

*dr Justyna Pawlak*¹

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Psychospołeczne czynniki determinujące kreowanie kapitału ludzkiego poprzez zarządzanie różnorodnością²

WPROWADZENIE

Zmiany demograficzne, migracje i coraz większa mobilność pracowników sprawiają, że nawet w społeczeństwach, w których dotychczas siła robocza była pod wieloma względami jednorodna, potrzebne będzie znalezienie rozwiązań pozwalających na skuteczne dostosowanie się nowych warunków. Proces starzenia się społeczeństwa i związany z nim spadek liczby młodych osób wkraczających na rynek pracy sprawia, że konieczne staje się poszukiwanie nowych źródeł zasobów ludzkich. Jednym z najprostszych rozwiązań wydawać się może być zwiększenie zatrudnienia pracowników w wieku 55+, a także osób, które dotychczas z różnych przyczyn pozostawały nieaktywne zawodowo lub osób innej narodowości, które gotowe są zmienić miejsce zamieszkania w poszukiwaniu pracy i nowych perspektyw. Okazuje się jednak, że rozwiązanie to nie jest tak łatwe do wdrożenia, gdyż wymaga wypracowania nowych strategii przy rekrutacji, a następnie i zarządzaniem zróżnicowanym zespołem, do czego wielu managerów jest nieprzygotowanych.

Z raportu I Barometru Różnorodności [„Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy”, 2013, (<http://www.uek.krakow.pl>)], czyli ogólnopolskiego badania na temat skali wykorzystania modelu zarządzania różnorodnością w biznesie, wynika, że tylko 21% polskich firm wdraża tego typu rozwiązania, a 19% posiada formalne procedury, regulujące kwestie współpracy w zróżnicowanych zespołach. Badania te wykazały także, że odrębną strategię zarządzania różnorodnością posiada zaledwie 2%

¹ Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Psychologii i Dydaktyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: justyna.pawlak@uek.krakow.pl.

² Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

firm. Wiąże się to między innymi z niedostrzeganiem wartości *diversity management* – w przeprowadzonym badaniu większość organizacji (74%) deklarowała, że nie wprowadza strategii zarządzania różnorodnością, bowiem nie dostrzega płynących z niej korzyści innych niż wizerunkowe. Implementacja zarządzania różnorodnością napotykać może także wiele trudności organizacyjnych, prawnych, a także psychospołecznych. Wymaga ona pokonywania uprzedzeń i stereotypów oraz zdobywania wiedzy i wytyczania nowych sposobów działania. W Polsce edukacja w tym zakresie jest niemal niedostępna: rzadko można napotkać poświęcone temu zagadnieniu kursy uniwersyteckie, nie mówiąc już o kierunkach na wyższych uczelniach.

Ponadto z powodu nielicznych dotychczas doświadczeń i zastosowań tego typu zarządzania mało jest też dobrych praktyk, z których organizacje mogłyby brać przykład. Korzystanie natomiast z doświadczeń firm z innych krajów może być trudne ze względu na panujące tam inne warunki i inne problemy (np. znacznie większą i dłuższą już obecność obcokrajowców). Oznacza to, że jest jeszcze spory obszar pracy potrzebnej do wykształcenia kadry managerskiej, która będzie potrafiła korzystać ze zróżnicowania personelu i skutecznie wprowadzać takie elementy zarządzania różnorodnością, które będą najbardziej korzystne dla organizacji i pracowników. Konieczne jest także zidentyfikowanie przyczyn, dla których implementacja *diversity management* napotyka trudności. W odpowiedzi na te pytania niniejszy artykuł ma na celu wyodrębnić najważniejszych psychospołecznych determinant implementacji zarządzania różnorodnością w kontekście aktualnej sytuacji na rynku pracy w Polsce.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ: ZAŁOŻENIA I ZAKRES

Podjmując problematykę zarządzania różnorodnością należy zaznaczyć, że nie jest ono tożsame z ideą „wyrównywania szans”, lecz jest strategią zarządzania personelem, która polega nie tylko na dostrzeganiu i akceptowaniu różnorodności w miejscu pracy, ale zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowym zasobów organizacji, przyczyniającym się do jej rozwoju oraz realizacji celów biznesowych [Sznajder, 2013]. Jej podstawowym założeniem jest to, że „siłą roboczą stanowi zróżnicowana populacja ludzka. Na tę różnorodność składają się różnice dostrzegalne i niedostrzegalne, w tym płeć, wiek, pochodzenie, rasa, niepełnosprawność, osobowość, styl pracy. Zarządzanie różnorodnością opiera się na założeniu, że wykorzystanie tych różnic stworzy środowisko pracy, w którym każdy będzie się czuł wartościowy, w którym talenty wszystkich osób będą w pełni wykorzystywane, a cele organizacji zostaną osiągnięte” [Kandola, Fullerone, 1994, s. 19].

