co stanowiło 40,4% populacji badawczej. Największy odsetek respondentów (34,6%) stanowiły osoby między 35 a 44 rokiem życia. Osoby między 25 a 34 rokiem życia stanowiły 28,8%. Ankietowani między 20 a 24 rokiem życia liczyli 15,4%. Grono badanych pomiędzy 45 a 54 rokiem wynosiło 13,9%, między 55 a 64 rokiem 4,8%, a osoby powyżej 65 roku życia były grupą najmniejszą (2,4%).

Zgodnie z założeniami badań wśród respondentów znaleźli się przedstawiciele różnych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach. Podział respondentów ze względu na szczebel zarządzania przedstawiono na rys. 3.8. Największą grupę (43,3%) stanowili pracownicy niskiego szczebla zarządzania, następni w kolejności byli przedstawiciele średniego szczebla zarządzania (42,3%). Najmniej (14,4%) ankietowanych reprezentowało wysoki szczebel zarządzania.



Rys. 3.8. Struktura respondentów ze względu na szczebel zarządzania w przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

3.4. Diagnoza typów kultury organizacyjnej przedsiębiorstw

Jednym z zadań badawczych, wyznaczonych w rozprawie umożliwiających realizację celu głównego pracy, a także odpowiedź na postawione pytania badawcze, była diagnoza obecnego profilu/typu kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. W tym celu posłużono się opisanym już uprzednio kwestionariuszem OCAI Camerona i Quinna, który składał się z sześciu zasadniczych pytań:

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
4. Co zapewnia spójność organizacji?
5. Na co kładzie się największy nacisk?
6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

Do każdego z powyższych pytań przypisano cztery odpowiedzi, między które pracownicy musieli rozdzielić w sumie 10 punktów[29] w zależności od stopnia w jakim dana odpowiedź odzwierciedla rzeczywistą sytuację w organizacji, w której pracują tj. im wyższa liczba punktów przypisana danej odpowiedzi, tym bardziej odpowiada obecnemu stanowi rzeczy.

Następnie otrzymane wartości liczbowe w postaci średnich arytmetycznych naniesiono na układ współrzędnych otrzymując graficzne odzwierciedlenie stanu bieżącego kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Ćwiartki, w których wyniki były najwyższe wskazują profil najmocniej akcentowany według badanych pracowników w ich przedsiębiorstwach. Siłę danej kultury organizacyjnej określa liczba punktów przypisanych konkretnemu typowi kultury tj. im wyższy wynik, tym silniejszy i bardziej dominujący jest wskazany typ/profil kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

Na podstawie przeprowadzonych badań kultury organizacyjnej przedsiębiorstw zidentyfikowano odpowiednio w punktach:

a) Profile kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw dla poszczególnych 6 pytań z kwestionariusza OCAI.

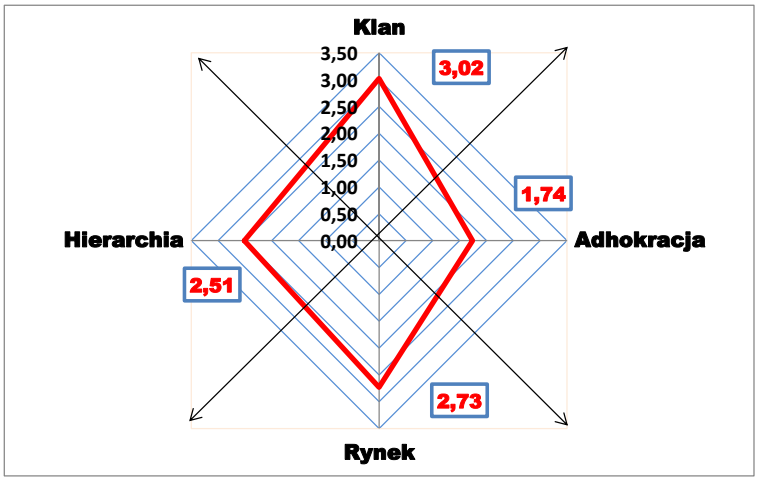
[29] W oryginalnej wersji kwestionariusza OCAI Cameron i Quinn zalecają rozdzielenie w sumie 100 punktów między poszczególne warianty odpowiedzi. Z kolei autorka z uwagi na zauważone w badaniu pilotażowym problemy z prawidłowym rozdzieleniem tak dużej liczby punktów przez respondentów, zdecydowała, że będą oni w badaniu zasadniczym przypisywać w sumie 10 punktów zamiast 100. Taka modyfikacja znacznie ułatwiła prawidłowe wypełnianie ankiety, ale nie wpłynęła na jej właściwości.

b) Przeciętny ogólny profil kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw (zgodnie z kwestionariuszem OCAI).
c) Przeciętny profil kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (liczbę zatrudnionych).
d) Przeciętny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w zależności od pochodzenia kapitału założycielskiego.
e) Przeciętny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w odniesieniu do płci respondentów tj. kobiet i mężczyzn.

Opracowane w punktach od a do e przeciętne profile kultury organizacyjnej stanowią własne ujęcie badanej rzeczywistości. Zostaną one graficznie zaprezentowane na rysunkach 3.9–3.23 wraz z ich opisem według kolejności zawartej w powyższych 5 punktach.

Profil kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw dla każdego z sześciu pytań zawartych w kwestionariuszu OCAI

Pierwsze pytanie dotyczyło charakterystyki badanych przedsiębiorstw. Interpretacje kultury organizacyjnej w odpowiedzi na to pytanie prezentuje rys. 3.9.



Rys. 3.9. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według pracowników
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Według pracowników najmocniej akcentowany w ich przedsiębiorstwach jest typ kultury (profil) Klanu, ponieważ przyznano mu największą liczbę punktów (3,02 pkt.), wynikającą ze średniej arytmetycznej wartości przyznanych odpowiedziom zgodnie z kwestionariuszem OCAI. W dalszej kolejności wskazywano na typ kultury Rynku (2,73 pkt.), następnie na typ kultury Hierarchii (2,51). Najmniejszą liczbę punktów otrzymał typ kultury Adhokracji (1,74 pkt.).

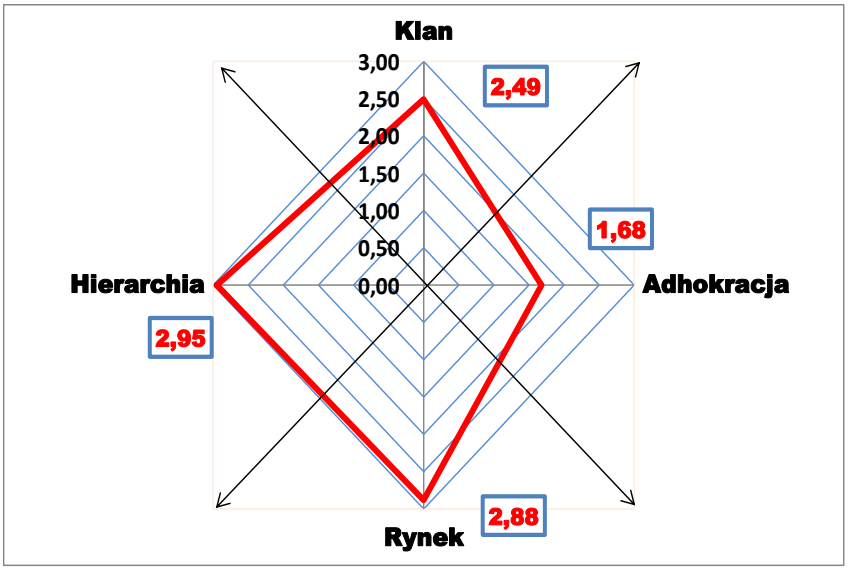
W związku z tym można zauważyć, że na pierwszy plan w badaniu charakterystyki przedsiębiorstw, w których pracują respondenci wysuwa się kultura organizacyjna typu Klan. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, w którym panuje ten typ kultury organizacyjnej jest przyjaznym miejscem pracy, ponieważ organizacja przypomina jedną wielką rodzinę, gdzie szefowie i przełożeni przyjmują często rolę doradców, nauczycieli a nawet rodziców. Zamiast przepisów i procedur, jak to ma miejsce w profilu hierarchicznym, kładzie się nacisk przede wszystkim na: pracę zespołową, dążenie do zwiększenia zaangażowania pracowników poprzez stwarzanie im możliwości do samodzielności, w tym również decyzyjnej. Istotne jest poczucie odpowiedzialności przedsiębiorstwa za pracowników. Ważne jest dbanie o wzajemne zaufanie oraz lojalność.

Następnie respondenci wskazali kulturę organizacyjną typu Rynek. Odnosi się ona do przedsiębiorstw, które same funkcjonują jak rynek tzn. są mocno skupione na sprawach zewnętrznych, a więc na kształtowaniu pozycji w otoczeniu, a nie na kwestiach wewnętrznych organizacji. Przedsiębiorstwa tego typu koncentrują się na przeprowadzaniu transakcji z innymi jednostkami, tak by zdobyć przewagę konkurencyjną. Cechami firmy są: praca zorientowana na wyniki, kierowanie uwagi na główne cele organizacji, agresywne strategie prowadzące do wzrostu wydajności i efektywności.

W dalszej kolejności przez przedstawicieli przedsiębiorstw została wybrana kultura organizacyjna typu Hierarcha. Firmy odznaczające się tym typem kultury są wysoce sformalizowanym miejscem pracy, w którym istnieje ścisła hierarchia pracowników wynikająca ze zajmowanego stanowiska. Procedury dyktują, co mają robić pracownicy. Cechami organizacji są: trzymanie się reguł oraz wszystkich formalnych procedur, a co za tym idzie duża biurokracja, jak również małe otwarcie na kreatywne i nowe rozwiązania.

Ostatnim zidentyfikowanym typem kultury organizacyjnej odzwierciedlającym charakterystykę badanych przedsiębiorstw była Adhokracja. Organizacje o tego typu kulturze wyróżniają się: dynamicznością, przedsiębiorczością oraz kreatywnością, jak również dużą elastycznością i zdolnością do przystosowywania się do zmiennych warunków otoczenia. Brak jest w nich scentralizowanego ośrodka władzy i stosunków zależności służbowej, zamiast tego istnieje przekazywanie sobie wzajemnie władzy przez ludzi lub grupy zadaniowe w zależności od tego, jaki aktualnie problem jest rozwiązywany (w tym aspekcie można zauważyć nawiązanie do tzw. organizacji turkusowych). Ważne są innowacyjność oraz niestereotypowe myślenie.

Drugie pytanie w kwestionariuszu dotyczyło przywództwa w przedsiębiorstwach. Diagnoza występujących profili kultury organizacyjnej z tego punktu widzenia została zobrazowana na rys. 3.10.



Rys. 3.10. Przywództwo według badanych pracowników przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W tym przypadku dominującą pozycję uzyskał typ kultury Hierarchii (2,95 pkt.), za nim uplasował się typ kultury Rynku (2,88 pkt.), a w dalszej kolejności typ kultury Klanu (2,49 pkt.). Na samym końcu respondenci wskazywali typ kultury Adhokracji (1,68 pkt.).

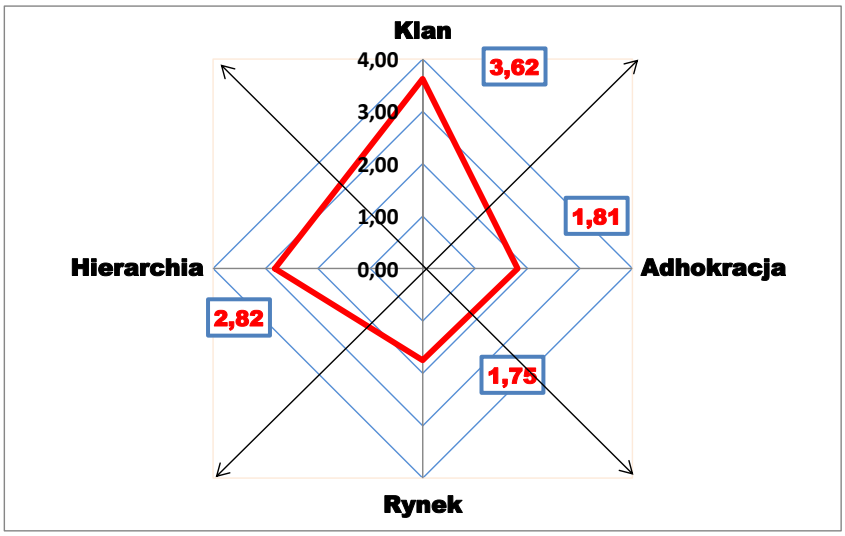
Biorąc pod uwagę powyższe wyniki można zauważyć, że w przedsiębiorstwach, gdzie respondenci wskazali dominujący typ kultury Hierarchii, przywództwo odznacza się przede wszystkim: sprawnym nadzorowaniem oraz koordynowaniem prac, podejmowaniem racjonalnych decyzji opartych na podstawie danych i analizy problemów. Ważna jest pomoc w gwarantowaniu płynności przebiegu procesów oraz dbanie o wysoką jakość, poziom usług i utrzymanie kosztów na niezmiennym poziomie (Cameron i Quinn, 2015, s. 115).

Z kolei w zidentyfikowanym typie kultury Rynku przywództwo utożsamiane jest z orientacją na wyniki, stanowczością, dopingowaniem do ciężkiej pracy i propagowaniem działań na najwyższym poziomie. Przywódcy są twardzi, a także wymagający, istotne jest wyznaczanie ambitnych celów oraz kształtowanie postawy rywalizacji ułatwiającej osiąganie zamierzonych celów przez organizację.

We wskazanej, przez przedstawicieli przedsiębiorstw, kulturze Klanu przywództwo to przede wszystkim służenie radą i pomocą. Przewodzenie pracownikom poprzez współpracę, troskę, wrażliwość oraz empatię. Wobec tego przywódcy są często traktowani jako opiekunowie, chętni do pomocy mentorzy. Ważne jest dla nich tworzenie atmosfery współpracy i poczucia wspólnoty między nimi a pracownikami. Budowanie atmosfery zaufania oraz przyjaźni sprzyja zaangażowaniu pracowników w realizację zadań.

W przedsiębiorstwach cechujących się typem kultury Adhokracji przywództwo utożsamiane jest w dużej mierze z nowatorstwem, przedsiębiorczością i podejmowaniem ryzyka. Tak więc, przywódcy to wizjonerzy, innowatorzy i często ryzykanci. Przewodzenie pracownikom odbywa się poprzez zachęcanie do zgłaszania nowych i ciekawych rozwiązań a także uczenia się metodą prób i błędów.

Trzecie pytanie w identyfikacji kultury organizacyjnej odnosiło się do zarządzania pracownikami w przedsiębiorstwach. Uzyskane wyniki przedstawiono na rys. 3.11.



Rys. 3.11. Zarządzanie pracownikami według badanych pracowników przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Największą liczbę punktów w badanej kwestii respondenci przyporządkowali kulturze Klanu (3,62 pkt.). Na drugim miejscu znalazła się kultura Hierarchii (2,82 pkt.). W dalszej kolejności kultura Rynku (1,75 pkt.), a na samym końcu kultura Adhokracji (1,81 pkt.).

W dominującym typie kultury Klanu, odzwierciedlającym według respondentów ich rzeczywistość organizacyjną w obrębie zarządzania pracownikami, istotne jest tworze-

nie wydajnych, zwartych i mieszanych zespołów pracowniczych, jak również kierowanie rozwojem pracownika poprzez stwarzanie możliwości do podnoszenia kwalifikacji oraz rozwoju osobistego, sprawiedliwość oceny osiągnięć. Również istotne są: nacisk na kontakty poziome między pracownikami oraz zwracanie uwagi na zakres samodzielności pracowników, dzięki decentralizacji uprawnień decyzyjnych oraz zachęcanie do wysuwania propozycji doskonalących funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dąży się do powszechnej zgody i uczestnictwa.

W kolejnym wskazanym przez respondentów typie kultury Hierarchii zarządzanie pracownikami to objaśnianie polityki procedur, dbanie o to by pracownicy znali oczekiwania przełożonych, a także główne cele przedsiębiorstwa. Ważne jest zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia i niezmienność stosunków międzyludzkich oraz wprowadzanie sytemu monitorowania oceny pracy i wyników pracowników, który umożliwia rozliczanie z nich. Awansowanie przebiega zazwyczaj zgodnie z ustalonymi procedurami.

W zidentyfikowanej w trzeciej kolejności typie kultury Rynku zarządzanie pracownikami to przede wszystkim ciągłe motywowanie do wysokiej jakości pracy oraz przekazywanie im dyrektyw. Ważne jest dopingowanie do szybszej pracy i sprawne rozwiązywanie problemów. Preferuje się także ostrą rywalizację między pracownikami, a także stawianie przed nimi wysokich wymagań.

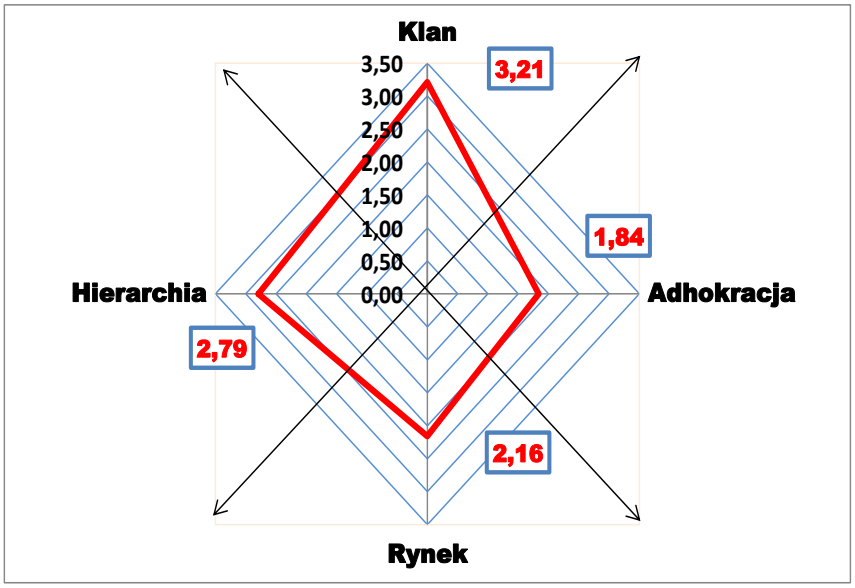
W kulturze Adhokracji, której przyznano najmniejszą liczbę punktów, zarządzanie pracownikami to zachęcanie do samodzielnego podejmowania ryzyka, innowacyjności poprzez dawanie swobody i docenianie kreatywnych pomysłów oraz rozwiązań. Duże znaczenie ma tworzenie klimatu dla nowych inicjatyw, jak również pomaganie pracownikom by byli czujni i umieli korzystać z nadarzających się okazji, ale także nie bali się zmian.

W czwartym pytaniu kwestionariusza OCAI pracownicy zostali zapytani o to, co zapewnia, ich zdaniem, spójność działania przedsiębiorstw, w których pracują. Rezultat przeprowadzonego badania kultury w tym obszarze został zilustrowany na rys. 3.12.

W badanej kwestii wyraźnie dominującym typem jest kultura Klanu (3,21 pkt.), dalej kultura Hierarchii (2,79 pkt.), następnie Rynku (2,16 pkt.) i na samym końcu z najmniejszą liczbą punktów (1,84 pkt.) kultura Adhokracji.

Spójność organizacji w rozpoznanej przez respondentów kulturze Klanu zapewnia przede wszystkim wzajemna lojalność i zaufanie, a także przywiązanie do tradycji. Wysoko ceni się też zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa. Z kolei we wskazanej

w drugiej kolejności przez respondentów kulturze typu Hierarchia spójność działania przedsiębiorstwa utożsamiana jest z zapewnieniem sprawnego działania przez nacisk na formalne zasady i procedury, które mają gwarantować stabilność oraz pracę bez zakłóceń. W trzecim zidentyfikowanym typie kultury Rynku, tym co zapewnia spójność działania jest chęć zwyciężania oraz ekspansywność, a także osiąganie ambitnych celów i bardzo dobrych wyników. Ostatnim, wskazanym przez respondentów w badaniu, okazał się typ kultury Adhokracji, w którym spójność organizacji gwarantuje eksperymentowanie i wprowadzanie innowacyjności.



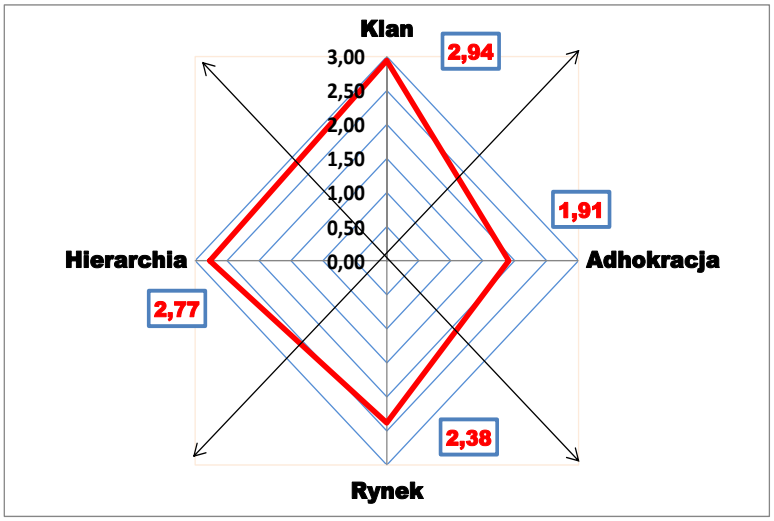
Rys. 3.12. Spójność działania według badanych pracowników przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Piąte pytanie w diagnozie przeciętnego profilu kultury organizacyjnej dotyczyło tego na co organizacje, w których pracują respondenci kładą największy nacisk. Wyniki dotyczące tego pytania obrazuje rys. 3.13.

Największą liczbę punktów pracownicy przyporządkowali kulturze Klanu (2,94 pkt.), następnie kulturze Hierarchii (2,77 pkt.), dalej kulturze Rynku (2,38 pkt.), na samym końcu znalazła się Adhokracja (1,91 pkt.).

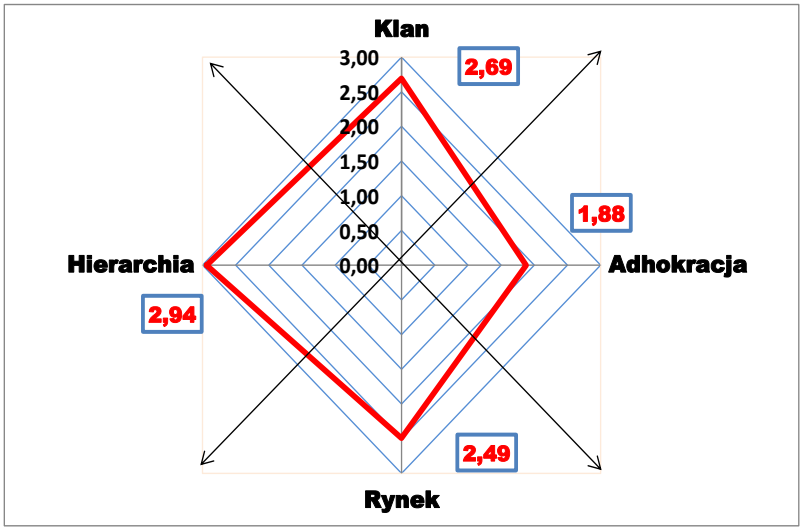
W najmocniej zaakcentowanej przez badanych pracowników kulturze Klanu kładzie się nacisk na rozwój osobisty, budowanie zaufania, jak również otwartość, a także współuczestnictwo pracowników. W zidentyfikowanej kulturze Hierarchii istotne z tego punktu widzenia są trwałość i niezmienność oraz sprawność, kontrola oraz praca bez zakłóceń. W wybranej w następnej kolejności kulturze Rynku kładzie się nacisk na

osiąganie ambitnych celów, wyniki oraz zwyciężanie na rynku, jak również zorientowanie na klientów poprzez utrzymywanie częstych kontaktów i dbanie o zaspokajanie ich potrzeb. Z kolei w kulturze Adhokracji w przedsiębiorstwie uwypukla się wzrost i pozyskiwanie nowych zasobów, jak również podejmowanie nowych wyzwań.



Rys. 3.13. Na co kładzie się nacisk według pracowników badanych przedsiębiorstwach
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W szóstym ostatnim pytaniu kwestionariusza OCAI zapytano respondentów, jakie są kryteria sukcesu organizacji, w których pracują. Efekt przyznanych przez nich punktów prezentuje rys. 3.14.



Rys. 3.14. Kryteria sukcesu organizacji według badanych pracowników przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

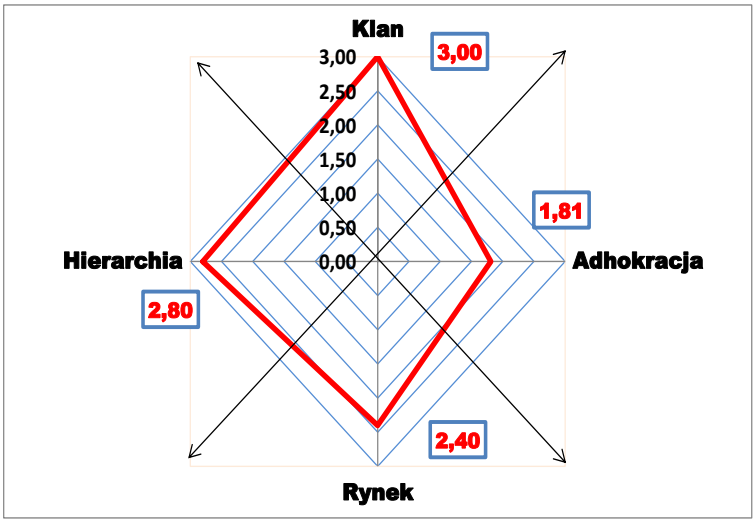
W opinii respondentów w największym stopniu badaną kwestię odzwierciedla kultura Hierarchii (2,94 pkt.), w następnej kolejności kultura Klanu (2,69 pkt.). Za nią uplasowałą się kultura Rynku (2,49 pkt.), na samym końcu znalazła się kultura Adhokracji (1,88 pkt.).

W interpretacji pytania dotyczącego miary sukcesu w organizacji można stwierdzić, że w kulturze Hierarchii, wskazanej przez respondentów na pierwszym miejscu, są nią sprawność działania, terminowość, konsekwencja i niezmienność. W zidentyfikowanej kulturze Klanu są nią: zaangażowanie pracowników, rozwój zasobów ludzkich, umiejętność komunikowania się oraz uczestnictwo.

W kulturze Rynku sukces to osiągnięcie pozycji lidera na rynku i pokonywanie konkurentów, a zatem osiąganie zamierzonych celów, a także zyskowność. Z kolei w kulturze Adhokracji, utożsamia się go z wytwarzaniem najbardziej nowatorskich i oryginalnych produktów, a także byciem liderem w dziedzinie innowacji.

Przeciętny ogólny profil kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw

Uzyskane uprzednio wyniki badań pozwoliły na zdiagnozowanie przeciętnego ogólnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, w których pracują respondenci. Stanowi on podsumowanie wszystkich odpowiedzi na sześć pytań kwestionariusza OCAI. Graficzne zobrazowanie prezentuje rys. 3.15.



Rys. 3.15. Przeciętny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw według pracowników
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W opinii badanych pracowników najsilniej ich rzeczywistość organizacyjną odzwierciedla typ kultury Klanu (3,00 pkt.), w dalszej kolejności typ kultury Hierarchii

(2,80 pkt.), następnie typ kultury Rynku (2,40 pkt.). W najmniejszym stopniu stan obecny kultury organizacyjnej ich przedsiębiorstw obrazuje typ kultury Adhokracji (1,81 pkt.).

Na podstawie wyników zaprezentowanych na rys. 3.15 można zauważyć, że w większości przedsiębiorstw, według badanych pracowników, przeciętnie dominuje typ kultury Klanu oznaczający współpracę, po nim najmocniej akcentowany jest typ kultury Hierarchii oznaczający kontrolę. Oznacza to, że odpowiedzi obrazują wzajemne konkurujące wartości tj. z jednej strony mamy do czynienia z kulturą Klanu, gdzie kładzie się nacisk na elastyczność i swobodę działania, a z drugiej z kulturą Hierarchii, gdzie ważna jest stabilność oraz kontrola działania. Jednak oba wskazane typy kultury organizacyjnej reprezentują orientację na sprawy wewnętrzne przedsiębiorstw oraz integrację, więc są to cechy je łączące.

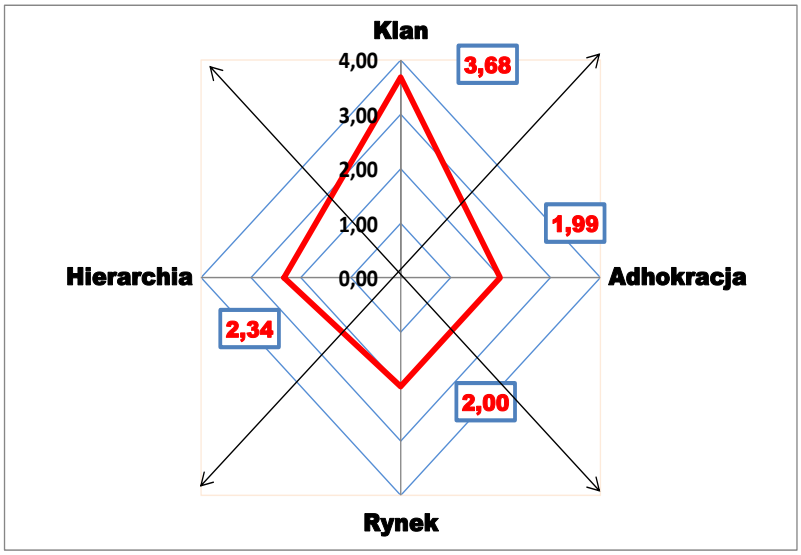
W kwestii tzw. kryteriów efektywności organizacyjnej, w kulturze klanowej najwyżej cenione w przedsiębiorstwie są przede wszystkim wysokie morale załogi, a także jej zadowolenie, rozwijanie zasobów ludzkich oraz pracy zespołowej. Główną regułą determinującą charakter tej kultury organizacyjnej jest uczestnictwo pracowników oraz delegowanie uprawnień decyzyjnych, które ma pogłębiać ich zaangażowanie. Natomiast w kulturze typu hierarchicznego ważne są sprawność, terminowość, praca bez zakłóceń oraz przewidywalność, jak również eliminowanie marnotrawstwa i zbędnego zatrudnienia.

Na uwagę zasługuje fakt, że typy kultury Klanu oraz Hierarchii były również najczęściej wskazywany przez respondentów w odpowiedzi na sześć szczegółowych pytań kwestionariusza OCAI. Miało to miejsce w pytaniu nr 1 dot. ogólnej charakterystyki przedsiębiorstw, gdzie typ Kultury klanu uzyskał największą liczbę punktów (3,02 pkt.). W pytaniu nr 2 dot. przywództwa, gdzie respondenci zidentyfikowali typ kultury Hierarchii (2,95 pkt.) jako odzwierciedlający stan badanej rzeczywistości w organizacji. W pytaniu nr 3 dot. zarządzania pracownikami, kolejno wybrano typ kultury Klanu (3,62 pkt.) oraz typ kultury Hierarchii (2,82 pkt.). Dalej w pytaniu nr 4 dot. spójności organizacyjnej, zidentyfikowano w pierwszej kolejności typ kultury Klanu (3,21 pkt.), a następnie typ kultury Hierarchii (2,79 pkt.). W pytaniu nr 5 dot. tego na co kładzie się największy nacisk w organizacji, zdiagnozowano kolejno typ kultury Klanu (2,94 pkt.), a następnie typ kultury Hierarchii (2,77 pkt.). Podobnie respondenci wskazywali na te dwa typy również w pytaniu nr 6 dot. kryteriów sukcesu organizacji, wybierając kolejno kulturę Hierarchii (2,94 pkt.) oraz kulturę Klanu (2,69 pkt.).

Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w stosunku do wielkości przedsiębiorstw

Ciekawa z punktu widzenia prowadzonych badań była również diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość. W dalszej części pracy zaprezentowano rys. 3.16–3.19, które obrazują to zagadnienie z punktu widzenia pracowników małych, średnich, dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw, którzy wzięli udział w badaniu.

W przedsiębiorstwach zatrudniających do 50 pracowników, a więc małych, diagnoza przeciętnego profilu kultury organizacyjnej w opinii badanych przedstawicieli tychże firm prezentuje się jak na rys. 3.16.



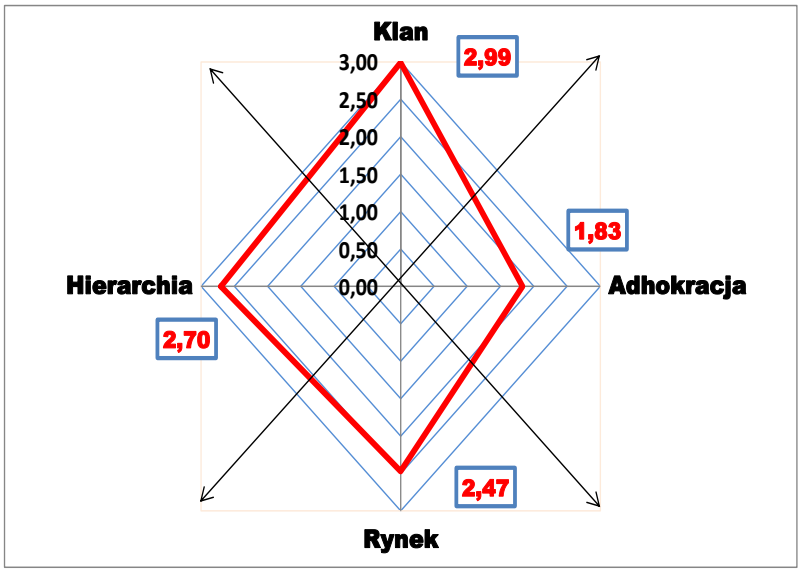
Rys. 3.16. Przeciętny profil kultury organizacyjnej małej wielkości przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Dominujący typ kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach to według respondentów typ kultury Klanu (3,68 pkt.). W dalszej kolejności wskazano na typ kultury Hierarchii (2,34 pkt.). Następnie zidentyfikowano typ kultury Rynku (2,00 pkt.), najsłabiej zaakcentowana jest kultura Adhokracji (1,99 pkt.).

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw małych, została zidentyfikowana kultura organizacyjna przedsiębiorstw średniej wielkości, zatrudniających od 50 do 249 pracowników. Wyniki tej identyfikacji widoczny jest na rys. 3.17.

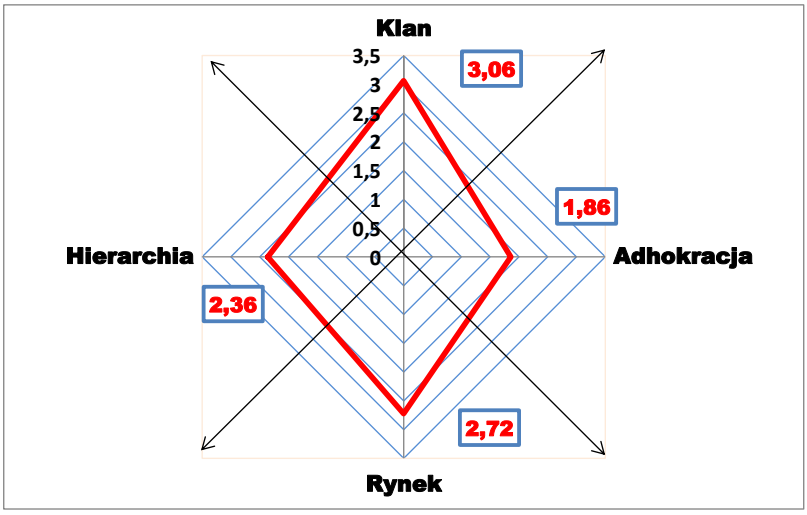
Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa średniej wielkości charakteryzuje typ kultury Klanu (2,99 pkt.). W dalszej kolejności, tak jak w przypadku małych przedsiębiorstw,

wskazano na typ kultury Hierarchii (2,70 pkt.). Dalej został wybrany typ kultury Rynku (2,47 pkt.) i z najmniejszą liczbą punktów typ kultury Adhokracji (1,83 pkt.).



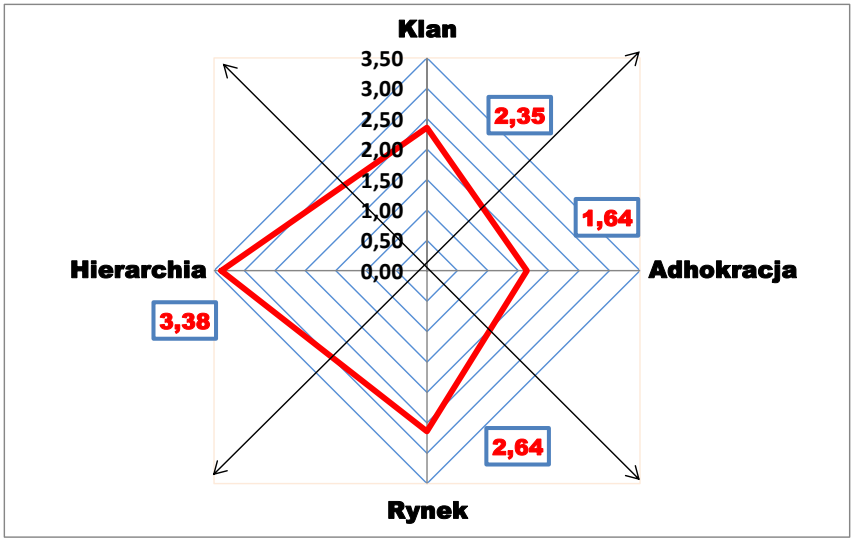
Rys. 3.17. Przeciętny profil kultury organizacyjnej średniej wielkości przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Diagnoza dominującej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw dużych, zatrudniających od 250 do 500 pracowników (rys. 3.18). Najmocniej akcentowaną kulturą organizacyjną, według badanych respondentów, w przedsiębiorstwach dużych jest kultura Klanu (3,06 pkt.), a w następnej kolejności kultura Rynku (2,72 pkt.). Mniej widoczna jest już kultura typu Hierarchii (2,36 pkt.) oraz typu Adhokracji (1,86 pkt.).



Rys. 3.18. Przeciętny profil kultury organizacyjnej dużej wielkości przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W przedsiębiorstwach bardzo dużych zatrudniających powyżej 500 pracowników, dominacja typów kultury organizacyjnej rozkłada się tak jak na rys. 3.19. W przedsiębiorstwach bardzo dużych widać przewagę kultury Hierarchii (3,38 pkt.), w dalszej kolejności, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw dużych, została zidentyfikowana kultura Rynku (2,64 pkt.). Następnie respondenci wskazali na typ kultury Klanu (2,35 pkt.), a na samym końcu typ kultury Adhokracji (1,64 pkt.).



Rys. 3.19. Przeciętny profil kultury organizacyjnej bardzo dużych przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

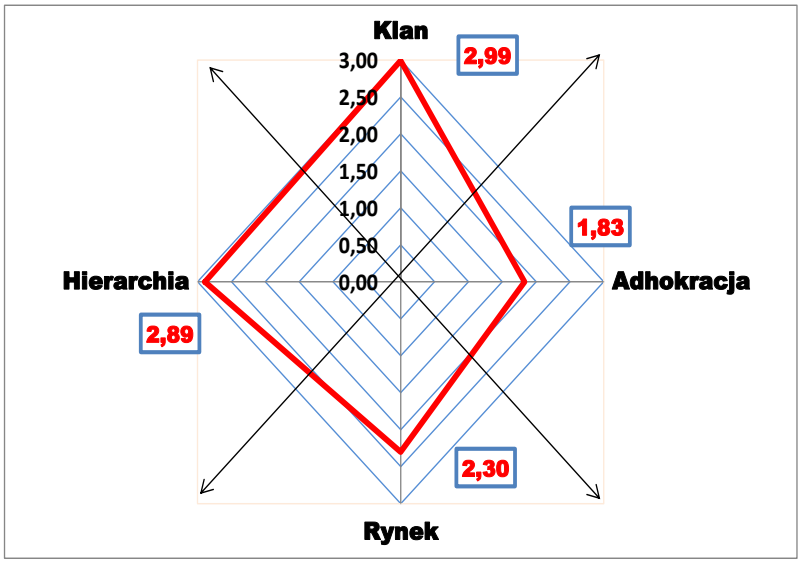
Z przeprowadzonej diagnozy kultury organizacyjnej ze względu na wielkość przedsiębiorstw, w których pracują respondenci, widać dominujący wpływ kultury Klanu, który najmocniej zaznacza się w rzeczywistości organizacyjnej zarówno małych (3,68 pkt.), średnich (2,99 pkt.) jak i dużych (3,06 pkt.) przedsiębiorstw. Natomiast dominacja kultury typu Hierarchii (3,38 pkt.) obecna jest w przedsiębiorstwach bardzo dużych. Z kolei w dużych (2,72 pkt.) i bardzo dużych (2,64 pkt.) przedsiębiorstwach widać wpływ kultury Rynku, która co prawda uplasowała się na drugim miejscu, ale jest tak samo mocno akcentowana w obu grupach przedsiębiorstw.

Podsumowując w małych i średnich przedsiębiorstwach dominował typ kultury klanowej, a w następnej kolejności typ kultury hierarchicznej, co oznacza podobieństwo do opisanego w punkcie ogólnego przeciętnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. W odniesieniu do kultury organizacyjnej przedsiębiorstw dużych i bardzo dużych zostało wskazane podobieństwo w identyfikacji kultury Rynku jako drugiej z mocniej zaakcentowanych kultur. Kultura ta zorientowana jest na otoczenie zewnętrz-

ne przedsiębiorstwa, ale także, jak w przypadku kultury hierarchicznej, na stabilność i kontrolę. Dodatkowo w przedsiębiorstwach największych właśnie oba te typy kultury, tj. hierarchicznej i rynkowej, są wskazywane przez respondentów jako dominujące. Z kolei w organizacjach dużych główną rolę odgrywa typ kultury klanowej zorientowanej na sprawy wewnętrzne organizacji oraz elastyczność i swobodę działania kontra typ kultury rynkowej zorientowanej na wyżej opisane aspekty.

Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w zależności od pochodzenia kapitału założycielskiego

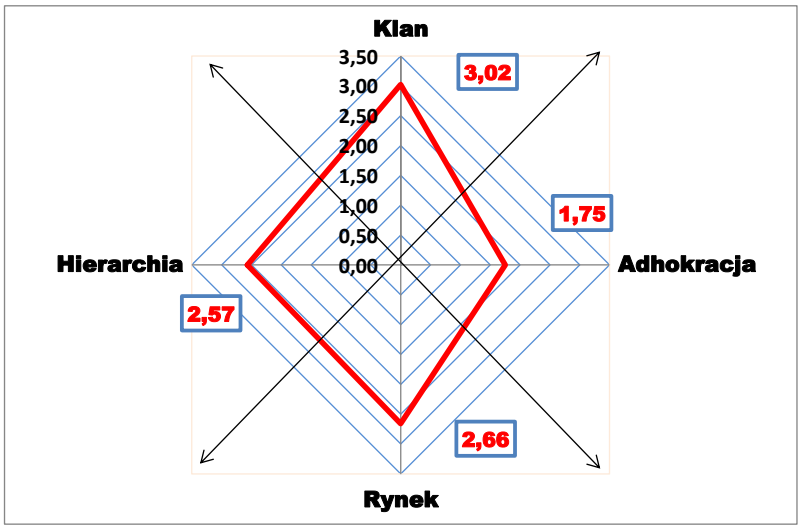
Identyfikację profilu kultury organizacyjnej ze względu na pochodzenie kapitału przedsiębiorstw zaprezentowano na rys. 3.20 i 3.21.



Rys. 3.20. Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z kapitałem polskim
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W przedsiębiorstwach z kapitałem polskim pracownicy najmocniej zauważali obecność kultury Klanu (2,99 pkt.), dalej wskazywali na kulturę Hierarchii (2,89 pkt.). Następnie identyfikowali kulturę Rynku (2,30 pkt.), a na ostatnim miejscu kulturę Adhokracji (1,83 pkt.).

W przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym respondenci wskazywali w pierwszej kolejności na występowanie kultury Klanu (3,02 pkt.), podobnie jak miało to miejsce w przypadku przedsiębiorstw polskich, następnie na typ kultury Rynku (2,66 pkt.). W mniejszym stopniu identyfikowali kulturę Hierarchii (2,57 pkt.) i dalej kulturę Adhokracji (1,75 pkt.). Wyniki te obrazuje rys. 3.21.



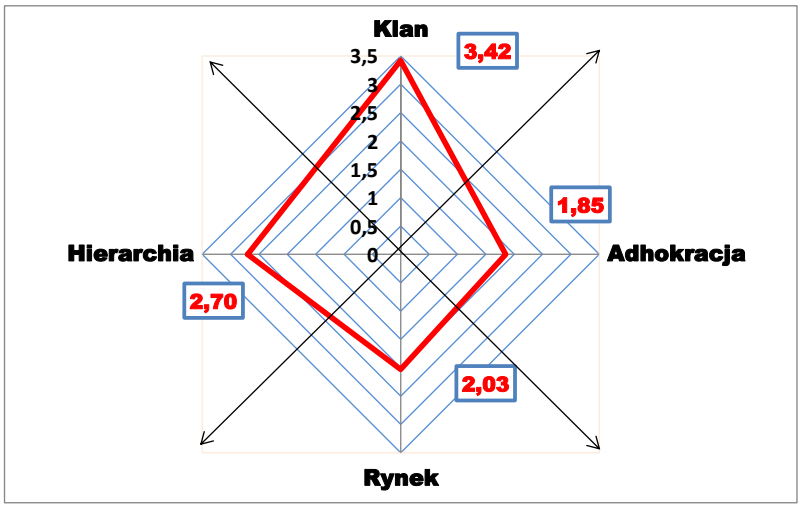
Rys. 3.21. Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W zaprezentowanej diagnozie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z kapitałem polskim oraz zagranicznym widoczna jest dominacja kultury Klanu**,** która jest zorientowana na elastyczność i swobodę działania, a także na sprawy wewnętrzne organizacji oraz integrację**.** W dalszej kolejności respondenci wskazali na kulturę Hierarchii oraz Rynku, które w odróżnieniu do kultury Klanu są zorientowane na stabilność i kontrolę, ale różną się między sobą tym, że w kulturze hierarchicznej, podobnie jak klanowej, ważne są sprawy wewnętrzne firmy oraz jedność, z kolei w rynkowej istotne są kwestie związane z otoczeniem organizacji, a także zajmowaną w nim pozycją oraz zróżnicowanie.