Mówiąc o zarządzaniu różnorodnością należy zatem podkreślić, że różnorodność ta może dotyczyć bardzo wielu obszarów i nie należy patrzeć na nią stereotypowo. Mogą to być zatem: różne kompetencje, talenty, doświadczenia życiowe

i zawodowe, wartości, style pracy, style komunikacji, sposoby podejścia do problemów, sposoby podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów, aspiracje zawodowe itd. Zarządzanie różnorodnością może być także postrzegane przez pryzmat cech, które kształtują tożsamość i mają wpływ na życie każdego pracownika. Zalicza się do nich m.in.: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, religię, wyznanie/bezwyznaniowość, rasę, narodowość czy pochodzenie etniczne. Decydować one mogą o sposobie socjalizacji i przyjmowaniu określonych ról społecznych [„Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy”, 2013 ([http](#))]. Różnorodność tkwiąca w zatrudnionych osobach wynika także z miejsca zajmowanego w hierarchii organizacyjnej czy stażu pracy

Biorąc pod uwagę wiek pracownika mamy do czynienia nie tylko ze zmiennymi wynikającymi z jego biologicznej metryki, ale także ze zmiennymi, które oddziaływały na jego pokolenie i ukształtowały je w taki a nie inny sposób. Raport EIU na temat różnorodności z roku 2014 [„Value based diversity”, ([http](#))] podkreślał na przykład, że kwestia asymilacji pracowników z pokolenia Y z wartościami organizacyjnymi będzie największym wyzwaniem HR w ciągu najbliższych 3 lat. Zatem firma planująca korzystanie z zasobów tkwiących w zdywersyfikowanym zespole, musi wypracować efektywne narzędzia integrowania młodszych pracowników z celami i wizją organizacji, a także z pracownikami 50+ czy obcokrajowcami. Różnorodność bowiem, jeśli nie jest adekwatnie zarządzana, może stać się źródłem konfliktów i powodem braku satysfakcji z wzajemnej współpracy.

POLSKIE REALIA ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Adekwatne rozwiązania związane z zarządzaniem różnorodnością nie są jednak takie same dla wszystkich organizacji. Zależą one m.in. od wielkości instytucji oraz jej specyfiki i obszaru działania. Muszą brać one także pod uwagę kontekst społeczno-kulturowy danego kraju, sytuację ekonomiczną na rynku krajowym i międzynarodowym, zmiany demograficzne itp. W Polsce zarządzanie różnorodnością powinno brać pod uwagę wyzwania, z jakimi w najbliższym czasie będą musieli sobie poradzić managerowie i pracodawcy, czyli wyraźne starzenie się społeczeństwa, niski poziom aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami oraz problem godzenia życia zawodowego i rodzinnego przez pracowników [„Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy”, 2013 ([http](#))]. Wyniki badania potwierdziły także, że w polskim biznesie wciąż obecne są przypadki nierównego traktowania ze względu na płeć. Stosunkowo nowym w Polsce problemem (będącym zarazem możliwym zasobem) jest coraz częstsze zjawisko migracji, dotyczące osób przybywających do Polski w poszukiwaniu pracy. Z jednej strony osoby te – wychowane w innych kontekstach kulturowych – przejawiać mogą w miejscu pracy odmienne style komunikacji, podejmowania decyzji, negocjacji etc., z drugiej strony muszą się one odnaleźć w środowisku, które

do tej pory było stosunkowo jednorodne pod względem pochodzenia, a zatem wciąż może być nieprzystawczajone do efektywnej współpracy z osobami innej narodowości. Umiejętność zaangażowania takich osób i zaaklimatyzowania ich w organizacji jest szczególnie ważne dla tych instytucji, które ukierunkowane są na pozyskanie pracowników o określonych profilach, nieraz trudno dostępnych na krajowym rynku pracy.

Omawiając sytuację zróżnicowania zasobów ludzkich w Polsce warto zwrócić uwagę na fakt, że nie wszystkie przedsiębiorstwa i instytucje, które wzięły udział w I edycji Barometru Różnorodności, były w stanie wskazać dane dotyczące profilu i liczby zatrudnianych osób: w tym kobiet, osób w wieku 50+, osób z niepełnosprawnościami, innych narodowości, kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych wyższego i średniego szczebla zarządzania. Potwierdza to istnienie problemu, pojawiającej się u wielu HR managerów, nieznajomości profilu zasobów ludzkich własnej organizacji, a co za tym idzie – nieumiejętności planowania i przewidywania kierunku rozwoju zróżnicowania ZL, którymi zarządzają [Pawlak, 2016].

Jak już zostało wspomniane we wstępie, wyniki I Barometru Różnorodności [2013, (<http://>)], pokazują, że tylko 21% spośród badanych, polskich firm starało się wprowadzać rozwiązania, a 19% posiadało formalne procedury, regulujące kwestie współpracy w zróżnicowanych zespołach. Niektóre organizacje robiły to poprzez uwzględnianie wytycznych dotyczących zarządzania różnorodnością w kodeksie etyki (8%) lub innych dokumentach strategicznych firmy (9%). Organizacje, które posiadały wewnętrzne regulacje w tym zakresie, deklarowały dodatkowo, że zarządzanie różnorodnością najczęściej odnosiło się do wieku (77%) i płci (63%), a zdecydowanie rzadziej do niepełnosprawności (35%), wyznania (20%) czy przynależności do mniejszości wyznaniowych (18%). Najczęściej wskazywane rozwiązania w tym zakresie dotyczyły: rozwoju kadry niemanagerskiej, bezstronnego naboru pracowników, elastycznego czasu pracy oraz wspierania młodych rodziców. Podsumowując swój raport autorzy stwierdzili, że elementy polityki różnorodności wprowadza się często w sposób przypadkowy i okazjonalny.

Wyniki te potwierdzają pojawiający się problem zbyt ogólnego lub wybiórczego wprowadzania elementów zarządzania różnorodnością bez wcześniejszego planu i weryfikacji jego założeń. Wiązać się to może ze wspomnianym już faktem, że w wielu organizacjach korzyści płynące z zarządzania różnorodnością są wciąż postrzegane przede wszystkim w kategoriach wizerunkowych, a nie finansowych lub wpływających na lepszą organizację pracy w firmie, co powoduje brak motywacji do dokładniejszego przyjrzenia się korzyściom płynącym z zarządzania różnorodnością i podjęcia próby implementacji adekwatnych dla danej organizacji rozwiązań. Problemem może też być skupienie się na działaniach reaktywnych, stanowiących odpowiedź na zgłaszane potrzeby pracowników, przy równoczesnym braku działań proaktywnych mających na celu zwiększenie zakresu dostępnych źródeł talentów.

MOŻLIWE KORZYŚCI IMPLEMENTACJI ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Problem z badaniem konkretnych korzyści płynących z wprowadzania zarządzania różnorodnością wiąże się z tym, że w wielu przypadkach są to badania o charakterze deklaratywnym. I tak w Barometrze [„Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy”, 2013, ([http](#))] badania prowadzone w dużych i średnich przedsiębiorstwach oraz instytucjach wykazały, że zaobserwowały one przy wprowadzaniu zarządzania różnorodnością następujące korzyści: zwiększenie kreatywności zespołów (41% wskazań), zatrzymanie w organizacji najlepszych pracowników (36% wskazań), lepsze wykorzystanie potencjału pracowników (36%), zwiększenie satysfakcji pracowników z zatrudnienia w organizacji (32%), rekrutacja najlepszych kandydatów (32%), uniknięcie ryzyka związanego z wystąpieniem przypadków dyskryminacji w miejscu pracy (32%), zwiększenie zaangażowania pracowników w pracę (27%), lepsze zrozumienie potrzeb klientów i klientek (23%), osiąganie lepszych wyników finansowych (23%).

Z kolei z raportu Economist Intelligence Unit (EIU) na temat różnorodności w biznesie [„Value based diversity”, 2014, ([http](#))], wynika, że aż 83% badanych managerów z działu HR twierdzi, że posiadanie zróżnicowanego zespołu pozwala efektywniej pozyskiwać i utrzymywać klientów, co przekłada się na lepszą kondycję finansową firmy. Co więcej, 80% z nich deklaruje, że w najbliższych kolejnych latach zarządzanie różnorodnością stanie się jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych na rynku pracy, a równocześnie największym od ponad dekady wyzwaniem, z jakim przyjdzie się zmierzyć organizacjom.

Niemniej jednak badania porównujące zróżnicowanie zatrudnionych i niektóre wskaźniki rozwoju firmy wykazują, że przedsiębiorstwa, które rekrutują różnorodnych pracowników łatwiej wchodzą na nowe rynki, szybciej dostosowują swoje produkty i usługi do oczekiwań klientów oraz skuteczniej budują długotrwałe relacje z kontrahentami, co przekłada się w efekcie na lepsze wyniki finansowe. Raport McKinsey [Barta, Kleiner i in., 2012, ([http](#))] wykazał, że można dostrzec pewne powiązania pomiędzy danymi sugerujące, że im większa różnorodność wśród pracowników, zatrudnionych na stanowiskach managerskich, tym lepsza jest kondycja firmy: średnio wskaźnik rentowności kapitału własnego ROE był wyższy wśród analizowanych przedsiębiorstw o 53%, a zysk operacyjny EBIT – o 14%. Z kolei dane z badań Ernst&Young [„Getting on board”, 2012, ([http](#))] wskazują, że firmy współzarządzane przez kobiety odnotowały większy wzrost w przeciągu 6 lat (14% w stosunku do 10%) i większy zwrot z inwestycji ROE (16% w stosunku do 12%) niż firmy zarządzane jedynie przez mężczyzn.