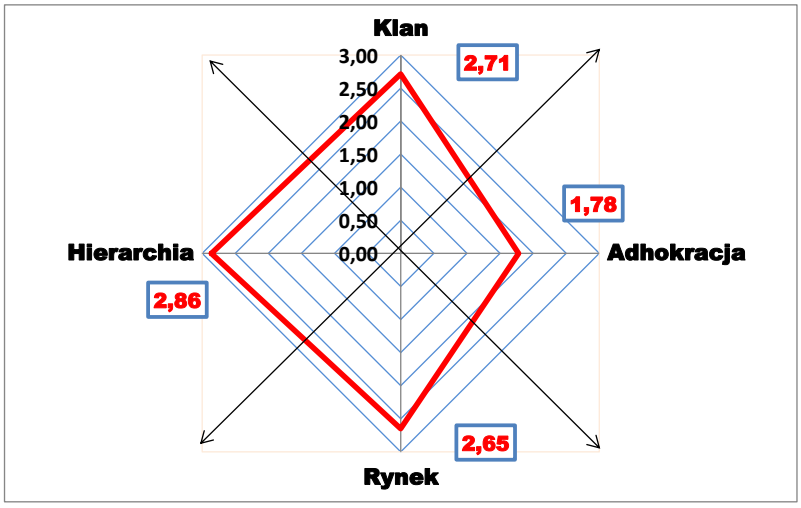
Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w odniesieniu do płci respondentów tj. kobiet i mężczyzn

Przeprowadzone badania umożliwiły także diagnozę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z punktu widzenia zarówno kobiet, jak i mężczyzn, co przedstawiono na rys. 3.22 i 3.23.

Badane respondentki wskazały typ kultury Klanu (3,42 pkt.), jako wybitnie dominujący w przedsiębiorstwie. Jest to najwyższa wartość oceny liczbowej w skali od 0 do10 uzyskana w badaniach kultury organizacyjnej prowadzonych przy okazji realizacji pracy. W dalszej kolejności zauważyły wpływ kultury Hierarchii (2,70 pkt.). Następnie zidentyfikowały typ kultury Rynku (2,03 pkt.). Ostatni został rozpoznany przez nie typ kultury Adhokracji (1,85 pkt.).



Rys. 3.22. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z punktu widzenia kobiet
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rys. 3.23. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z punktu widzenia mężczyzn
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Według mężczyzn typem kultury organizacyjnej, który dominuje w przedsiębiorstwach, w których pracują jest Hierarchia (2,86 pkt.). Następnie kultura Klanu (2,71 pkt.). W dalszej kolejności, podobnie jak wskazywały kobiety, znalazły się odpowiednio kultura Rynku (2,65 pkt.) i na końcu kultura Adhokracji (1,78 pkt.).

Z punktu widzenia przytoczonej w tym punkcie oceny kultury organizacyjnej można zauważyć, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni identyfikują zgodnie te same typy kultury tj. klanowej oraz hierarchicznej, ale w odwrotnej kolejności. Oba te typy są zatem zdecydowanie najmocniej obecne w kulturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw w ocenie pracowników.

Z przeprowadzonej w niniejszym podrozdziale diagnozy typów (profilów) kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wynika, że dominująca w organizacjach jest kultura klanowa, która identyfikowana była w pierwszej kolejności w odpowiedzi na pytania kwestionariusza OCAI w pytaniach o numerach: 1 (charakterystyka ogólna organizacji), 3 (zarządzanie pracownikami), 4 (co zapewnia spójność organizacji), 5 (na co kładzie się nacisk w organizacji). Została również wskazana jako najmocniej akcentowana zarówno w przedsiębiorstwach małych, średnich, jak i dużych, a także w organizacjach z kapitałem polskim oraz zagranicznym.

Na drugim miejscu respondenci zauważali obecność kultury hierarchicznej a także rynkowej, chociaż typ kultury hierarchicznej, częściej niż typ rynkowy, występował zaraz po klanowej − pojawił się zaraz po klanowej łącznie trzy razy. Kultura typu Adhokracji nigdy nie została wskazana jako dominująca w przedsiębiorstwach, więc można sądzić, że jej obecność jest znikoma.

Zestawienie w tabeli 3.1 prezentuje zdiagnozowane typy profili kultury organizacyjnej na podstawie wyników analiz szczegółowych.

Tabela 3.1. Zestawienie zbiorcze wyników diagnozy profili kultury organizacyjnej przedsiębiorstw ze względu na zastosowane kryteria podziału

	Typy kultury organizacyjnej			
Diagnoza dominującego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw ze względu na:	**Klan**	**Adhokracja**	**Rynek**	**Hierarchia**
Przeciętny ogólny profil kultury	**1**[30]	4	3	2
Wielkość przedsiębiorstw:				
▪ Małe	**1**	4	3	2
▪ Średnie	**1**	4	3	2
▪ Duże	**1**	4	2	3
▪ Bardzo duże	**1**	4	2	**1**
Pochodzenie kapitału założycielskiego:				
▪ Przedsiębiorstwa polskie	**1**	4	3	2
▪ Przedsiębiorstwa zagraniczne	**1**	4	2	3
Płeć pracowników:				
▪ Kobiety	**1**	4	3	2
▪ Mężczyźni	2	4	3	**1**

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych

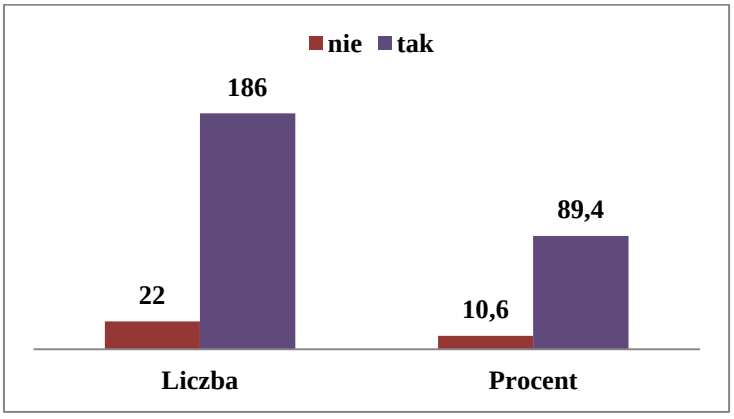
[30] Cyfry oznaczają zajmowaną pozycję przez daną kulturę w zestawieniu, przy czym cyfra 1 oznacza zawsze pozycję dominującą.

3.5. Identyfikacja praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich

Istotnym, dla poruszanego w dysertacji problemu badawczego, było również rozpoznanie występujących praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. W związku z tym na podstawie analizy statystycznej przeprowadzonych wśród przedstawicieli przedsiębiorstw badań ankietowych, zostaną zaprezentowane szczegółowo wyniki w tym obszarze.

Obszar ten obejmuje część III ankiety badawczej dot. zarządzania różnorodnością bazującą na wartościach zawartych w misji przedsiębiorstwa, a także procedurach kodeksu etycznego, jak również część IV dot. konkretnych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich stosowanych w przedsiębiorstwach.

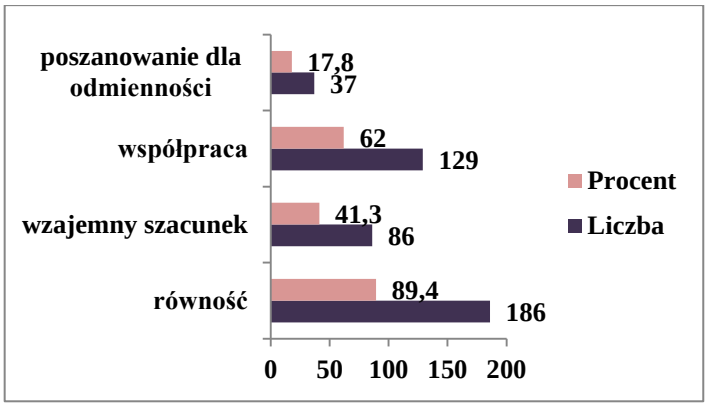
W pierwszej kolejności, mając na uwadze model kultury organizacyjnej według E. Scheina oraz jego odniesienie do poziomu norm i wartości, który jest istotny z punktu widzenia wpływu na zachowanie pracowników, a także atmosferę organizacji, zapytano respondentów o znajomość misji przedsiębiorstw. Następnie poproszono ich o zaznaczenie najważniejszych wartości zawartych w misji istotnych z punktu widzenia zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Rezultat został zaprezentowany na rys. 3.24 i 3.25.



Rys. 3.24. Znajomość misji przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Jak wynika z danych na rys. 3.24 aż 89,4% respondentów zna misję przedsiębiorstwa, w którym pracuje. Zaledwie 10,6% ankietowanych nie zna jej.



Rys. 3.25. Wartości istotne z punktu widzenia zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich zawarte w misji przedsiębiorstw

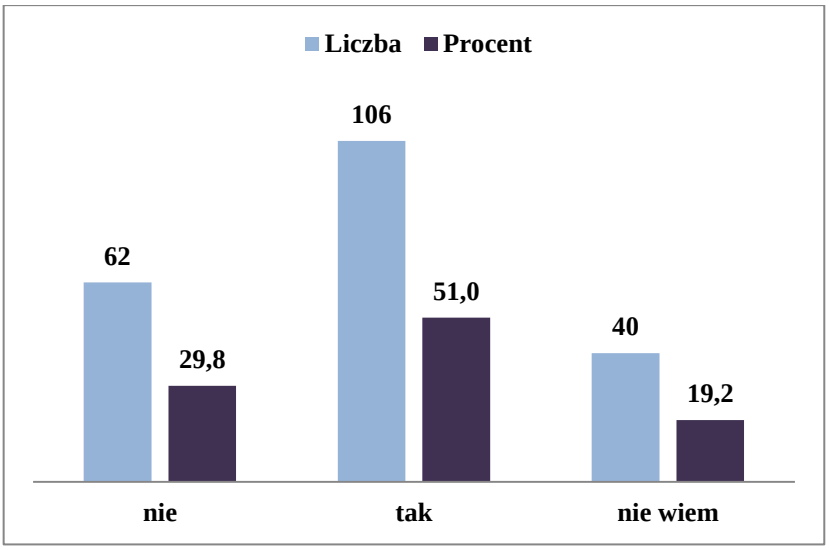
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Najważniejsze wartości występujące w misji przedsiębiorstw badanych respondentów, istotne z punktu widzenia zarządzania różnorodnością, to według respondentów: równość 89,4%, współpraca 62%, wzajemny szacunek 41,3%, poszanowanie dla odmienności 17,8%. Respondentom dano także możliwość dopisania wartości, które ich zdaniem dodatkowo występują w misji ich przedsiębiorstwa a nie zostały wskazane przez autorkę, ale są związane z badaną tematyką. Jednakże po przeanalizowaniu dopisanych przez nich przykładów, niestety nie były one powiązane z tematyką badań, ponieważ dotyczyły często standardów jakości obsługi klienta lub świadczenia usług, co nie stanowi przedmiotu niniejszych rozważań. W związku z powyższym nie zostały one ujęte w analizie.

W dalszej kolejności zapytano badanych pracowników o to, czy w ich przedsiębiorstwie istnieje tzw. kodeks etyczny. W konsekwencji odpowiedzi twierdzącej poproszono ich o określenie najważniejszych procedur zawartych w nim, ważnych z punktu widzenia zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Udzielone odpowiedzi zostały przedstawione na rys. 3.26, a także 3.27.

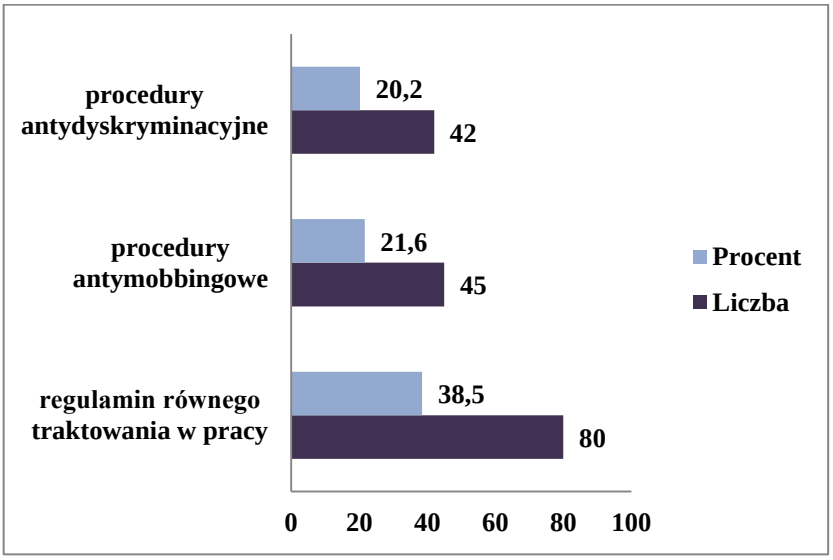
51% badanych twierdzi, że w ich przedsiębiorstwie funkcjonuje kodeks etyczny. Z kolei 29,8% udzieliło odpowiedzi negatywnej, natomiast 19,2% respondentów nie zna odpowiedzi na postawione pytanie.

Wśród respondentów, którzy udzielili odpowiedzi twierdzącej dot. istnienia kodeksu etycznego w organizacji, 38,5 % zaznaczyło regulamin równego traktowania jako jedną z istotnych procedur zawartych w kodeksie etycznym firmy, następnie 21,6 % wskazało na procedury antymobbingowe a 20,2% na procedury antydyskryminacyjne.



Rys. 3.26. Występowanie kodeksu etycznego w przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.



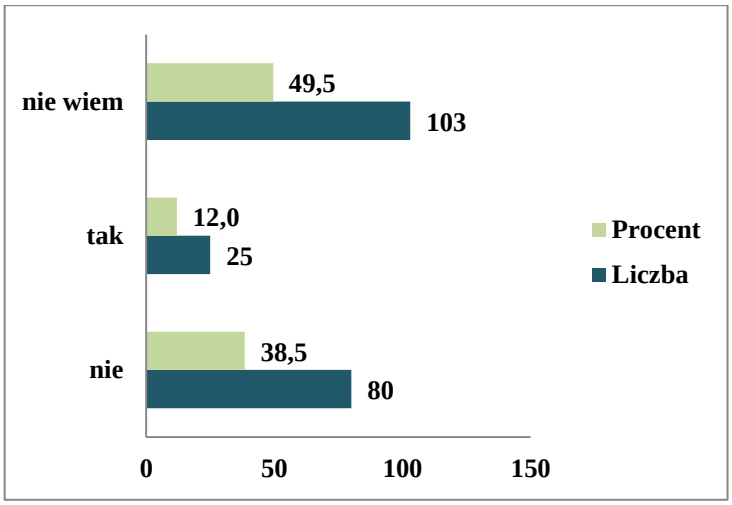
Rys. 3.27. Najbardziej istotne procedury zawarte w kodeksie etycznym przedsiębiorstw z uwagi na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Następny blok stanowiła grupa pytań zawartych w IV części ankiety badawczej dotyczących identyfikacji występujących w przedsiębiorstwach praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Wyniki badań na podstawie odpowiedzi udzielonych przez przedstawicieli organizacji, zostaną zaprezentowane na rys. 3.28–3.42.

Na rysunku 3.28 przedstawiono odpowiedzi na pytanie dotyczące obecności w przedsiębiorstwach tzw. Karty Różnorodności, która stanowi jeden z ważniejszych, aczkol-

wiek dobrowolnych, dokumentów odnoszących się do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji.

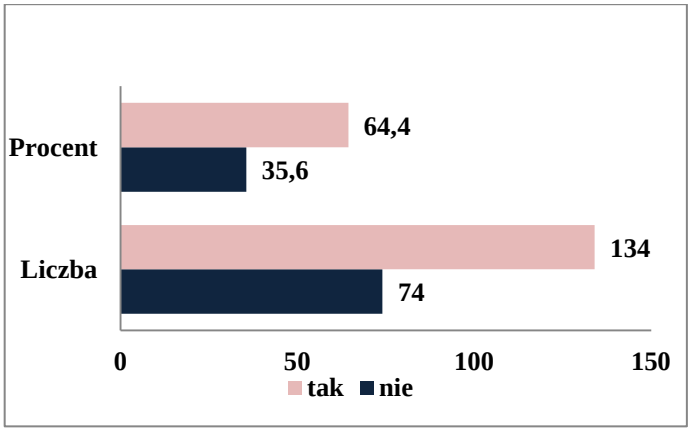


Rys. 3.28. Funkcjonowanie tzw. Karty Różnorodności w przedsiębiorstwach
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

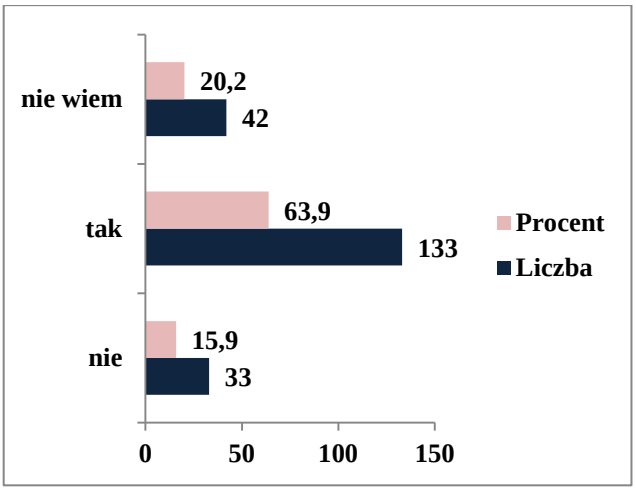
Zaledwie 12% badanych deklaruje, że w ich przedsiębiorstwie podpisana jest Karta Różnorodności. Odpowiedzi negatywnej udzieliło 38,5% respondentów, z kolei 49,5% nie wie czy w firmie jest podpisany taki dokument.

Kolejne rysunki 3.29–3.34 pokazują odpowiedzi udzielone przez respondentów na pytania dotyczące procesu rekrutacji oraz selekcji w przedsiębiorstwach.

Z przeprowadzonych badań wynika, że aż 64,4% ankietowanych twierdzi, że w ich przedsiębiorstwie istnieje przejrzysta rekrutacja i selekcja pracowników, natomiast 35,6% uważa, że nie.

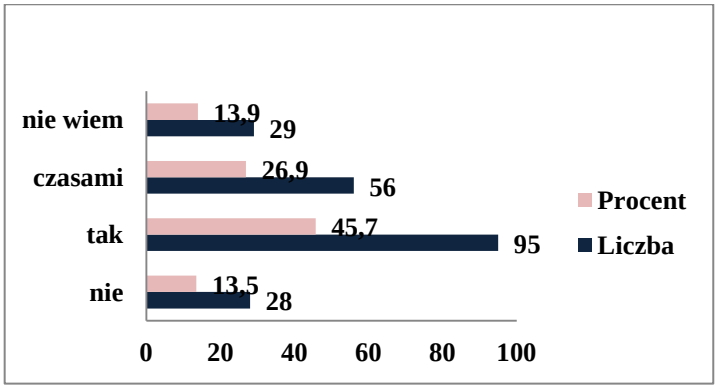


Rys. 3.29. Przejrzysta rekrutacja i selekcja pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.



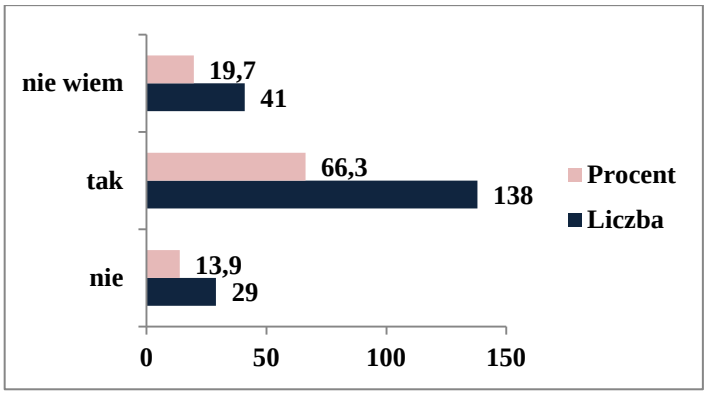
Rys. 3.30. Używanie podczas naboru na dane stanowisko pracy form neutralnych płciowo
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Używanie form neutralnych płciowo podczas naboru na dane stanowisko pracy w przedsiębiorstwach deklaruje 63,9% respondentów, 15,9% badanych uważa, że nie stosuje się takich form. Z kolei 20,2% nie wie, czy są one wykorzystywane przy opisie stanowiska.



Rys. 3.31. Opisywanie, podczas naboru na dane stanowisko pracy, zadań, jakie będą wymagane a nie umiejętności
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

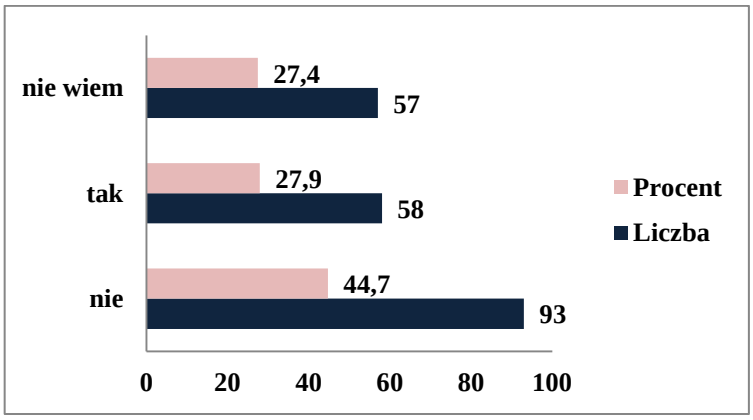
Występowanie opisu zadań a nie umiejętności podczas naboru na dane stanowisko pracy występuje w przedsiębiorstwach według 45,7% ankietowanych. 26,9% respondentów twierdzi, że czasami proceder ten znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Odpowiednio 13,5% udzieliło odpowiedzi negatywnej, a 13,9% nie wie, czy praktyka ta ma miejsce w firmie.



Rys. 3.32. Opisywanie rzeczywistych kryteriów wymagań podczas naboru na dane stanowisko pracy nie wynikających z panujących stereotypów

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

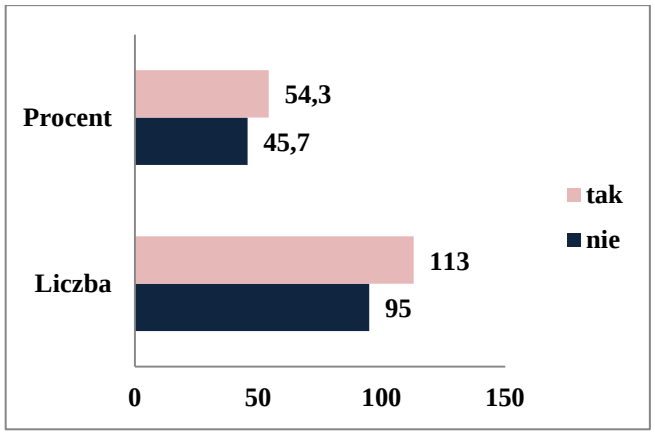
W opinii 66,3% badanych przedstawicieli przedsiębiorstw opisuje się rzeczywiste kryteria wymagań podczas naboru, które nie wynikają z panujących stereotypów. Z kolei 13,9% twierdzi, że nie opisuje się stanowisk w taki sposób. 19,7% nie wie, czy tak się dzieje.



Rys. 3.33. Używanie wystandaryzownaych scenariuszy rozmów podczas rozmów kwalifikacyjnych

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Według 27,9% badanych pracowników używa się wystandaryzownaych scenariuszy rozmów podczas rozmów kwalifikacyjnych w przedsiębiorstwie, w którym pracują, 44,7% twierdzi, że rozmowa nie odbywa się według takiego scenariusza, a 27,4% nie wie czy tak jest.

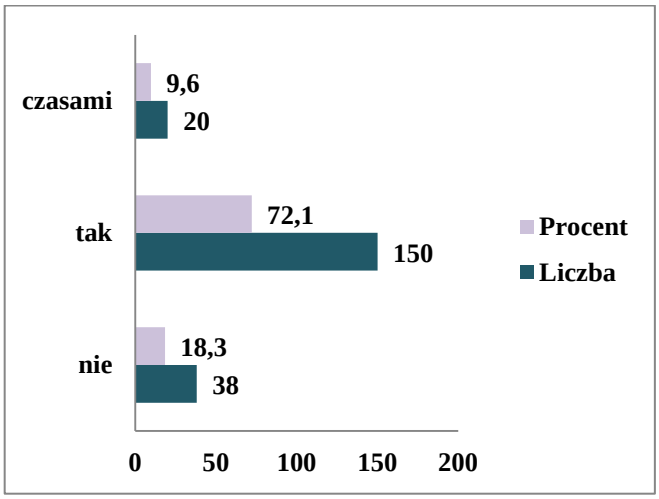


Rys. 3.34. Zadawanie pytań kandydatom dot. ich życia osobistego podczas rozmowy kwalifikacyjnej

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Zadawanie pytań dotyczących życia prywatnego podczas rozmowy kwalifikacyjnej zauważyło 54,3% ankietowanych, z kolei 45,7% nie miało do czynienia z taką praktyką.

W dalej kolejności zadano przedstawicielom przedsiębiorstw, pytanie związane z możliwością pracy w ich firmach w mieszanych zespołach pracowniczych tj. składających się z kobiet i mężczyzn, jak również sposobnością wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami bez względu na wiek, płeć czy też staż pracy. Udzielone odpowiedzi zostały zobrazowane na rys. 3.35–3.38.

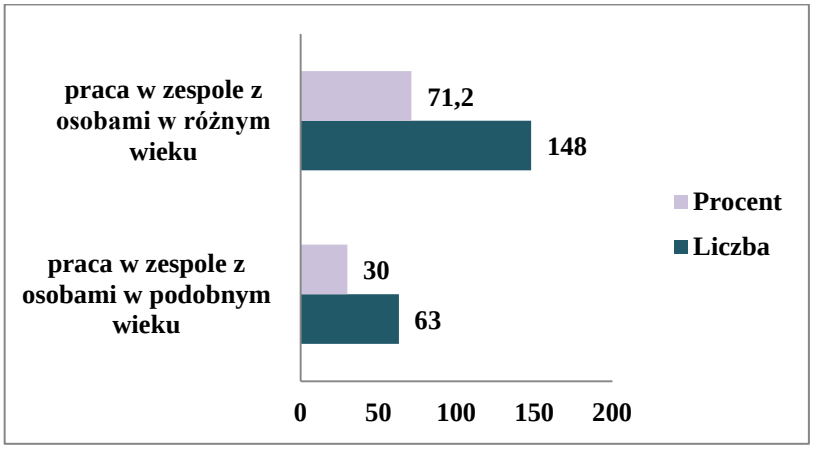


Rys. 3.35. Praca w mieszanych zespołach pracowniczych/projektowych tj. składających się z kobiet i mężczyzn

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

W mieszanych zespołach pracowniczych/projektowych pracuje ponad połowa ankietowanych 72,1%. Tylko 18,3% respondentów twierdzi, że w takich nie pracuje. Z kolei 9,6% pracuje w takich zespołach tylko czasami.

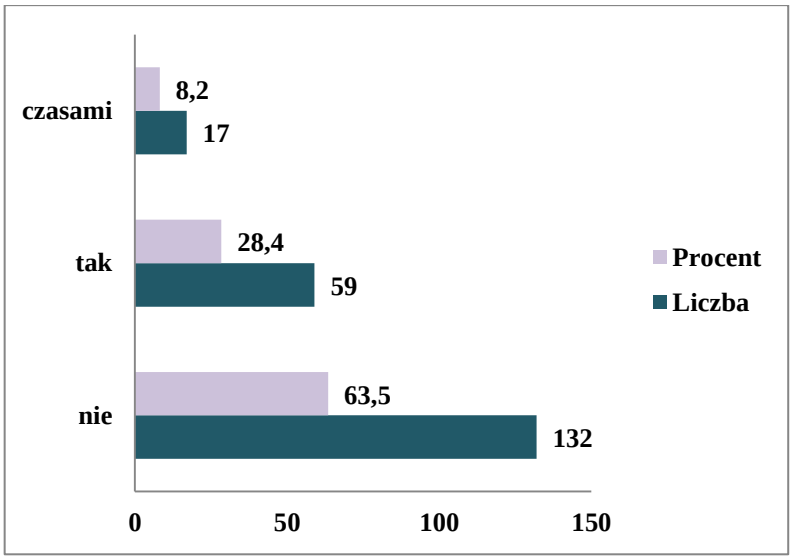
W poruszanym wątku zapytano także o to, jak pod względem wieku rozkłada się praca w zespołach. Wynik zaprezentowano na rys. 3.36.



Rys. 3.36. Praca w zespołach o zróżnicowanym wieku w przedsiębiorstwach
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych

Pracę w zespole z osobami w różnym wieku deklaruje 71,2% respondentów. Z kolei 30% pracuje z osobami w podobnym wieku.

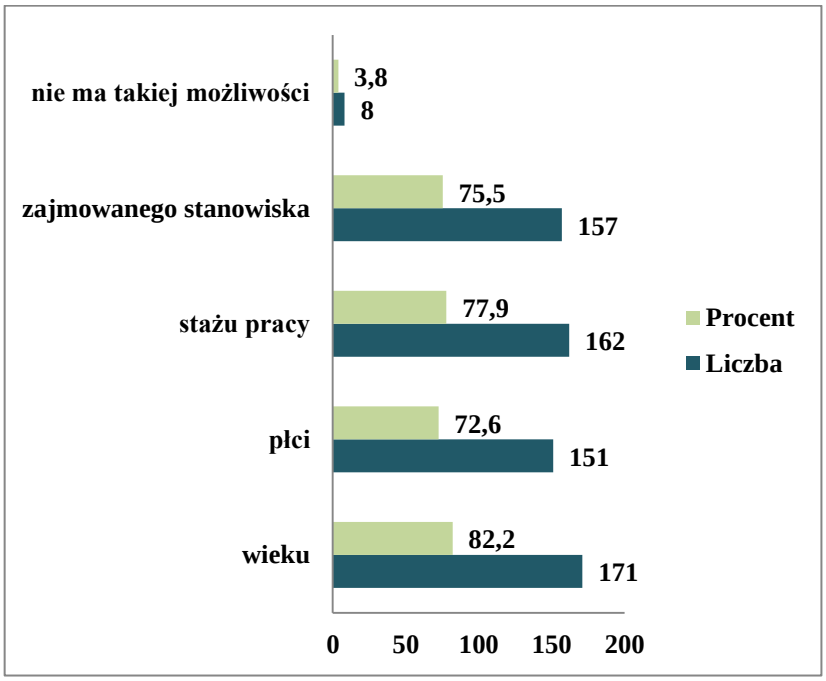
Interesującym był również aspekt pracy z osobami innej narodowości w zespole pracowniczym (rys. 3.37).



Rys. 3.37. Praca w zespołach z obcokrajowcami w przedsiębiorstwach
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Zgodnie z udzielonymi odpowiedziami, pracę z obcokrajowcami w zespole deklaruje 28,4% badanych. Z kolei 63,5% nie pracuje w ogóle w takim zespole. Natomiast 8,2% zdarza się to czasami. Tak niski procent pracy z obcokrajowcami w zespole może również wynikać z charakteru samej pracy, który często tego nie przewiduje lub nie wymaga.

Możliwość wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwach została zaprezentowana na rys. 3.38.

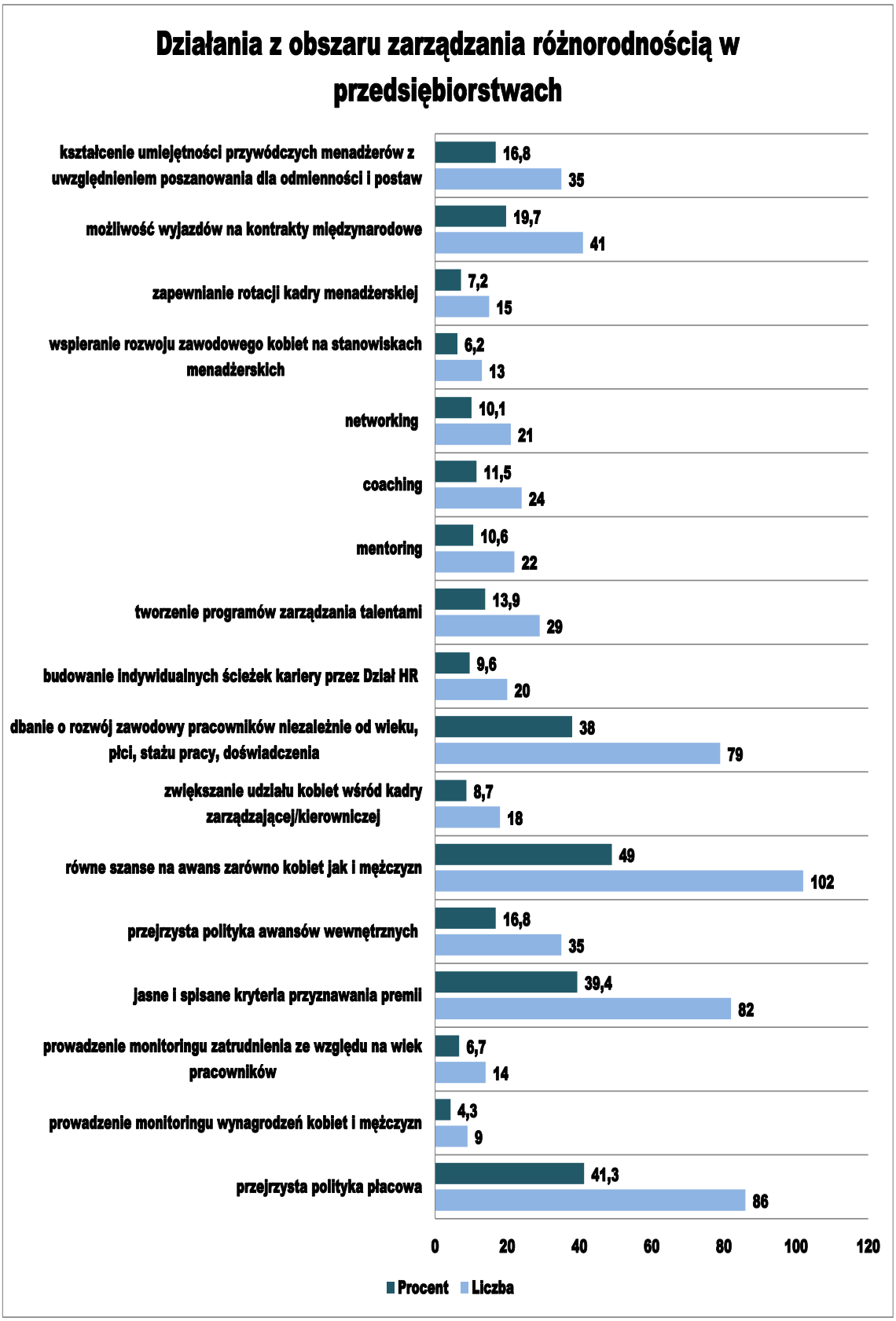


Rys. 3.38. Możliwość wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwach niezależnie od stażu pracy, płci, wieku, zajmowanego stanowiska

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

W przedsiębiorstwach jest możliwość wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami, która zadaniem ankietowanych, kształtuje się według wymienionych powyżej kryteriów następująco: wieku (82,2%), stażu pracy (77,9%), zajmowanego stanowiska (75,5%), płci (72,6%), nie ma takiej możliwości (3,8%).

Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich ma związek również z wieloma innymi praktykami, które są stosowane w przedsiębiorstwach. Ich występowanie w organizacjach przedstawiono na rys. 3.39.



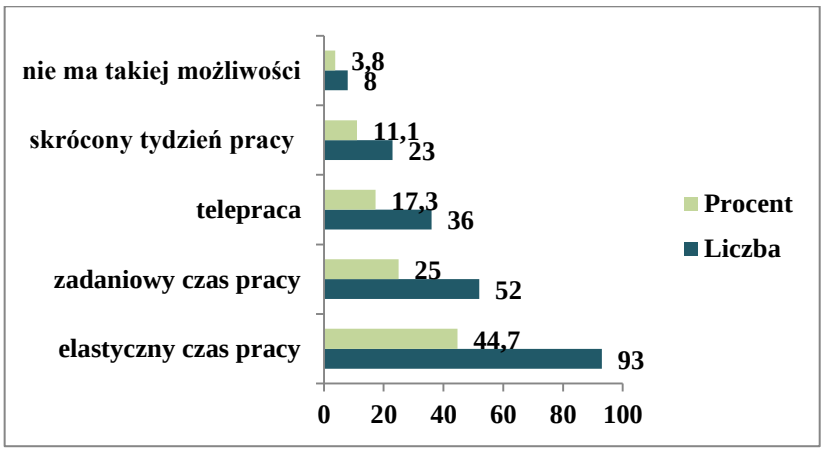
Rys. 3.39. Praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Jak wynika z odpowiedzi pracowników, w ich przedsiębiorstwach występują następujące praktyki:

- równe szanse na awans zarówno kobiet, jak i mężczyzn (49%),
- przejrzysta polityka płacowa (41,3%),
- jasne i spisane kryteria przyznawania premii (39,4%),
- dbanie o rozwój zawodowy niezależnie od wieku, płci, stażu pracy itd. (38%),
- możliwość wyjazdów na kontrakty międzynarodowe (19,7%),
- przejrzysta polityka awansów wewnętrznych (16,8%),
- tworzenie programów zarządzania talentami (13,9%),
- coaching (11,5%),
- mentoring (10,6%),
- networking (10,1%),
- budowanie indywidualnych ścieżek kariery przez Dział HR (9,6%),
- zwiększanie udziału kobiet wśród kadry zarządzającej/kierowniczej (8,7%),
- zapewnianie rotacji kadry menedżerskiej (7,2%),
- prowadzenie monitoringu wynagrodzeń zarówno kobiet jak i mężczyzn (6,7%),
- wspieranie rozwoju zawodowego kobiet na stanowiskach menedżerskich (6,2%),
- prowadzenie monitoringu wynagrodzenia zarówno kobiet, jak i mężczyzn (4,3%).

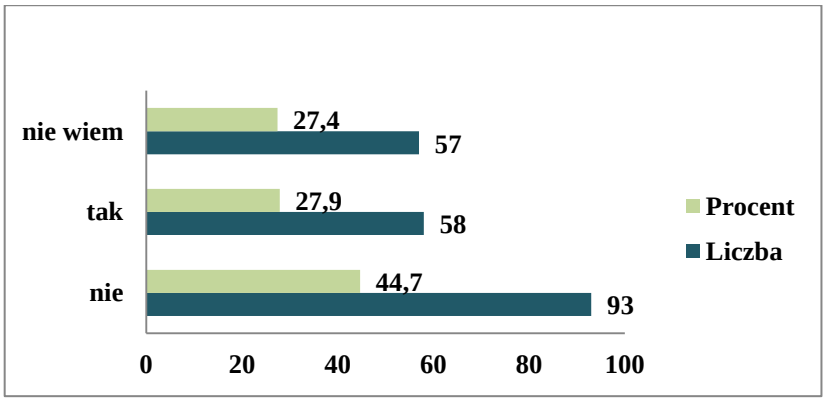
Ostanie trzy pytania ankiety badawczej na płaszczyźnie zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich, dotyczyły form work life-balance, zatrudnienia osób niepełnosprawnych w organizacji, a także realizacji programów typu: firma fair play, firma przyjazna mamie czy też pracująca mama. Udzielone odpowiedzi zaprezentowano na rys. 3.40–3.42.



Rys. 3.40. Istniejące w przedsiębiorstwach formy łączenia życia zawodowego z prywatnym tzw. work-life balance

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Według respondentów do stosowanych w ich firmach form łączenia życia zawodowego z prywatnym należą kolejno: elastyczny czas pracy (44,7%), zadaniowy czas pracy (25%), telepraca (17,3%), skrócony tydzień pracy (11,1%). Tylko 8% ankietowanych twierdzi, że nie mają takiej możliwości.

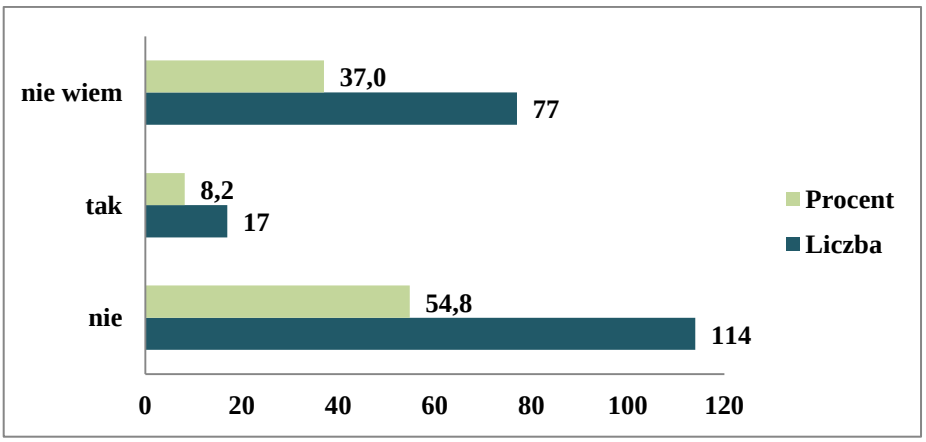


Rys. 3.41. Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w przedsiębiorstwach
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

27,9% ankietowanych twierdzi, że w ich firmie są zatrudnione osoby niepełnosprawne, prawie tyle samo (27,4%) nie wie czy są. Z kolei 44,7% deklaruje, że nie ma takich osób.

Realizację programów typu: firma fair play, pracująca mama, firma przyjazna mamie odzwierciedla rys. 3.42.

Tylko 8,2% ankietowanych deklaruje, że w ich firmie są realizowane tego typu programy. Większość 54,8% twierdzi, że nie, natomiast 37% nie wie, czy są one prowadzone.



Rys. 3.42. Realizacja programów typu firma fair play, firma przyjazna mamie, pracująca mama itd.
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Reasumując do praktyk, które zostały wybrane przez co najmniej jedną trzecią z ogółu respondentów można zaliczyć:

- możliwość wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami ze względu na: wiek (82,2%), staż pracy (77,9%), zajmowane stanowisko (75,5%), płeć (72,6%),
- pracę w mieszanych zespołach pracowniczych tzn. składających się z kobiet i mężczyzn (72,1%),
- pracę w zespole z osobami w różnym wieku (71,2%),
- opisywanie rzeczywistych kryteriów wymagań podczas naboru, a nie wynikających ze stereotypów (66,3%)
- przejrzystą rekrutację i selekcję pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa (64,4%),
- używanie podczas naboru na dane stanowisko form neutralnych płciowo (63,9%),
- równe szanse na awans zarówno kobiet, jak i mężczyzn (49%),
- opisywanie podczas naboru na dane stanowisko pracy zadań a nie umiejętności (45,7%),
- przejrzystą politykę płacową (41,3%),
- jasne i spisane kryteria przyznawania premii (39,4%),
- dbanie o rozwój zawodowy pracowników niezależnie od wieku, płci, stażu pracy itd. (38%).

Podjęta w podrozdziale próba identyfikacji praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach pokazuje, że organizacje stosują takie działania. Oczywiście, nie wszystkie z nich są obecne z taką samą intensywnością w firmach, o czym świadczą odpowiedzi udzielone przez respondentów.

Na uwagę zasługuje również fakt, że organizacje stwarzają już podwaliny pod takiego rodzaju działania, co widoczne jest we wartościach propagowanych w misji organizacji, czego dowodzi choćby bardzo wysoki udział w nich ‘równości’ wybierany przez niemal 89,4% badanych czy też współpracy (62%). Również występowanie wśród procedur kodeksu etycznego regulaminu równego traktowania w pracy wskazywanego przez 38,5% pracowników.

4. Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach

4.1. Zależność między kulturą organizacyjną a praktykami z obszaru zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich

Wykorzystując rezultaty analiz z podrozdziałów 3.4 oraz 3.5 w tej części pracy zostaną przedstawione wyniki badania oddziaływania kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. W badaniu relacji pomiędzy tymi dwoma aspektami wykorzystano:

- Wyniki obliczeń z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna do identyfikacji typów kultury organizacyjnej dzielącego kulturę na cztery typy tj. Klanu, Adhokracji, Rynku oraz Hierarchii.
- Rezultaty częstości odpowiedzi na pytania ankietowe, w odniesieniu do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich.

Analizy statystycznej wyników dokonano w dwóch obszarach związanych z wykorzystaniem dwóch grup pytań ankietowych tj. jednokrotnego oraz wielokrotnego wyboru.

W pierwszym wariancie analitycznym zbadano związek między czterema typami kultury organizacyjnej a zarządzaniem różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach w stosunku do udzielonych przez respondentów odpowiedzi na pytania jednokrotnego wyboru, tj. Tak lub Nie. Badanie związków między obiema grupami wyników, dla poszczególnych typów kultur organizacji, postanowiono przeprowadzić z wykorzystaniem testu nieparametrycznego U Manna Whitneya. Uzasadnione było bowiem, w typ przypadku, zastosowanie metody rangowania wyników (ściślej rang wiązanych) z uwagi na występujące znaczne dysproporcje między nimi, jak i powtarzanie się tych samych wyników w zidentyfikowanych przedziałach zmienności. Wyniki z obu obszarów rozważań stanowią próby o różnych licznościach. Jednak są w sensie statystycznym duże. Ten stan rzeczy umożliwiał prowadzenie analiz w odniesieniu do wartości oczekiwanych, tj. średnich dotyczących odpowiedzi Tak i Nie, po uprzednim obliczeniu wartości statystyki U uwzględniającej sumę rang wiązanych i liczności porównywanych prób wyników. Ponieważ liczności prób wyników były dużo większe od 20 wykorzystano dodatkowo statystykę Z (z poprawką na ciągłość testu Manna-Whitneya), która ma w przybliżeniu rozkład normalny. Rezultaty tych obliczeń umożliwiły udzielenie odpowiedzi na pytanie, które odpowiedzi respondentów na konkretne pytania ankietowe jednokrotnego wyboru dominują w danym typie kultury organizacyjnej.

W drugim obszarze analiz, dotyczącym odpowiedzi na pytania wielokrotnego wyboru, do ich interpretacji wzięto pod uwagę liczbę odpowiedzi udzielonych na zawarte w pytaniach warianty i odniesiono do poszczególnych typów kultury w ujęciu procentowym.

Uzyskane wyniki badania relacji w odniesieniu do czterech typów kultury organizacyjnej a odpowiedziami respondentów na pytania jednokrotnego wyboru (tj. Tak lub Nie) zostały zaprezentowane w tabelach 4.1–4.11.

Tabela 4.1. Przedsiębiorstwo, w którym pracują respondenci ma podpisaną tzw. Kartę Różnorodności

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-15. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	1653	-2,46396	0,013742
Adhokracja	989	-2,52791	0,011475
Rynek	1063	-1,96741	0,049137
Hierarchia	972	-2,65581	0,007912

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.2. W firmie istnieje przejrzysta rekrutacja i selekcja pracowników poprzez otwarte konkursy a także upowszechnianie wewnątrz firmy informacji o wolnych wakatach itd.

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-16. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	15325	2,17872	0,021479
Adhokracja	13708	2,34614	0,018972
Rynek	12978	2,48931	0,012799
Hierarchia	13068	-2,24989	0,024457

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.3. Używanie form neutralnych płciowo podczas naboru na dane stanowisko, np. poszukujemy osoby na stanowisko Project manager

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-17. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	11483	1,52543	0,012715
Adhokracja	10834	0,09855	0,027197
Rynek	11203	0,39248	0,069478
Hierarchia	10571	-2,16068	0,003072

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.4. Opisywanie zadań, jakie będą wymagane od danej osoby a nie umiejętności, podczas naboru na dane stanowisko pracy

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-18. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	6003	0,67555	0,048933
Adhokracja	6070	1,32396	0,018552
Rynek	5665	-1,35411	0,017573
Hierarchia	5697	-0,93541	0,031758

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.5. Opisywanie, podczas naboru na dane stanowisko pracy, kryteriów, które rzeczywiście są wymagane a niewynikające z panujących stereotypów

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-19. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	11912	1,3498	0,017708
Adhokracja	12096	2,12714	0,003341
Rynek	11854	0,25771	0,037966
Hierarchia	11132	-1,94126	0,005222

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.6. Używanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej wystandaryzowanych scenariuszy rozmów

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-20. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	3849	-2,13858	0,032471
Adhokracja	3779	-2,40447	0,016197
Rynek	3790	-2,36437	0,018065
Hierarchia	5178	2,94389	0,003241

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.7. Pytanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej o sprawy osobiste lub życie prywatne

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-21. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	8885	-2,40982	0,015961
Adhokracja	8769	2,63762	0,008349
Rynek	10834	2,09414	0,036249
Hierarchia	11178	-2,57678	0,008349

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.8. Praca w mieszanych zespołach pracowniczych/projektowych tj. składających się z kobiet i mężczyzn

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-22. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	14576	1,33667	0,018963
Adhokracja	14616	1,46858	0,012896
Rynek	13802	1,24322	0,023966
Hierarchia	14627	1,50688	0,011896

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.9. Praca w zespole z osobami pochodzącymi z różnych krajów

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-24. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	6434	2,1799	0,029266
Adhokracja	4882	-2,21389	0,026837
Rynek	4911	-2,13174	0,033029
Hierarchia	4960	-1,99293	0,046274

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.10. Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w przedsiębiorstwie

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-28. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	4161	-2,01849	0,043541
Adhokracja	4057	-2,43658	0,014827
Rynek	4162	-2,01279	0,044137
Hierarchia	5308	2,30944	0,020922

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Tabela 4.11. W firmie są realizowane takie programy jak np. pracująca mama, firma przyjazna mamie, firma fair play

Zmienna	Test U Manna-Whitneya (z poprawką na ciągłość) – tak_nie względem zmiennej: P-29. Wyniki są istotne p < 0,05000		
	Sum. rang TAK	Z	p
Klan	1375	-1,75481	0,03276
Adhokracja	1384	-1,82581	0,02838
Rynek	927	-2,45392	0,01236
Hierarchia	868	-2,11893	0,02207

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

W tabeli 4.12 przedstawiono szczegółową analizę udzielonych odpowiedzi na pytania jednokrotnego wyboru dla poszczególnych typów kultury organizacyjnej.

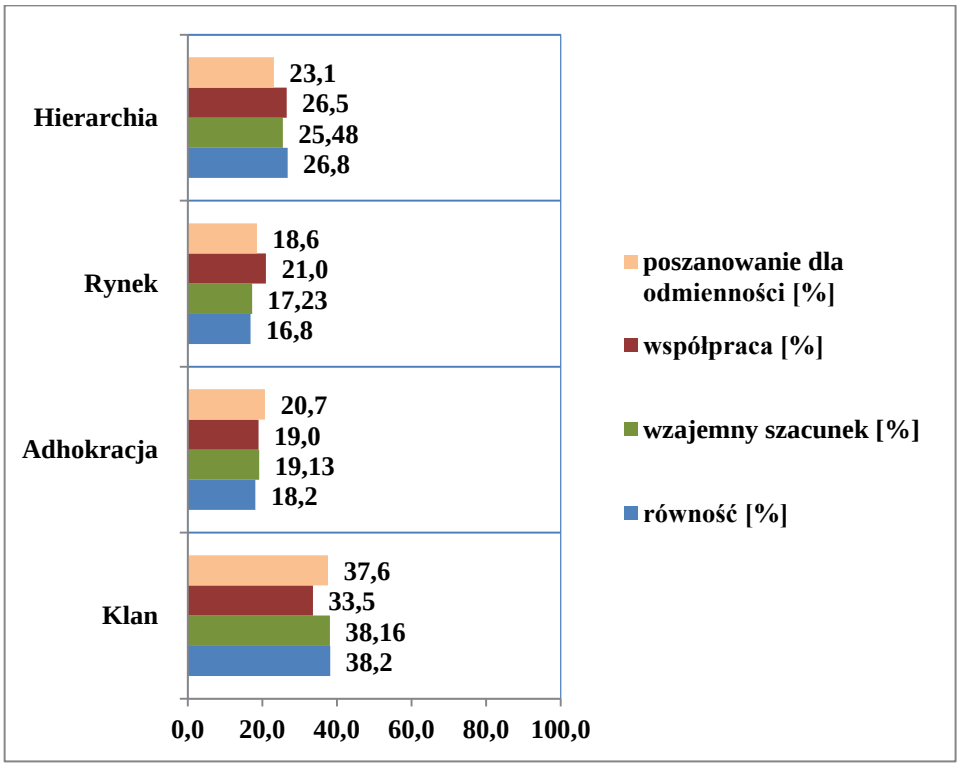
Tabela 4.12. Opracowanie zestawienia odpowiedzi dla poszczególnych typów kultury organizacyjnej na pytania jednokrotnego wyboru

Pytania ankietowe (P): jednokrotnego wyboru TAK/NIE	**Typy kultury organizacyjnej**			
	Klan	**Adhokracja**	**Rynek**	**Hierarchia**
Podpisana Karta Różnorodności w organizacji **(P-15)**	NIE	NIE	NIE	NIE
Przejrzysta rekrutacja i selekcja pracowników **(P-16)**	**TAK**	**TAK**	**TAK**	NIE
Używanie form neutralnych płciowa podczas naboru na dane stanowisko **(P-17)**	**TAK**	**TAK**	**TAK**	NIE
Opisywanie zadań a nie umiejętności podczas naboru na dane stanowisko **(P-18)**	**TAK**	**TAK**	NIE	NIE
Opisywanie rzeczywistych kryteriów wymagań podczas naboru, które nie wynikają z panujących stereotypów **(P-19)**	**TAK**	**TAK**	**TAK**	NIE
Używanie wystandaryzowanych scenariuszy rozmów podczas rozmów kwalifikacyjnych **(P-20)**	NIE	NIE	NIE	**TAK**
Pytanie o życie osobiste podczas rozmowy kwalifikacyjnej **(P-21)**	**NIE**	**TAK**	**TAK**	NIE
Praca w mieszanych zespołach pracowniczych **(P-22)**	**TAK**	**TAK**	**TAK**	**TAK**
Praca w zespole z obcokrajowcami **(P-24)**	**TAK**	NIE	NIE	NIE
Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w organizacji **(P-28)**	NIE	NIE	NIE	**TAK**
Realizowanie w organizacji programów typu: firma fair play, pracująca mama itd. **(P-29)**	NIE	NIE	NIE	NIE

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Jak wynika z danych zestawionych w tabeli 4.12 najwięcej odpowiedzi twierdzących (tj. tak) na zadane 11 pytań jednokrotnego wyboru dotyczących występowania w organizacji praktyk z obszaru zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich, oddali przedstawiciele przedsiębiorstw o kulturze organizacyjnej typu Klan oraz Adhokracja (6 odpowiedzi twierdzących na 11 możliwych). Zaraz za nimi znalazły się firmy o kulturze typu Rynek, gdzie udzielono 5 odpowiedzi twierdzących na zadane pytania. Dalej uplasowały się przedsiębiorstwa o kulturze Hierarchii, dla której oddano 3 odpowiedzi twierdzące na 11 możliwych.

Z kolei pozyskane wyniki w stosunku do pytań wielokrotnego wyboru oraz ich relacji w stosunku do poszczególnych typów kultury organizacyjnej zostaną zilustrowane na rys. 4.1–4.5. Pierwsze z tych pytań dotyczyło wartości zawartych w misji przedsiębiorstw istotnych z punktu widzenia zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Relacja pomiędzy wariantami udzielonych odpowiedzi a poszczególnymi typami kultury organizacyjnej została zaprezentowana na rys. 4.1.

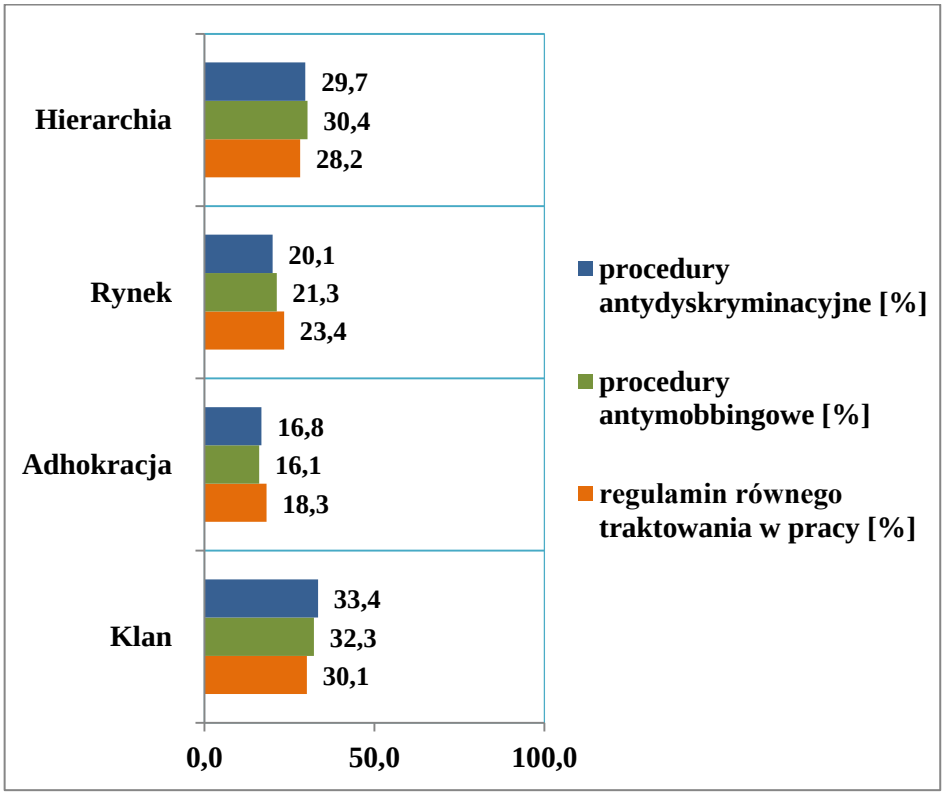


Rys. 4.1. Typy kultury organizacyjnej a wartości zawarte w misji przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

W kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw typu Klan największa liczba badanych respondentów podkreśliła fakt istnienia w misji organizacji takich wartości jak: wzajemny

szacunek (38,16%), równość (38,2%), poszanowanie dla odmienności (37,6%), współpraca (33,5%). W dalszej kolejności na obecność tychże wartości wskazywali pracownicy przedsiębiorstw o typie kultury Hierarchii, gdzie przeciętnie wyniki są o około 10% niższe dla rozpatrywanych wariantów odpowiedzi w porównaniu do przedsiębiorstw o kulturze Klanu. Natomiast dla firm o typie kultury Rynku oraz Adhokracji wyniki są podobne, ale niższe od uprzednio wymienionych typów kultury organizacyjnej. Dominacja kultury Klanu jest zatem ewidentna.

Następne pytanie odnosiło się do procedur zwartych w kodeksie etycznym przedsiębiorstwa ważnych dla zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Jego graficzne odzwierciedlenie w odniesieniu do kultury organizacyjnej przedstawia rys. 4.2.



Rys. 4.2. Typy kultury organizacyjnej a procedury zawarte w kodeksie etycznym przedsiębiorstwa

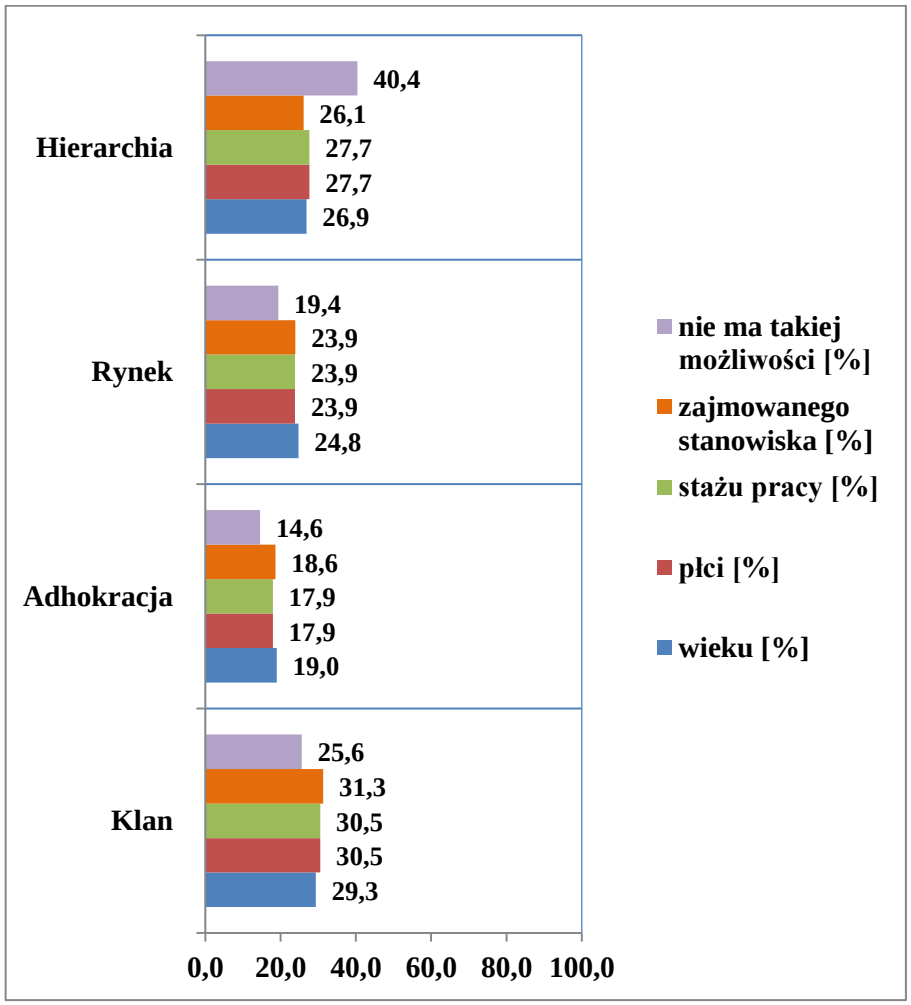
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najwięcej pracowników przedsiębiorstw o kulturze typu Klan wskazuje na obecność badanych procedur w kodeksie etycznym firmy, do których można zaliczyć kolejno: procedury antydyskryminacyjne (33,4%), procedury antymobbingowe (32,3%), regulamin równego traktowania w pracy (30,1%).

Następnym typem kultury organizacyjnej, w której pracownicy zidentyfikowali występowanie takich procedur, jest kultura Hierarchii. W dalszej kolejności uplasowały się kolejno Rynek i Adhokracja.

Zależność między kulturą organizacyjną a możliwością wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwach obrazuje rys. 4.3.

Największa liczba odpowiedzi na to pytanie pojawiła się wśród pracowników przedsiębiorstw o kulturze Klanu, gdzie 31,3% z nich zauważyło występowanie możliwości wymiany wiedzy ze względu na: zajmowane stanowisko, następnie 30,5 % z uwagi na staż pracy i płeć, a 29,3% na płeć. W następnej kolejności taką możliwość spostrzegli pracownicy przedsiębiorstw o typie kultury Hierarchii, dalej przedstawiciele firm o typie kultury Rynku, a na samym końcu Adhokacji.

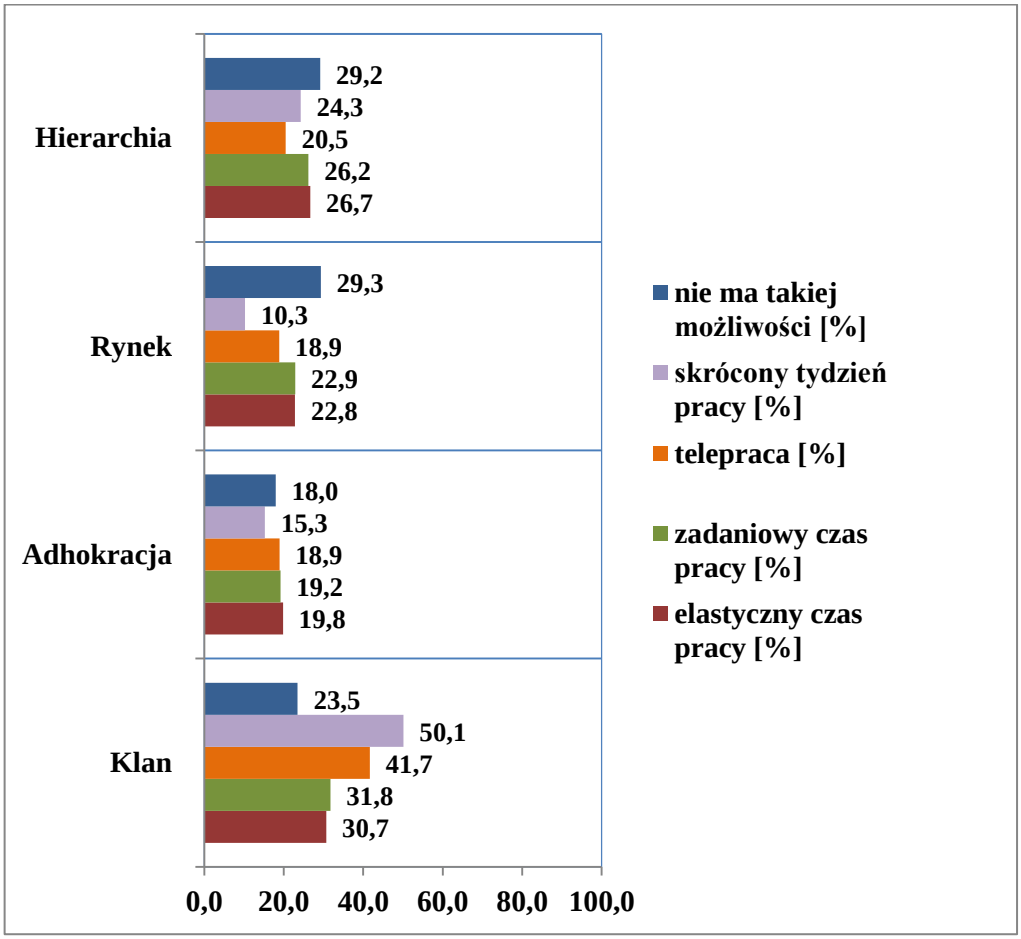


Rys. 4.3. Typy kultury organizacyjnej a możliwość wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami niezależnie od wieku, płci, zajmowanego stanowiska, stażu pracy

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych

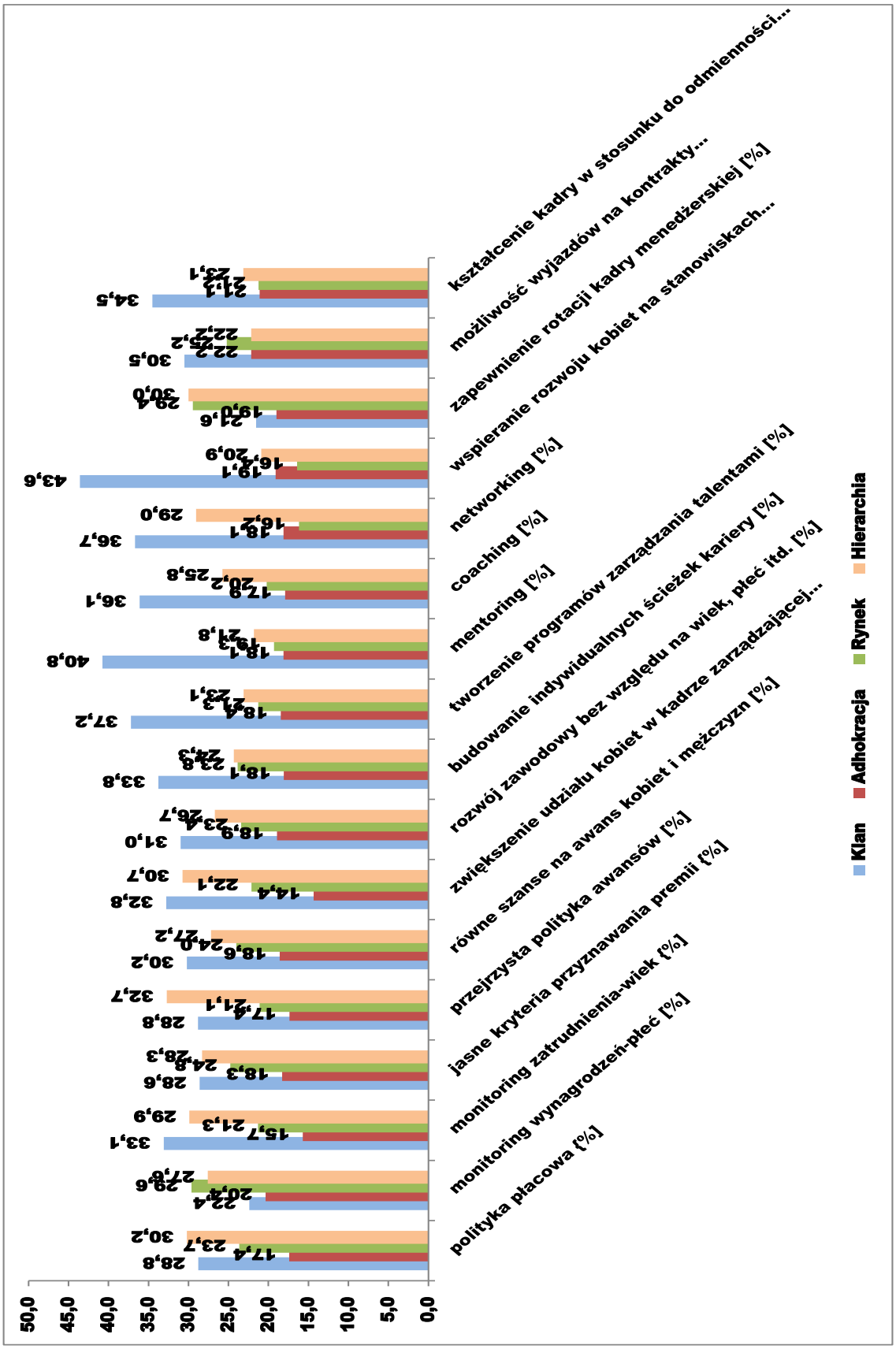
W dalszej kolejności rozpoznano pojawiające się formy work-life balance w przedsiębiorstwach w poszczególnych typach kultury organizacyjnej. Zależność ta została przedstawiona na rys. 4.4.

Podobnie jak na uprzednio zaprezentowanych rysunkach również i w tym przypadku najwięcej form work-life balance pojawia się w przedsiębiorstwach o typie kultury Klanu. Dowodzi tego liczba udzielonych odpowiedzi na to pytanie przez pracowników organizacji, którzy w tej właśnie kulturze stwierdzili występowanie: skróconego tygodnia pracy (50,1%), telepracy (41,7%), zadaniowego czasu pracy (31,8%), elastycznego czasu pracy (30,7%). Po kulturze Klanu formy te są odnajdywane w kulturze typu Hierarchii, a w dalszej kolejności w kulturze Rynku oraz Adhokracji.



Rys. 4.4. Typy kultury organizacyjnej a formy work-life balance w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Pozostałe praktyki z zakresu zarzadzania różnorodnością zasobów ludzkich oraz ich występowanie w poszczególnych typach kultury organizacyjnej ujęto na rys. 4.5.



Rys. 4.5. Typy kultury a praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacjach

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych własnych badań ankietowych.

Zgodnie, z otrzymanymi wynikami przeprowadzonych badań, również i w tym obszernym pytaniu najwięcej praktyk z zakresu zarzadzania różnorodnością zasobów ludzkich jest obecnych w organizacjach o typie kultury Klanu. W takiej kulturze: 28,8% pracowników zauważa przejrzystą politykę płacową w firmie, 22,4% monitoring wynagrodzenia kobiet i mężczyzn, 33,1% monitoring zatrudnienia ze względu na wiek pracowników, 28,6% jasne i przejrzyste kryteria przyznawania premii, 28,8% przejrzystą politykę awansów wewnętrznych w firmie, 30,2% równe szanse na awans zarówno kobiet, jak i mężczyzn, 32,8% zwiększenie udziału kobiet wśród kadry menedżerskiej, 31% dbanie o rozwój zawodowy pracowników niezależnie od wieku, płci, stażu pracy, doświadczenia poprzez możliwość udziału w szkoleniach i/lub kursach, 33,8% budowanie indywidualnych ścieżek kariery przez Dział HR, 37,2% tworzenie programów zarządzania talentami, 40,8% dostrzega mentoring, 36,1% coaching, 36,7% networking, 43,6% widzi wspieranie rozwoju zawodowego kobiet na stanowiskach menedżerskich, 31,6% zapewnienie rotacji kadry menedżerskiej, 30,5% możliwość wyjazdów na kontrakty międzynarodowe, z kolei 34,5% kształcenie umiejętności przywódczych menedżerów z uwzględnieniem poszanowania dla odmienności. Po kulturze Klanu w dalszej kolejności przedstawiciele przedsiębiorstw odnajdują praktyki z tego obszaru w swojej firmie w kulturze Hierarchii, tuż za nimi znajdują się pracownicy kultury typu Rynek oraz Adhokracja.

Analizując uprzednio zaprezentowane wyniki zarówno w tabelach 4.1–4.11, jak i na rys. 4.1–4.5 można zauważyć, że: najwięcej praktyk z zakresu zarzadzania różnorodnością zasobów ludzkich odnośnie pytań jednokrotnego wyboru, można odnaleźć jednocześnie w kulturze typu Klan oraz Adhokracja. Z kolei bazując na odpowiedziach na pytania wielokrotnego wyboru, zdecydowanie najwięcej praktyk tego rodzaju występuje w kulturze typu Klan.

4.2. Kształtowanie kultury organizacyjnej umożliwiającej zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich

Kształtowanie kultury organizacyjnej, umożliwiającej zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich, nie jest zapewne procesem łatwym. Wpływa na nie wiele czynników, takich jak: wielkość organizacji, wiek, historia, pochodzenie kapitału założycielskiego, a także branża, jak również cechy uczestników organizacji, w tym ich postawy, poglądy czy też wartości. Mimo to, w niniejszym podrozdziale podjęto próbę stworze-

nia pewnego rodzaju wskazówek, które powstały na podstawie wniosków wyciągniętych z badań własnych, a które mogą być przydatne w procesie modelowania kultury organizacyjnej ukierunkowanej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

Formowanie kultury organizacyjnej umożliwiającej zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich z pewnością należy rozpocząć od wartości organizacji. Stąd, istotne jest ich świadome kształtowanie w społeczności organizacyjnej pod kątem otwartości, tolerancji, a także równości wszystkich pracowników. Ważne jest również zapewnienie poszanowania dla odmienności wynikającej z takich podstawowych aspektów jak: płeć, wiek, pochodzenie, doświadczenie zawodowe czy też staż pracy. Umacnianiu propagowanych wartości organizacyjnych w tej materii mogą pomóc pewne formalne procedury, począwszy od tych zawartych w kodeksie etycznym, jak np. regulamin równego traktowania, czy procedury antydyskryminacyjne, po włączenie w dokumenty strategiczne prowadzenia polityki równego traktowania i wynagrodzenia w przedsiębiorstwie.

Należy zwrócić uwagę na to, że samo deklarowanie wartości i istnienie formalnych procedur nie zapewnią jeszcze tego, że zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich będzie na stałe wpisane w życie organizacji. Bardzo ważne jest rzeczywiste przełożenie ich na konkretne normy postępowania i działania obejmujące całą społeczność organizacji. W przeciwnym razie dojdzie do pewnego rodzaju dysonansu pomiędzy tym, co deklarowane a tym, co rzeczywiście ma miejsce w organizacji.

W związku z tym tak istotne jest budowanie i dodatkowo wzmacnianie wartości organizacyjnych kształtujących kulturę zorientowaną na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich, poprzez konkretne działania, które w przedsiębiorstwach powinny być wyrażone w normach postępowania takich jak:

- Otwartość na zatrudnienie różnorodnych osób, ale przy zachowaniu takich samych kryteriów i wymagań zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn, umacnia taką wartość jak równość.
- Rekrutacja i selekcja pracowników pod kątem dopasowania ich do panujących zasad i wyznawanych wartości organizacyjnych, co zapewni spójność organizacyjną w kwestii zarządzania różnorodnością.
- Stwarzanie możliwości pracownikom z różnych obszarów organizacji do bycia asesorami w procesie rekrutacji, co umożliwi wieloaspektową ocenę kandydatów również pod kątem dopasowania do organizacji i wyznawanych przez organizację wartości.

- Równe wynagradzanie zarówno kobiet, jak i mężczyzn za tą samą pracę na tym samym stanowisku, podobnie jak możliwość awansu wewnętrznego. Wzmacnia to promowane wzorce pro-równościowe między pracownikami, jak również politykę antydyskryminacyjną w firmie i przyczynia się do wspierania norm postępowania.
- Propagowanie współpracy w mieszanych zespołach pracowniczych, co otwiera perspektywę do wzajemnej pomocy, wymiany wiedzy, doświadczenia, ale także respektowania i rozumienia odmiennych punktów widzenia. Co więcej, prowadzi do pogłębiania wzajemnego szacunku między pracownikami.
- Stwarzanie możliwości dialogu pomiędzy różnorodnymi pracownikami ze wszystkich szczebli zarządzania, z pewnością wzmacnia kulturę opartą na równości, jedności oraz otwartości.
- Usprawnianie przepływu informacji wewnątrz organizacji w stylu „góra-dół-góra" umożliwia uzyskanie sprzężenia zwrotnego. Daje to pole do zadawania pytań i wymiany spostrzeżeń między pracownikami, a tym samym buduje atmosferę otwartości na różne poglądy, co może to być cenne przy wdrażaniu praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie.
- Decentralizacja uprawnień decyzyjnych rozumiana jako dawanie możliwości do współpracy, ponoszenia odpowiedzialności i zaangażowania pracowników w sprawy organizacji, niezależnie od zajmowanego stanowiska, płci, wieku, sprzyja budowaniu atmosfery zaufania, współuczestnictwa, a także równości.
- Przywództwo partycypacyjne, powiązane ze wspomnianą decentralizacją i podmiotowym traktowaniem pracowników, umożliwia wykorzystanie ich potencjału oraz kreatywności, wspiera respektowanie odmienności pomysłów i rozwiązań.

W dalszej części omówione zostaną bardziej szczegółowo zalecenia, co do ich realizacji w praktyce.

Szczególnie znaczenie dla przyszłych pracowników ma pierwszy kontakt z organizacją. Stąd, rekrutacja i selekcja pracowników powinna cechować się przejrzystością już na etapie opisu stanowiska i zamieszczenia informacji o wolnym wakacie. W tym celu ważne, by opis stanowiska był wolny od faworyzowania i dyskryminacji jakiejkolwiek grupy. Z tego względu istotne jest aby:

- charakteryzował prawdziwe wymagania związane z danym stanowiskiem, a nie stanowił opisu osoby, która do tej pory zajmowała to stanowisko;

- nie zakładał jakie umiejętności powinny być wymagane a opisywał zadania, jakie będą wymagane od tej osoby np. zamiast „musi być sprawna/y fizycznie", może zawierać informację „musi podnosić pudła i ładować je na półki";
- nie zwierał subiektywnych kryteriów np. zamiast „dojrzały manager ds. marketingu" może zawierać zapis „z 5–10-letnim doświadczeniem";
- wymagał formalnych kwalifikacji, tj. akademickich lub zawodowych tylko wtedy, gdy są one niezbędne do osiągnięcia dobrych wyników na danym stanowisku;
- pozwalał aplikantom udowodnić, że ich doświadczenie zawodowe lub życiowe może pomóc im spełnić wymagania związane z daną pracą;
- uwzględniał fakt, czy dana praca musi być wykonywana w pełnym wymiarze godzin w siedzibie firmy, czy pozwala na elastyczną organizację i godziny pracy (Sciame-Giesecke, Parkinson i Roden, 2011, s. 147–156).
- był wolny od dyskryminacji ze względu na płeć czy wiek a także niektóre sformułowania jak np. bez zobowiązań rodzinnych;
- nie zawierał konkretnych zaimków osobowych jak np. on/ona; lepiej jest stosować sformułowanie „zatrudnimy osobę na stanowisko project manager".

Z kolei na etapie selekcji pracowników trzeba pamiętać aby:

- wszystkie osoby zajmujące się wyborem znały wymagania związane z danym stanowiskiem i zostały przeszkolone lub przynajmniej uwrażliwione na kwestię związaną z różnorodnością;
- jeżeli dane stanowisko tradycyjnie było zajmowanie wyłącznie przez mężczyzn lub kobiety lub osoby posiadające duże doświadczenie zawodowe, dokonać oceny w następstwie analizy przyczyn takiej sytuacji i stwierdzić, czy jest to uzasadnione rzeczywistymi wymaganiami pracy, czy też wynika z istniejących stereotypów;
- przy ocenie, w jakim stopniu kandydaci spełniają wymagania związane z danym stanowiskiem, zastosować prosty w pełni przejrzysty system oceny, ograniczający nadmiar subiektywizmu;
- umiejętności i zdolności postrzegać jako „nie mające płci", jako takie, które można nabywać także poza pracą i podczas przerwy w karierze;
- ocena odpowiadała kryteriom podanym w profilu kandydata, które nie powinny być zmieniane w celu włączenia na listę kogoś innego na późniejszym etapie;
- rozmowy kwalifikacyjne były przeprowadzane przez panel kobiet i mężczyzn o zróżnicowanym pochodzeniu dobrze orientujących się w wymaganiach związanych z konkretną pracą. Rozmowę ze wszystkimi kandydatami należy przeprowa-

dzać zgodnie ze wspólnym zestawem pytań, opierając się na opisie stanowiska oraz liście wymaganych umiejętności i kompetencji. Nie należy zadawać pytań dotyczących życia prywatnego kandydata, jako że nie są one związane z wymaganiami stawianymi przez dane stanowisko. Ważne jest, aby rozmowa kwalifikacyjna skoncentrowana była na danym zadaniu tj. znalezieniu najlepszej osoby na dane stanowisko (MOP i Eurochambers, 2008, s. 46–49).

Sukces firmy w znacznej mierze jest wynikiem dobrego wykorzystania energii i talentów jej pracowników. Dlatego też przedsiębiorstwa starają się świadomie kierować ich rozwojem i kształtować go pod kątem urzeczywistnienia celów strategicznych. Działania te obejmują: planowanie rozwoju pracownika, ocenę kadry, doskonalenie pracowników, przemieszczanie organizacyjne zasobów kadrowych, integrowanie społeczne i organizacyjne kadry (Listwan, 2004, s. 141–142). Rozwój pracowników to przede wszystkim proces, który ma na celu przygotować pracownika do wykonywania pracy, a także zajmowanego stanowiska, jak również związanej z nim odpowiedzialności. Oczywiście, z jednej strony jego kierunek i dynamika uwarunkowane są dążeniami i celami samego przedsiębiorstwa, a z drugiej potrzebami oraz aspiracjami samego pracownika. Z racji tego na uwagę zasługują programy rozwoju zawodowego pracowników, które oferują możliwość planowania ścieżki kariery, oceny własnych osiągnięć, otrzymania konstruktywnej informacji zwrotnej. Programy te umożliwiają wszystkim pracownikom bez względu na płeć i wiek świadome kształtowanie swoich karier, sukcesywną ocenę postępów i podejmowanie działań na rzecz zdobycia wyższego stanowiska.

Wynagrodzenie stanowi jedną z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji. Narzędziem kształtowania sytemu wynagrodzenia jest wartościowanie pracy, którego celem jest ustalenie stopnia trudności wykonywania określonych rodzajów pracy na konkretnych stanowiskach. Dodatkowo może być ono potraktowane jako element wyrównywania płac w przedsiębiorstwie, ze zwróceniem szczególnej uwagi na sprawiedliwe wynagrodzenie zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Dążąc do zmniejszenia poziomu dyskryminacji płacowej, organizacje starają się wypracować pro-równościowe systemy wynagrodzeń poprzez (Firma równych szans – przewodnik dobrych praktyk, 2007, s. 71):

- Proces wartościowania pracy, który pozwala na ustalenie tabeli zaszeregowań zawierający stawki wynagrodzeń przyporządkowane poszczególnym stanowiskom pracy.

- Tworzenie modelu kompetencyjnego na podstawie, którego tworzy się system wynagrodzeń. W praktyce jest to wynagradzanie za potencjał pracy, który wnosi pracownik/pracownicy do organizacji i którego skutkiem są określone wcześniej kompetencje.
- Monitoring wynagrodzeń jako środek służący do przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć.
- Audyt wynagrodzeń, który pomaga odpowiedzieć na pytanie, czy system wynagrodzeń jest sprawiedliwy, jak również kontrolować poziom współczynnika dyskryminacji płacowej.

W celu stworzenia pracownikom i utrzymania sprzyjających warunków osiągania jak najlepszych efektów pracy oraz rozwoju, przedsiębiorstwa podejmują i propagują programy dotyczące równowagi praca–życie (work-life-balance). Owa równowaga zachodzi wtedy, kiedy żadna z tych sfer nie zawłaszcza drugiej i jest zróżnicowana w zależności od wieku, płci, wykształcenia czy sytuacji rodzinnej. Grupą najbardziej narażoną na zachwianie tego balansu są kobiety, głównie ze względu na duże obciążenie obowiązkami rodzinnymi.

Coraz więcej przedsiębiorstw opracowuje praktyki umożliwiające swoim pracownicom/pracownikom realizację planów życiowych zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej. Godzenie życia zawodowego i rodzinnego stało się podstawą do promowania, wspierania rozwiązań, które ułatwiają pracownicom/pracownikom wychowywanie dzieci, opiekę nad osobami zależnymi. Tu na szczególną uwagę zasługują programy skierowane do kobiet w ciąży czy też młodych mam, które w swoich założeniach mają przede wszystkim wsparcie kobiet decydujących się na macierzyństwo, ale także tych wracających do pracy po urodzeniu dziecka. W ramach tych programów przewiduje się zmniejszenie czasu pracy kobiet w okresie ciąży oraz wyznaczenie osób wspierających przyszłą mamę w wykonywaniu obowiązków zawodowych.

Na uwagę zasługują elastyczne formy zatrudnienia, w ramach których umożliwia się pracownicom/pracownikom pracę w domu, w niepełnym wymiarze godzin czy elastyczny czas pracy. Zachowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym sprawia, że pracownicy są bardziej efektywni i zmotywowani. Pracownicy organizacji, w których dba się o zachowanie proporcji pomiędzy życiem a pracą są bardziej zadowoleni, mniej zestresowani, z satysfakcją podejmują nowe wyzwania, a to bez wątpienia przyczynia się do ich większej wydajności.

Przedstawiona lista rekomendacji w odniesieniu do kształtowania kultury organizacyjnej umożliwiającej zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich pozwala zauważyć, że najwięcej z tych zaleceń można odnaleźć w kulturze organizacyjnej typu Klan. W związku z tym, wydaje się, że przedstawiony w rozdziale 4 wpływ tego typu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich nie jest przypadkowy.

Zapewne, nie we wszystkich przedsiębiorstwach możliwe jest wprowadzenie kultury klanowej. Jednakże, pewne działania w obrębie modelowania kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu różnorodnością zasobów ludzkich z przygotowanej listy zaleceń są możliwe do realizacji.

Istotne w tego rodzaju działaniach jest zaangażowanie, poparte głębokim zrozumieniem tej tematyki przez kadrę menedżerską, która w pierwszej kolejności jest nośnikiem wartości wyrażonych w normach postępowania, działaniach i wszelkich praktykach w organizacji. Oczywiście, bez świadomego udziału w tym procesie wszystkich członków organizacji, kształtowanie kultury umożliwiającej zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich nie jest możliwe. Dzieje się tak, ponieważ organizację tworzą przede wszystkim ludzie i to od ich postępowania, na które można oddziaływać właśnie poprzez kulturę organizacyjną, zależy, czy proces ten zakończy się pożądanym sukcesem, czy zbiorem nieudolnych działań prowadzącym nieuchronnie do porażki.

Podsumowanie

W przeprowadzonym przez autorkę postępowaniu badawczym, z jednej strony uporządkowano wiedzę teoretyczną dotyczącą wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, z drugiej strony natomiast udzielono odpowiedzi na postawione pytania badawcze, jak również wyciągnięto inne spostrzeżenia.

Bazując na wynikach przeprowadzonych badań empirycznych stwierdzono, że dominującym typem kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach był typ kultury Klanu (pytanie badawcze nr 1). Z kolei do najczęściej występujących praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach (pytanie badawcze nr 2) można zaliczyć:

- możliwość wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami zróżnicowanymi pod względem wieku, stażu pracy, zajmowanego stanowiska, płci,
- pracę w mieszanych zespołach pracowniczych tzn. składających się z kobiet i mężczyzn,
- pracę w zespole z osobami w różnym wieku,
- opisywanie rzeczywistych kryteriów wymagań podczas naboru, a nie wynikających ze stereotypów,
- przejrzystą rekrutację i selekcję pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa,
- używanie podczas naboru na dane stanowisko form neutralnych płciowo,
- wyrównywanie szans na awans zarówno kobiet, jak i mężczyzn,
- opisywanie podczas naboru na dane stanowisko pracy zadań, a nie umiejętności,
- przejrzystą politykę płacową,
- jasne i spisane kryteria przyznawania premii,
- dbanie o rozwój zawodowy pracowników niezależnie od wieku, płci, stażu pracy itd.

Oczywiście, istnieje wiele praktyk, które nie znalazły się na tej liście. Może mieć to związek z tym, że zarządzanie różnorodnością jest dość nową koncepcją zarządzania, która nie została jeszcze dobrze rozpoznana w polskiej przestrzeni biznesowej. Jednakże, badania potwierdzają także, że przedsiębiorstwa często ograniczają się tylko do stosowania wybranej puli praktyk w tej materii, co zostało także zauważone i wykazane przez autorkę w studiach literaturowych w podrozdziale 2.4.

Najbardziej sprzyjającym zarządzaniu różnorodnością typem kultury organizacyjnej okazał się być typ kultury Klanu, ponieważ pracownicy przedsiębiorstw o tym właśnie

typie kultury, identyfikowali najwięcej praktyk z obszaru zarzadzania różnorodnością zasobów ludzkich (pytanie badawcze nr 3). Uwarunkowane jest to zapewne charakterem samego typu kultury Klanu, w którym kładzie się nacisk na takie wartości jak współpraca, zaufanie, poczucie wspólnoty, rozwój zasobów ludzkich (wymieniany jako kryteria sukcesu organizacji), a także otwartość, która pociąga za sobą niewątpliwie tolerancję. Kiedy kładzie się nacisk na takie wartości i tworzy atmosferę pracy, gdzie człowiek znajduje się w centrum uwagi niejako samoistnie daje się podwaliny pod zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich, bardziej niż w innych typach kultury organizacyjnej. Wobec tego nie jest zaskoczeniem dominacja tego typu kultury w stosowaniu tego rodzaju praktyk.

Mimo to, nie można stwierdzić, że któryś z elementów kultury organizacyjnej w sposób jednoznaczny wpływa na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach (pytanie badawcze nr 4). Można jedynie domniemywać, mając na uwadze model kultury organizacyjnej E. Scheina, że istotną rolę pełnią wartości organizacji zawarte w misji i kodeksach etycznych a propagowane przez kadrę menedżerską w firmie i wyrażone poprzez sposób kierowania pracownikami, a także całościowego zarządzania przedsiębiorstwem.

Kształtowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich (pytanie badawcze nr 5) rozpoczyna się, jak zostało to uprzednio przytoczone a także wykazane w podrozdziale 1.3. od wartości organizacji, które tworzą podłoże pod wszelkiego rodzaju działania w przedsiębiorstwie. Wszystkie nowe działania, które mają być wdrożone w przedsiębiorstwie muszą być kompatybilne z celami organizacji, w których często są ukryte wartości, chociaż niewielu pracowników zdaje sobie z tego sprawę. Niemniej biorąc pod uwagę fakt, że najwięcej praktyk z zarządzania różnorodnością można odnaleźć w kulturze typu Klan można stwierdzić, że warto w kreowaniu kultury wzorować się na tym typie. Chociaż nie w pełni możliwe jest całkowite zastosowanie tego typu kultury w każdym przedsiębiorstwie, gdyż na kształt kultury wpływa wiele zmiennych, jak choćby branża czy wielkość.

Do głównych barier, które przeszkadzają w implementacji zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w Polsce należy stereotypowe myślenie, ale także uprzedzenia, jak również takie aspekty jak brak wiedzy i doświadczenia, niezbyt jeszcze dobrze rozwinięta polityka antydyskryminacyjna i antymobbingowa, brak świadomości, jakie pozytywne skutki dla przedsiębiorstwa przynosi wdrożenie zarządzania różnorodnością

zasobów ludzkich, które ma zarówno wymiar biznesowy, jak i etyczny, ponieważ odzwierciedla wartości wyznawane przez organizację i jej liderów.

Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich nie jest procesem łatwym dla przedsiębiorstw, ponieważ należy pamiętać, że różnice stylów pracy różnych pokoleń pracowników nie wynikają jedynie z różnic wieku czy też płci. Ich źródłem są również warunki, w jakich zostali ukształtowani nie tylko w procesie pierwotnej socjalizacji, ale także w kontekście tzw. socjalizacji wtórnej, w tym właśnie swoistego doświadczania odmiennych kultur organizacyjnych, z którymi mieli do czynienia na przestrzeni życia zawodowego. W związku z tym niezbędne jest kreowanie w przedsiębiorstwie takiej kultury organizacyjnej, która sprawi, że pracownicy będą mieli jasny i spójny przekaz, co jest ważne w kontekście zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich.

Kultura organizacyjna daje podwaliny pod całe życie społeczne organizacji, poprzez propagowane praktyki determinuje zachowania wszystkich członków organizacji począwszy od prezesa zarządu a skończywszy na szeregowym pracowniku. Wpływa na wszystkie newralgiczne procesy zarządcze. Spełnia również wiele ważnych funkcji wewnętrznych, od kształtowania i budowania świadomości realizacji celów wśród pracowników po ich zaangażowanie, a także poczucie spełniania, docenienie oraz możliwości rozwoju niezależnie od wieku, płci czy też stażu pracy. Daje poczucie stabilności, oparcia i bezpieczeństwa, także poprzez propagowane wartości organizacyjne, które można odnaleźć w misji czy też kodeksach etycznych.

Dzięki oddziaływaniu na wspólny sposób patrzenia na rzeczywistość organizacyjną, który wynika z dzielenia tych samych przekonań i wartości, umożliwia wprowadzanie zmian w obszarze myślenia, a co za tym idzie także działania. Sprawia to, że kultura organizacyjna jest przyczynkiem nie tylko do kreowania tzw. atmosfery, ale także do wprowadzania nowych rozwiązań, w tym także zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich.

W Polsce ze względu na różnice międzypokoleniowe i różnorodność kultur organizacyjnych mieszających się na rynku pracy, dbanie o kulturę organizacyjną jest szczególnie ważne. W wielu krajach mających długie doświadczenie w rozwoju kapitalizmu, takich jak kraje skandynawskie czy Stany Zjednoczone, wiele wartości jest takich samych w różnych branżach i wśród różnych pokoleń. W Polsce, z powodu uwarunkowań historycznych związanych z przemianami ustrojowymi, w jednej firmie mogą pracować ludzie o bardzo różnych doświadczeniach i wartościach nabytych podczas socjalizacji w różnych „kulturach" (Sorkowski, 2011, s. 81). Wobec tego w tym swoistym „tyglu

zróżnicowania" istotna jest spójność w działaniach i rozumieniu organizacyjnej rzeczywistości, tak by zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich stało się naturalną częścią życia organizacji.

Wyniki badania różnych aspektów wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich przedstawione w pracy pozwalają na sformułowanie następujących spostrzeżeń:

1. Niniejsza praca stanowi oryginalną próbę badania relacji między kulturą organizacji, a zarządzaniem różnorodnością w sensie ilościowy.
2. Zrealizowanie wspomnianego uprzednio zamierzenia było możliwe z racji istnienia, w typologii wielowymiarowych modeli kultury organizacyjnej, modelu wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna, który pozwalał na zastosowanie metod ilościowych do opracowania wyników w ujęciu matematycznym.
3. Zidentyfikowano zróżnicowanie we wdrażaniu praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w zależności od występującego typu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.
4. W najszerszym zakresie praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością są stosowane w przedsiębiorstwach o typie kultury Klanu.
5. W sensie hierarchicznym zidentyfikowane praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich występują kolejno: w typie kultury Klanu, na podobnym poziomie lokują się firmy o typie kultury Rynku i Hierarchii, a na ostatnim miejscu w organizacjach reprezentujących typ kultury Adhokracja.
6. Przeciętny poziom stosowania praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich kształtuje się w przedsiębiorstwach w granicach od 15 do 40 procent badanych w pracy działań.

Reasumując, wnioski z przeprowadzonych badań pozwoliły na realizację celów głównego i aplikacyjnego pracy oraz udzielnie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Udowodniono, że kultura organizacyjna wpływa na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich, co pokazały badania w rozdziale 4 lub inaczej mówiąc istnieje pewien typ kultury, w którym praktyki z zarządzania różnorodnością występują częściej niż w innych typach kultury organizacyjnej biorąc pod uwagę typologię K.S. Camerona i R.E. Quinna. Jednakże, autorka ma świadomość, że przeprowadzona analiza pozostawia nadal wiele pytań otwartych, które stanowią inspirację do dalszych rozważań w zakresie podjętej problematyki. Szczególne ciekawe wydaje się zbadanie kultury organizacyjnej i występujących praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów

ludzkich pod kątem wielkości przedsiębiorstw, podziału na źródło pochodzenia kapitału czy też branże.

Bibliografia

Aaltio-Mariosola J., (1991), Culture Change in a Business. Studying a Major Organizational Change and its Impact on Culture. The Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Adams R.N., (1951), Personnel in Culture Change: A Test of Hypothesis, Social Forces. Oxford University Press, Vol. 30, No. 2.

Allen R., Dawson G., Wheatley K., White C., (2008), Perceived diversity and organizational performance. Employee Relations, Vol. 30, No. 1.

Alvessonn M., Berg P.O., (1988), Företagskultur och organisationssymbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt. Studentlitteratur Lund.

Alvessonn M., Berg P.O., (1992), Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview. Walter de Gruyter & Co, Berlin.

Amstrong M., (1996), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Anderson, J.M., Lee, J.B., Mark, S., Price, J.M., (2016), Leading with Culture Driving Organizational Performance through the Alignment of People, Strategy and Culture. SpencerStuart, New York.

Andrałojć M., Ławrynowicz M., (2012), Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y, [w:] Borkowska M., (red.), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Nr 5.

Aniszewska G., (2007), Kultura organizacyjna w zarządzaniu. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Aniszewska G., Gielnicka I., (1999), Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Argyris C., (1982), The Executive Mind and Double – Loop Learning, [w:] Robbins S.P. (ed.), Organization Behavior Reader. Prentice Hall, London.

Arredondo P., (1996), Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation. Sage Publications Ltd., London.

Austin J.R., (1997), A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 5, No. 4.

Baran B., (2015), Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiebiorstwach. Management Forum, Vol. 3, No. 2.

Bartnicki M., Kryś R., Stachowicz J., (1988), Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium Kształtowania procesu zmian zarządzania. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Basset-Jones N., (2005), The paradox of diversity management, creativity and innovation. Creativity and Innovation Management, Vol. 14, No. 2.

Bate P., (1984), The Impact of Organizational Culture an Approaches to Organizational Problem-Solving, Organization Studies, Vol. 5, No. 1.

Bergec S., (2013), Effective diversity management initiatives. International Review of Management and Marketing, Vol. 3, No. 2.

Blau P.M., (1968), The Hierarchy of Authority in Organizations. American Journal of Sociology, Vol. 73, No. 4.

Blau P.M., Scott R., (2003), Formal organizations: A comparative approach. Stanford University Press, Stanford.

Bolesta-Kukułka K., (1993), Jak patrzeć na świat organizacji. PWE, Warszawa.

Bordau D.J., Reiss Jr A.J., (1966), Command, Control and Charisma: Reflections and Police Bureaucracy. American Journal of Sociology, Vol. 72, No. 1.

Brillman J., (2002), Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa.

Burt R., (1999), When is Corporate Culture a Competitive Asset?, [w:] Dickson T., Pottinger K. (eds.), Financial Times Mastering Strategy Your Single-Source Guide to Becoming a Master of Strategy. Pearson Education Ltd., Edinburgh.

Byczkowska M., (2010), Zarządzanie różnorodnością (diversity management), [w:] Seliga R. (red.), Debiuty Doktorantów. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, tom XI, zeszyt 11.

Cameron K.S., Quinn R.E., (2015), Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących. Wolters Kluwer, Warszawa.

Cameron K.S., Quinn R.E., Degraff J., Thakor A.V., (2006), Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations. Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

Chatman J.A., (2010), Norms in mix sex and mixed race work groups. The Academy of Management Annals, Vol. 4, No. 1.

Chmielewska-Muciek D., (2009), Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia, Vol. XLIII, nr 20.

Chuda A., Wyrwicka M.K., (2013), Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, Nr 59.

Coleman J., (2016), 6 składowych wyższej kultury organizacyjnej, https://www.hbrp.pl/b/6-skladowych-wyzszej-kultury-organizacyjnej/APmWGnuL (dostęp: 3.09.2017).

Collins J., (2001), Go to Great. Why some companies make the leap and others don't. HarperBusiness, New York.

Cox T.H., Blake S., (1991), Managing cultural diversity: implications for organizational behavior. Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 3.

Czekaj J., (2007), Metody organizacji i zarządzania. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

Daszkiewicz W., (2010), Podstawowe rozumienie kultury – ujęcie filozoficzne. Roczniki Kulturoznawcze Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego im. Jana Pawła II, Tom 1.

Denison D., (1996), What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, No. 21(3).

Deshpande R., Parasuraman R., (1986), Linking Corporate Culture to Strategic Planning. Business Horizons. Vol. 29, No. 3.

Domański Cz., (1979), Statystyczne testy nieparametryczne. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Drucker P.F., (2001), Myśli przewodnie Druckera. MT Biznes, Warszawa.

Drygalska E., (2012), Zgadnij, kto przyjdzie na obiad, czyli historia związków międzyrasowych w Stanach Zjednoczonych, http://www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/archives/4171 (dostęp: 8.08.2017).

Durbin S., Lovell L., Winters J., (2008), Professional insights diversities in an organizational context. Equal Opportunities International, Vol. 27, No. 4.

Durska M., (2009), Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia. Kobieta i Biznes (Women in Business), Kolegium Gospodarki światowej. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Nr 1–4.

Dziadkiewicz A., Nieżurawska J., (2014), Design of learning process for SME managers (in different generations). VIA University College, Horsens.

Egan M.L., Bendick M., (2003), Workforce diversity initiatives of US multinational corporations in Europe. Thunderbird International Business Review, Vol. 45, No. 6.

Elegbe J.A., (2010), Talent Management in the Developing World. Gower Publishing Ltd, Surrey.

European Commission, (2003), The cost and benefits of diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20ExSum.pdf

European Commission, (2015), Diversity within small and medium-sized enterprises, Best practices and approaches for moving ahead, http://ec.europa.eu/justice/ discrimination/files/diversity_sme2015_en.pdf (dostęp: 5.08.2017).

European Telecoms Network Operators – ETNO, (2007), Różnorodność w pracy – Przegląd dobrych praktyk korporacyjnych w sektorze telekomunikacyjnym, https://etno.eu/datas/publications/other/Brochure_Diversity_Polish_Final.pdf (dostęp: 17.08.2017).

Fobel P., Fobelowa D., (2007), Etyka i kultura w organizacji. Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Tychy.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu, (2008), Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących, Warszawa.

Forum Odpowiedzialnego biznesu, (2009), Firma=Różnorodność, zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie, https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/78/Firma_Roznorodnosc.pdf?sequence=1 (dostęp 8.0.2017).

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

Frencz W.L., Kasta F.E., Rosenzweig J.E., (1985), Understanding Human Behaviour in Organizations. Harper and Row, New York.

Friedlander F., Margulies N., (1969), Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. Personnel Psychology, Vol. 22.

Frost P., Moore L., Louise M., Lundberg C., (1991), Reforming Organizational Culture. Sage Publications, Newbuy Park.

Furmanik M., (2013), Kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów. Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, tom 2013, zeszyt 1(21).

Furnham A., Gunter B., (1993), Corporate Assessment. Routledge, London.

Geertz C., (1975), The Interpretation of Culture. Hutchinson, London.

Gender Index, UNDP., EQUAL., (2007), Równość Inspiruje. Firma równych szans-przewodnik dobrych praktyk, http://tacysami.edu.pl/wp-content/uploads/2013/04/ Firma-r%C3%B3wnych-szans-przewodnik-dobrych-preaktyk.pdf (dostęp: 12.08.2017).

Glińska-Neweś A., (2007), Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Dom Organizatora – TNOiK, Toruń.

Goodman N., Marx G.T., (1982), Society Today. Random House, New York.

Gouldner H.P., (1960), Dimensions of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, Vol. 4, No. 4.

Greenberg J., Baron R.A., (2000), Organizational behavior. Perentic-Hall, New Yersey.

Griffin R.N., (1996), Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa.

Gryszko M., (2009), Raport z zarządzania różnorodnością w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/ ZarzadzanieroznorodnosciawPolsce_FOB.pdf (dostęp: 12.08.2017).

Hofstede G., (2000), Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. PWE, Warszawa.

Hofstede G., Hofstede J.G., Minkov M., (2011), Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. PWE, Warszawa.

Hon L.C., Bruner B., (2000), Diversity issues and public relations. Journal of Public Ralations Reserch, Vol. 12, No.4.

Jacques E., (1951), The Changing Culture of a Factory. Tavistock Publications, London.

Jasiński A., (2010), O wielokulturowych aspektach we współczesnej przestrzeni publicznej. Czasopismo techniczne-Architektura. Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Nr 5(107).

Katrinli A., Atabay G., Gunay G., Guneri, B., (2008), Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. Journal of Advanced Nursing, Vol. 64, No. 4.

Kei, M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Luthi E., Matoba K., Plett A., Von Unruh K., (2007), Podręcznik szkoleniowy zarządzania różnorodnością, International Society for Diversity Management-idm, http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-pl.pdf (dostęp: 8.08.2017).

Kelly E., Dobbin F., (1998), How Affirmative Action Became Diversity: employer Response to Anti-discrimination Law, 1961-1996. American Behavioral Scientist, Vol. 41, No. 7.

Kessing R.M., (1974), Theories of Culture. Annual Review of Anthropology, No. 3.

Klarsfeld A., (2014), International Handbook on Diversity Management at Work. Country Perspective on Diversity and Equal Treatment. Edward Elgar Publishing, Inc, Northampton.

Klimann R.H., Saxton H.J., Sarpa R., (1985), Gaining Control of the Corporate Culture. Jossey Bass Publ, San Francisco.

Kłos B., (1997), Polityka społeczna w procesie integracji Europy Zachodniej. Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Nr 106.

Kłoskowska A., (2006), Kultura masowa. Krytyka i obrona. PWN, Warszawa.

Komisja Europejska, (2005), Różnorodność w firmach-dobre praktyki w miejscu pracy. Podstawowe prawa i przeciwdziałanie dyskryminacji, Bruksela.

Komisja Europejska, (2006), Europejski Rok Równych Szans dla Wszystkich okresem gorącej debaty na temat różnorodności, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-07-69_pl.htm (dostęp: 9.08.2017).

Komisja Europejska, (2011), Program PROGRESS w działaniu: Wspólnotowy program na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej 2007-2013. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luxemburg.

Komisja Europejska, (2012), Implementation checklist for diversity management. Support for voluntary initiatives promoting diversity management at the workplace across theEU,http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf (dostęp: 8.08.2017).

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

Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., (2012), Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym, [w:] Knosala R. (red.), Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Kostera M., (1996), Postmodernizm w zarządzaniu. PWE, Warszawa.

Kostera M., (2000), Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa.

Kostera M., Konwacki S., (1995), Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski Wł. (red.), Zarządzanie, Teoria i praktyka. PWN, Warszawa.

Kostera M., Konwacki S., Szumski A., (1998), Zachowania organizacyjne: motywowanie, przywództwo, kultura organizacyjna, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa.

Kostro K., (2009), Zagadnienia kulturowe w ekonomii. Gospodarka Narodowa. Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Nr 3.

Koźmiński A.K., Jemielniak D., (2008), Zarządzanie od podstaw. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Kroeber A.L., Kluckhohn C., (1952), Culture. Merridian Books, New York.

Kubicka I., (2014), Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością, [w:] Stor M., Listwan T. (red.), Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim-podejście, metody, narzędzia. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 349.

Kuc B.R., (2000), Zarządzanie doskonałe. Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa.

Kuklik C.T., (2014), Working below and above the line: the research-practice gap in diversity management. View issue TOC, Vol. 24, No. 2.

Kumaniecki K., (1982), Słownik łacińsko-polski. PWN, Warszawa.

Langdon D.S., McMenanim T.M., Krolik T.J., (2002), US labour market in 2001. Monthly Labour Review, Vol. 125, No. 2.

Lauring J., Selmer J., (2012), Knowledge sharing in diverse organizations. Human Resource Management Journal, Vol. 22, No. 1.

Le Pla R., (2010), The changing face of the workplace. NZ Business, Vol. 24, No. 7.

Lewis S., (1997), 'Family Friendly' Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins? Gender, Work and Organization, Vol. 4, No. 1.

Likert R., Likert J., (1976), New Ways of Managing Conflict. McGraw-Hill, New York.

Lisowska E., Sznajder A., (2013), Diversity Index. Zarządzanie różnorodnością w pracy. Raport I edycji Barometru Różnorodności, Konfederacja Lewiatan http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_raport(4).pdf (dostęp: 12.08.2017).

Listwan T., (2004), Zarządzanie kadrami. C.H.BECK, Warszawa.

Listwan T., Sułkowski Ł., (2016), Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa.

Marek A., (2014), Model wartości konkurujących w badaniu kultury organizacji samorządowych. Roczniki Ekonomii i Zarządzania, Towarzystwo Naukowe KUL Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II. Roczniki Ekonomii i Zarządzania, Tom 6, Nr 2.

Markusik J., (2011), Coaching vs. Mentoring, http://swiatcoachingu.pl/2011-09-27-04-22-47/obszary/371-coaching-vs-mentoring (dostęp: 17.08.2017).

Mazur B., (2012), Kultura organizacyjna w zróżnicowanym otoczeniu. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

McKenna R., Beech N., (2002), Human Resources Management. Pearson Education Limited, Edinburgh.

McKinsey&Company., (2015), Diversity matters, file:///C:/Users/User/Downloads/Diversity%20Matters.pdf (dostęp: 2.09.2017).

Mead M., (1973), Coming of Age in Samoa. Modern Library, New York.

Mendryk I., (2013), Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach, Annales Universitas Mariae Curie-Skłodowska, Tom XLVII, nr 2.

Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOP, Stowarzyszenie Europejskich Izb Przemysłowo-Handlowych (EUROCHAMBRES), (2008), Przełam stereotypy związane z płcią daj szanse talentowi. Zestaw narzędzi dla managerów ds. zasobów ludzkich w MŚP, file:///C:/Users/User/Downloads/SME_Advisors_HR_Managers_PL.pdf (dostęp: 20.08.2017).

Morgan G., (1997), Images of Organization. Sage Publications, Thousand Oaks, London.

Nizard G., (1998), Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji. PWN, Warszawa.

Nogalski B., Szpitter A., (2012), Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową [w:] Mikuła B. (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Nowicka M., (2013), Prezentacja multimedialna. Dobre praktyki w coachingu dla Coacha, Klienta i w Biznesie. Opracowanie ICF, Łódź.

Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., (2009), Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie-Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Panasiewicz L., (2013), Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jak czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.

Papamichalopoulou L., (2013), Zarządzanie różnorodnością motorem rozwoju w Unii Europejskiej. Łączy nas różnorodność. Przewodnik po karcie różnorodności. FOB, Warszawa.

Parlament Europejski, (2014), Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r., Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, Strasburg.

Patrick H., Kumar V., (2012), Managing Workplace diversity: Issued and Challenges. Sage Open Journal, Vol. 2, No. 2.

Penc J., (2005), Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery. Difin, Warszawa.

Penc J., (2010), Humanistyczne wartości zarządzania – w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań. Difin, Warszawa.

Peters T.J., Waterman R.H., (2000), Poszukiwanie doskonałości w biznesie. Medium, Warszawa.

Pettigrew A.M., (1979), On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4.

PricewaterhouseCoopers, (2015), Diversity adds millions to the ISS bottom line, https://www.dk.issworld.com//media/issworld/dk/Files/PDF%20filer/Corporate%20Social%20Responsibility/4355_UK_Mangfoldigheds_Engelsk%20final.pdf?la=da-DK (dostęp: 2.09.2017).

Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL., (2007), Opis projektu, http://www.equal.org.pl/baza.php?M=10&PID=86&lang=pl (dostęp: 9.08.2017).

Raport ABSL Polska, (2016), Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016, http://absl.pl/wp content/uploads/2016/10/Raport_ABSL_2016_PL.pdf (dostęp: 8.08.2017).

Rawłuszko M., (2007), Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością. Równość inspiruje, Firma równych szans-przewodnik dobrych praktyk, http://tacysami.edu.pl/wp-content/uploads/2013/04/Firma-r%C3%B3wnych-szans-przewodnik-dobrych-preaktyk.pdf (dostęp: 12.08.2017).

Richardson T., (2012), Rise of Youth Counter Culture after World War II and the Popularization of Historical Knowledge: Then and Now, Historical Society, Annual Meeting Popularizing Historical Knowledge: Practice, Prospects, and Perils, Columbia.

Robak P., Koczorowska N., (2017), Prezentacja multimedialna. Kultura i strategia organizacji.

Roberson Q.M., (2006), Disentangling the meaning of diversity and inclusion in Organization. Group and Organization Management, Vol. 31, No. 2.

Rybakowicz M., Piotrowski K., (2012), Zależności kultury narodowej i kultury organizacyjnej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw, [w:] Tarapata J. (red.), Nowoczesne Systemy Zarządzania, Tom 7.

Sawicka M., (2014), Różnorodność pracownicza w Polsce, Harvard Business Review, Luty 2014.

Schein E., (1986), What you need to know about Organizational Culture. Training and Development Journal (January).

Schein E., (1997), Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Scheuplein H., (1987), Unternehmenskultur und persönliche Wieterentwicklung.Von der ist Kultur zur Soll-Kultur. Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 56, No. 5.

Sciame-Giesecke S., Parkinson K., Roden D., (2011), Diversifying the Curriculum: Leadership to Overcome Interia, [w:] Chen S. (ed.), Diversity Management: Theoretical Perspectives and Practical Approaches. Pace University, New York.

Seymen O.A., (2006), The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literature review. Cross Cultural Management, Vol. 13.

Siemiński M., (2008), Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń.

Sikorski C., (2006), Kultura organizacyjna. C.H. Beck, Warszawa.

Sikorski Cz., (1990), Kultura organizacyjna w instytucji. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sikorski Cz., (2008), O zaletach słabej kultury organizacyjnej, [w:] Sikorski Cz. (red.), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Nr 6.

Simircich L., (1983), Studying Organizations as Culture, [w:] Morgan G. (red.), Beyond Methods. Strategies for Social Research. Sage Publications, Beverly Hills.

Śniadecki J., (1998), Etyka jako przejaw kultury, [w:] Nogalski B. (red.), Kultura organizacyjna duch organizacji. Oficyna Wyd. OPO. TNOiK, Bydgoszcz.

Srokowski Ł., (2011), Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Stockdale M.S., Crosby F.J., (2009), The psychology of management of workplace diversity, leadership model, employee outcomes, and organizational culture. Journal of Business Ethics, No. 90.

Stoner J.A.F., Wankel Ch., (1994), Kierowanie. PWE, Warszawa.

Strużycki M., (2002), Zarządzanie przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa.

Sułkowski Ł., (2002), Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej. Przegląd Organizacji, Nr 2.

Sułkowski Ł., (2002), Kulturowa zmienność organizacji. PWE, Warszawa.

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

Sułkowski Ł., Sikorski Cz., (2014), Metody zarządzania kulturą organizacyjną. Difin, Warszawa.

Supermat J., (1998), Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje. Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław.

Szacka B., (2003), Wprowadzenie do socjologii. Oficyna Naukowa, Warszawa.

Szczepański J., (1963), Elementarne pojęcia socjologii. PWN, Warszawa.

The Economist Intelligence Unit, (2014), Global Diversity and Inclusion. Perceptions, Practices and Attitudes,http://graphics.eiu.com/upload/eb/DiversityandInclusion.pdf (dostęp: 15.08.2017).

Trompenaars F., Hampden-Turner C., (2002), Siedem wymiarów kultury. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Ulrich D., (2016), Kultury firmy nie da się oddzielić od klientów, https://www.hbrp.pl/b/kultury-firmy-nie-da-sie-oddzielic-od-klientow/D2YHitHK (dostęp: 3.09.2017).

Van Maanen J., (1998), Tales of the Field. On Writing Ethnography. University of Chicago Press, Chicago.

Walczak W., (2011), Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw, [w:] Cyfert Sz. (red.), Organizacja i Kierowanie. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Nr 3(146).

Waszczak S., (2009), Postawy wobec różnorodności-uwarunkowania, próba typologii, implikacje, [w:] Juchnowicz M. (red.), Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Wierzbowska K., (2017), Mentoring zyskuje na popularności-o przedsiębiorczych kobietach w Dniu Kobiet, http://it-manager.pl/mentoring-zyskuje-na-popularnosci-o-przedsiebiorczych-kobietach-w-dniu-kobiet/ (dostęp: 17.08.2017).

Wirth L., (2001), Breaking through the Class Ceiling, Women in Management. International Labour Organization, Geneva.

Włodakiewicz-Klimek H., Kałkowska J., Pawłowski E., (2013), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Wolniak R., (2012), Wymiary Kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością. CEDEWU, Warszawa.

Wyrozumska A., (2008), Znaczenie prawne zmiany statusu Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej w Traktacie Lizbońskim oraz protokołu polsko-brytyjskiego. Przegląd Sejmowy, Wydawnictwo Sejmowe, Nr 2(85).

Wyczółkowski B., (2000), Zarządzanie i Marketing. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 5.

Wziątek-Staśko A., (2012), Diversity management. Narzędzia skutecznego motywowania pracowników. Difin, Warszawa.

Zaroda-Dąbrowska A., (2016), Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie menedżerów. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników – case study, http://diversityhub.pl/wp-content/uploads/2016/08/anna-zaroda-dabrowska.pdf (dostęp: 20.08.2017).

Zbiegień-Maciąg L., (2013), Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm. PWE, Warszawa.

Zimniewicz K., (1999), Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa.

Zych B., (2013), Nieodwracalne trendy i sprawdzian dla HR-zarządzanie różnorodnością, http://hrstandard.pl/2014/03/13/nieodwracalny-trend-i-sprawdzian-dla-hr-zarzadza-nie-roznorodnoscia/

Aneks

Kwestionariusz ankiety badawczej

Szanowni Państwo,

Jestem pracownikiem naukowo-dydaktycznym Politechniki Poznańskiej na Wydziale Inżynierii Zarządzania w Katedrze Zarządzania i Systemów Informatycznych, gdzie prowadzę badania na temat relacji pomiędzy kulturą organizacji a zarządzaniem różnorodnością w przedsiębiorstwach. W związku z tym zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie niniejszej ankiety badawczej.

Ankieta jest całkowicie anonimowa a udzielone przez Państwa odpowiedzi zostaną wykorzystane wyłącznie do celów badawczych natomiast uzyskane wyniki będą analizowane jedynie w postaci zbiorczej.

Z poważaniem

Daria Nadolna

daria.nadolna@put.poznan.pl

Z góry dziękuję Państwu bardzo za pomoc oraz poświęcony czas na wypełnienie ankiety

Wybrane przez Panią/Pana odpowiedź lub odpowiedzi należy zakreślić kółkiem

Część I: Informacje o firmie

Proszę zaznaczyć lub wpisać odpowiedź:

1. **Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma?**
   a) poniżej 50
   b) 50–249
   c) 250–500
   d) powyżej 500

2. **Jak długo (ile lat) firma działa na rynku?**

   ……..

3. **Z jakiego kraju pochodzi kapitał założycielski[31] firmy? (tj. z jakiego kraju pochodzi firma?)**

   ……..

[31] Jest to pierwotny wkład (pieniężny) wnoszony przez właścicieli firmy przy jej zakładaniu.

4. W jakiej branży działa Państwa firma?

a) budowlana
b) energetyczna
c) farmaceutyczna
d) finansowa
e) handel
f) informatyczna
g) meblarska
h) motoryzacyjna
i) telekomunikacyjna
j) transport
k) usługi
l) inne (proszę podać): ……..

Proszę przejść do drugiej części ankiety

Część II: Typ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Poniższe pytania dotyczą kultury organizacyjnej Państwa przedsiębiorstwa (**inaczej zwanego organizacją lub firmą).**

Dla każdego z sześciu pytań podano **cztery odpowiedzi (a, b, c, d)**, między które należy rozdzielić **w sumie 10 punktów** w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w Państwa przedsiębiorstwie. **Najwięcej punktów należy przypisać odpowiedzi, która najlepiej/najbardziej opisuje obecną sytuację panującą w Państwa firmie. Proszę wpisać przydzielone przez Państwa punkty w puste pola po prawej stronie tabelki.**

Bardzo ważne, by suma punktów przypisanych wszystkim odpowiedziom razem (a, b, c, d) na dane pytanie wyniosła 10 punktów

5. Jaka jest ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa?		**Punkty**
a	Firma jest bardzo przyjaznym miejscem pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę.	
b	Dominującymi cechami firmy są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.	
c	W firmie liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest zdobycie przewagi na rynku.	
d	W firmie obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.	
	Suma punktów	**10 pkt.**

6. Jaki jest styl przywództwa w przedsiębiorstwie?		Punkty
a	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.	
b	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.	
c	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze stanowczością oraz orientacją na wyniki.	
d	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z koordynowaniem oraz sprawnym organizowaniem.	
	Suma punktów	**10 pkt.**

7. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?		Punkty
a	W firmie preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody oraz uczestnictwa.	
b	W firmie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, swobodę a także oryginalność.	
c	W firmie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.	
d	W firmie preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie oraz przewidywalność.	
	Suma punktów	**10 pkt.**

8. Co zapewnia spójność przedsiębiorstwa?		Punkty
a	Spójność firmy jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie.	
b	Spójność firmy jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój.	
c	Spójność firmy jest zapewniona przez nacisk na osiąganie wyników i chęć zwyciężania.	
d	Spójność firmy jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy.	
	Suma punktów	**10 pkt.**

9. Na co kładzie się największy nacisk?		Punkty
a	W firmie kładzie się nacisk na zaufanie, otwartość i współdziałanie.	
b	W firmie kładzie się nacisk na podejmowanie nowych wyzwań oraz szukanie nowatorskich rozwiązań oraz możliwości.	
c	W firmie kładzie się nacisk na osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.	
d	W firmie kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.	
	Suma punktów	**10 pkt.**

10. Jakie są kryteria sukcesu w przedsiębiorstwie?		Punkty
a	Za miarę sukcesu uważa się pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.	
b	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie/oferowanie oryginalnych i nowatorskich produktów lub usług.	
c	Za miarę sukcesu uważa się pokonywanie konkurentów i osiągnięcie pozycji lidera na rynku.	
d	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania.	
	Suma punktów	**10 pkt.**

Proszę przejść do trzeciej części ankiety

Część III: Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich

Poniższe pytania dotyczą zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w Państwa przedsiębiorstwie

11. Znam misję firmy, w której pracuję (proszę zaznaczyć odpowiedź)

a) tak

b) nie

Jeśli wybrano odpowiedź b proszę przejść do pytania nr 14

12. Do najważniejszych wartości zawartych w misji przedsiębiorstwa, w którym pracuję należą (proszę zaznaczyć jedną lub więcej odpowiedzi oraz/albo dopisać swoje przykłady):

a) równość

b) wzajemny szacunek

c) współpraca

d) poszanowanie dla odmienności

e) inne **(proszę dopisać)**: …….

13. Czy w Państwa firmie istnieje tzw. 'Kodeks etyczny[32]' firmy? (proszę zaznaczyć odpowiedź)

a) tak

b) nie

c) nie wiem

Jeśli wybrano odpowiedź b lub c proszę przejść do IV cz. ankiety

[32] Kodeks etyczny to zbiór reguł i zasad regulujących postępowanie firmy wobec pracowników, klientów, konkurencji, dostawców i środowiska.

14. **Do najważniejszych zasad/reguł zawartych w kodeksie etycznym firmy, w której pracuję należą** (proszę zaznaczyć jedną lub więcej odpowiedzi oraz/albo dopisać swoje przykłady):
    a) regulamin równego traktowania w pracy
    b) procedury antymobbingowe
    c) procedury antydyskryminacyjne

Część IV: Praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich

Poniższe pytania dotyczą działań z obszaru zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w Państwa przedsiębiorstwie

15. **Przedsiębiorstwo, w którym pracuję ma podpisaną tzw. Kartę Różnorodności[33] (proszę zaznaczyć odpowiedź):**
    a) tak
    b) nie
    c) nie wiem

16. **W firmie istnieje przejrzysta rekrutacja i selekcja pracowników poprzez: otwarte konkursy a także upowszechnianie wewnątrz firmy informacji o wolnych wakatach itd.** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie

17. **Podczas naboru na dane stanowisko używa się form neutralnych płciowo tj. poszukujemy <u>osoby</u> na stanowisko Project manager** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie
    c) nie wiem

18. **Podczas naboru na dane stanowisko pracy opisuje się zadania, jakie będą wymagane od danej osoby a nie umiejętności** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie
    c) czasami
    d) nie wiem

[33] **Karta Różnorodności** (ang. *Diversity Charter*) – międzynarodowa inicjatywa, wspierana przez Komisję Europejską, mająca na celu promowanie różnorodności i równych szans w zatrudnieniu, bez względu na płeć, wiek, rasę, orientację seksualną, niepełnosprawność czy religię.

19. **Podczas naboru na dane stanowisko pracy opisuje się kryteria, które rzeczywiście są wymagane a nie, które wynikają z panujących stereotypów** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie
    c) nie wiem

20. **Podczas rozmowy kwalifikacyjnej używa się wystandaryzowanych scenariuszy rozmów** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie
    c) nie wiem

21. **Podczas rozmowy kwalifikacyjnej pytano o sprawy osobiste lub życie prywatne** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie

22. **Pracujemy w mieszanych zespołach pracowniczych/projektowych tj. składających się z kobiet i mężczyzn** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie
    c) czasami

23. **Zespół, w którym pracuję składa się** (proszę zaznaczyć jedną lub więcej odpowiedzi):
    a) z osób w podobnym wieku
    b) z osób w różnym wieku (młodszym, średnim i/lub starszym)

24. **Pracuję w zespole z osobami pochodzącymi z różnych krajów** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie
    c) czasami

25. **W firmie istnieje możliwość wymiany wiedzy oraz doświadczeń zawodowych pomiędzy pracownikami niezależnie od** (proszę zaznaczyć jedną lub więcej odpowiedzi):
    a) wieku
    b) płci
    c) stażu pracy
    d) zajmowanego stanowiska
    e) nie ma takiej możliwości

26. **W firmie istnieje** (proszę zaznaczyć jedną lub więcej odpowiedzi):
    a) przejrzysta polityka płacowa
    b) prowadzenie monitoringu wynagrodzeń kobiet i mężczyzn
    c) prowadzenie monitoringu zatrudnienia ze względu na wiek pracowników
    d) jasne i spisane kryteria przyznawania premii
    e) przejrzysta polityka awansów wewnętrznych
    f) równe szanse na awans zarówno kobiet jak i mężczyzn
    g) zwiększanie udziału kobiet wśród kadry zarządzającej/kierowniczej
    h) dbanie o rozwój zawodowy pracowników niezależnie od wieku, płci, stażu pracy, doświadczenia poprzez możliwość udziału w szkoleniach i/lub kursach
    i) budowanie indywidualnych ścieżek kariery przez Dział HR
    j) tworzenie programów zarządzania talentami
    k) realizowanie takich programów jak (**proszę zaznaczyć**):
        - mentoring
        - coaching
        - networking
    l) wspieranie rozwoju zawodowego kobiet na stanowiskach menadżerskich
    m) zapewnianie rotacji kadry menadżerskiej
    n) możliwość wyjazdów na kontrakty międzynarodowe
    o) kształcenie umiejętności przywódczych menadżerów z uwzględnieniem poszanowania dla odmienności i postaw
    p) żadne z powyższych

27. **W przedsiębiorstwie jest możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym tzw. work-life balance poprzez** (proszę zaznaczyć jedną lub więcej odpowiedzi):
    a) elastyczny czas pracy
    b) zadaniowy czas pracy
    c) telepracę
    d) skrócony tydzień pracy
    e) nie ma takiej możliwości

28. **W przedsiębiorstwie są zatrudniane osoby niepełnosprawne** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie
    c) nie wiem

29. **W firmie są realizowane takie programy jak np. pracująca Mama, firma przyjazna Mamie, firma fair play** (proszę zaznaczyć odpowiedź):
    a) tak
    b) nie
    c) nie wiem

Proszę przejść do ostatniej części ankiety

Metryczka

Proszę zaznaczyć lub wpisać odpowiedź:

30. **Płeć:**
    a) kobieta
    b) mężczyzna

31. **Wiek:**
    a) 20–24 lat
    b) 25–34 lat
    c) 35–44 lat
    d) 45–54 lat
    e) 55–64 lat
    f) powyżej 6 5lat

32. **Proszę podać zajmowane stanowisko w firmie:**

    …….

Dziękuję Państwu bardzo za pomoc oraz poświęcony czas na wypełnienie ankiety

Spis rysunków

Rys. 1.1. Model kultury organizacyjnej według E. Schein 25
Rys. 1.2. Model kultury organizacyjnej według G. Hofstede tzw. diagram cebuli 28
Rys. 3.1. Model wartości konkurujących 83
Rys. 3.2. Struktura wielkości przedsiębiorstw, w których pracują respondenci 86
Rys. 3.3. Obecność przedsiębiorstw na rynku w latach 87
Rys. 3.4. Pochodzenie kapitału założycielskiego przedsiębiorstw, w których pracują respondenci 87
Rys. 3.5. Branże, w których pracują respondenci 88
Rys. 3.6. Płeć respondentów 88
Rys. 3.7. Wiek respondentów 89
Rys. 3.8. Struktura respondentów ze względu na szczebel zarządzania w przedsiębiorstwach 89
Rys. 3.9. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według pracowników 91
Rys. 3.10. Przywództwo według badanych pracowników przedsiębiorstw 93
Rys. 3.11. Zarządzanie pracownikami według badanych pracowników przedsiębiorstw 94
Rys. 3.12. Spójność działania według badanych pracowników przedsiębiorstw 96
Rys. 3.13. Na co kładzie się nacisk według pracowników badanych przedsiębiorstwach 97
Rys. 3.14. Kryteria sukcesu organizacji według badanych pracowników przedsiębiorstw 97
Rys. 3.15. Przeciętny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw według pracowników 98
Rys. 3.16. Przeciętny profil kultury organizacyjnej małej wielkości przedsiębiorstw 100
Rys. 3.17. Przeciętny profil kultury organizacyjnej średniej wielkości przedsiębiorstw 101
Rys. 3.18. Przeciętny profil kultury organizacyjnej dużej wielkości przedsiębiorstw 101
Rys. 3.19. Przeciętny profil kultury organizacyjnej bardzo dużych przedsiębiorstw 102
Rys. 3.20. Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z kapitałem polskim 103
Rys. 3.21. Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym 104
Rys. 3.22. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z punktu widzenia kobiet 105
Rys. 3.23. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z punktu widzenia mężczyzn ...105
Rys. 3.24. Znajomość misji przedsiębiorstwa 107
Rys. 3.25. Wartości istotne z punktu widzenia zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich zawarte w misji przedsiębiorstw 108
Rys. 3.26. Występowanie kodeksu etycznego w przedsiębiorstwach 109
Rys. 3.27. Najbardziej istotne procedury zawarte w kodeksie etycznym przedsiębiorstw z uwagi na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich 109
Rys. 3.28. Funkcjonowanie tzw. Karty Różnorodności w przedsiębiorstwach 110

Rys. 3.29. Przejrzysta rekrutacja i selekcja pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa 110
Rys. 3.30. Używanie podczas naboru na dane stanowisko pracy form neutralnych płciowo ..111
Rys. 3.31. Opisywanie, podczas naboru na dane stanowisko pracy, zadań, jakie będą wymagane a nie umiejętności 111
Rys. 3.32. Opisywanie rzeczywistych kryteriów wymagań podczas naboru na dane stanowisko pracy nie wynikających z panujących stereotypów 112
Rys. 3.33. Używanie wystandaryzownaych scenariuszy rozmów podczas rozmów kwalifikacyjnych 112
Rys. 3.34. Zadawanie pytań kandydatom dot. ich życia osobistego podczas rozmowy kwalifikacyjnej 113
Rys. 3.35. Praca w mieszanych zespołach pracowniczych/projektowych tj. składających się z kobiet i mężczyzn 113
Rys. 3.36. Praca w zespołach o zróżnicowanym wieku w przedsiębiorstwach 114
Rys. 3.37. Praca w zespołach z obcokrajowcami w przedsiębiorstwach 114
Rys. 3.38. Możliwość wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwach niezależnie od stażu pracy, płci, wieku, zajmowanego stanowiska 115
Rys. 3.39. Praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach 116
Rys. 3.40. Istniejące w przedsiębiorstwach formy łączenia życia zawodowego z prywatnym tzw. work-life balance 117
Rys. 3.41. Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w przedsiębiorstwach 118
Rys. 3.42. Realizacja programów typu firma fair play, firma przyjazna mamie, pracująca mama itd. 118
Rys. 4.1. Typy kultury organizacyjnej a wartości zawarte w misji przedsiębiorstwa 125
Rys. 4.2. Typy kultury organizacyjnej a procedury zawarte w kodeksie etycznym przedsiębiorstwa 126
Rys. 4.3. Typy kultury organizacyjnej a możliwość wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami niezależnie od wieku, płci, zajmowanego stanowiska, stażu pracy.....127
Rys. 4.4. Typy kultury organizacyjnej a formy work-life balance w przedsiębiorstwie 128
Rys. 4.5. Typy kultury a praktyki z zakresu zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacjach 129

Spis tabel

Tabela 1.1. Typologia badań kultury w teorii organizacji według L. Smircich 17
Tabela 1.2. Zestawienie rozumienia pojęcia kultura organizacyjna 21
Tabela 1.3. Definicje kultury organizacyjnej 22
Tabela 1.4. Charakterystyka słabej i silnej kultury organizacyjnej 36
Tabela 1.5. Typologia kultur narodowych według G. Hofstede 45
Tabela 2.1. Trzy podstawowe wymiary różnorodności 55
Tabela 2.2. Definicje pojęcia zarządzanie różnorodnością 57
Tabela 2.3. Różnica między polityką równych szans a zarządzaniem różnorodnością w przedsiębiorstwie 59
Tabela 2.4. Obszary przedsiębiorstwa oraz przynależne im zadania z zakresu zarządzania różnorodnością istotne z punktu widzenia wdrożenia koncepcji 62
Tabela 3.1. Zestawienie zbiorcze wyników diagnozy profili kultury organizacyjnej przedsiębiorstw ze względu na zastosowane kryteria podziału 106
Tabela 4.1. Przedsiębiorstwo, w którym pracują respondenci ma podpisaną tzw. Kartę Różnorodności 121
Tabela 4.2. W firmie istnieje przejrzysta rekrutacja i selekcja pracowników poprzez otwarte konkursy a także upowszechnianie wewnątrz firmy informacji o wolnych wakatach itd. 121
Tabela 4.3. Używanie form neutralnych płciowo podczas naboru na dane stanowisko, np. poszukujemy osoby na stanowisko Project manager 121
Tabela 4.4. Opisywanie zadań, jakie będą wymagane od danej osoby a nie umiejętności, podczas naboru na dane stanowisko pracy 122
Tabela 4.5. Opisywanie, podczas naboru na dane stanowisko pracy, kryteriów, które rzeczywiście są wymagane a niewynikające z panujących stereotypów 122
Tabela 4.6. Używanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej wystandaryzowanych scenariuszy rozmów 122
Tabela 4.7. Pytanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej o sprawy osobiste lub życie prywatne 122
Tabela 4.8. Praca w mieszanych zespołach pracowniczych/projektowych tj. składających się z kobiet i mężczyzn 123
Tabela 4.9. Praca w zespole z osobami pochodzącymi z różnych krajów 123
Tabela 4.10. Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w przedsiębiorstwie 123
Tabela 4.11. W firmie są realizowane takie programy jak np. pracująca mama, firma przyjazna mamie, firma fair play 123
Tabela 4.12. Opracowanie zestawienia odpowiedzi dla poszczególnych typów kultury organizacyjnej na pytania jednokrotnego wyboru 124