Należy podkreślić, że zarządzanie różnorodnością stanowi jeden z elementów wpisujących się w budowanie gospodarki opartej na wiedzy, której podstawę stanowi kapitał intelektualny. W tym ujęciu managerowie w sposób szczególny dbają o rozwój pracowników, który postrzegany jest jako inwestycja, mająca na celu

transformacje zasobów ludzkich w kapitał ludzki [Król, Ludwiczynski, 2006]. Z kolei „przez rozwój kapitału ludzkiego rozumie się zespół działań w zakresie bogacenia wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji psychofizycznej pracowników, które powinno prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji [Król, Ludwiczynski, 2006, s. 432]. Zróżnicowanie pracowników może zatem, w zależności od umiejętności zarządzania takim zespołem, stać się jednym z ważniejszych zasobów, który wzbogaca ten kapitał i stanowi źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Należy zdać sobie sprawę, że zarządzanie różnorodnością zaczynać się może już we wdrażaniu metod dopasowania organizacyjnego, które biorąc pod uwagę unikalne predyspozycje danego pracownika pozwalają znaleźć zarówno najlepsze stanowisko dla niego, jak i optymalne sposoby motywowania i komunikacji, co w efekcie pozwala na najbardziej efektywne wykorzystanie jego potencjału.

Można zatem wymienić wiele obszarów, w których różnorodność sprzyja efektywnemu rozwojowi firmy: po pierwsze – różnorodność generuje większą innowacyjność, po drugie – pozwala dotrzeć do większej liczby klientów i klientek (którzy również są zróżnicowani), po trzecie – buduje pozytywny wizerunek firmy, po czwarte – pomaga wcielać w życie idee przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się umożliwiając wymianę doświadczeń i wiedzy pomiędzy zróżnicowanym personelem, po piąte – pozwala na dotarcie do nowych grup kandydatów na rynku pracy, a dzięki temu pozwala szybciej dotrzeć do odpowiedniej puli talentów, zapewniając w ten sposób przewagę konkurencyjną i po szóste – zwiększa zdolność adaptacyjną organizacji jako całości, co może pomóc w radzeniu sobie z lękiem przed zmianą [Pawlak, 2015]. Nie można również zapominać, że rekrutowanie pracowników z grona osób dotychczas dyskryminowanych stanowi też wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu.

PSYCHOSPOŁECZNE TRUDNOŚCI W IMPLEMENTACJI ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Mimo możliwych korzyści implementacji zarządzania różnorodnością może ono jednak napotkać liczne bariery. Związane one są nie tylko z procedurami, czy trudnościami organizacyjnymi lub prawnymi, ale także z uwarunkowaniami psychospołecznymi. Pierwszą, najbardziej oczywistą trudnością są stereotypy i uprzedzenia [Staręga-Piasek, 2006; Gaillard, Desmette, 2010; Ng, Feldman, 2012], zarówno w grupie pracowników, jak i kadry managerskiej. Wiążą się one z obawami przed czymś nowym i obcym, a z drugiej strony są silnie zakorzenione jako przekonania wpływające na ocenę innych ludzi. Na przykład, zdaniem Taylora, podstawową barierą, jaką napotykać starsi ludzie, którzy chcą nadal pracować jest preferowanie przez społeczeństwo (w tym także pracodawców) młodości jako

takiej. Młodzi ludzie jawią się jako atrakcyjna przyszłość, podczas gdy starsi muszą mierzyć się ze stereotypem, że nie mają nic nowego do zaoferowania [2008, s. 4]. Wobec tego często są albo zwalniani albo przesuwani na mniej eksponowane stanowiska lub spotykają się z innymi działaniami o charakterze dyskryminacyjnym [Lahey, 2008; Ahmed, Andersson i Hammarstedt, 2012]. Z podobnymi trudnościami mogą się spotkać również cudzoziemcy, a nawet wciąż kobiety chcące piąć się po szczeblach kariery zawodowej.

Kolejnym źródłem niechęci wobec wpuszczania do grupy osób innych jest etnocentryzm, a więc dość powszechne przekonanie, że własna grupa społeczna, narodowa itp. jest pod jakimiś względami lepsza od pozostałych. Powoduje to niechęć do zatrudniania i pozostawania w bliskich relacjach z ludźmi o innym pochodzeniu. Dlatego – zwłaszcza w takich środowiskach, które do tej pory były stosunkowo homogeniczne, a więc nie mają doświadczenia pracy w zróżnicowanym zespole – obawa przed współpracą z takimi osobami może skutecznie blokować adekwatną percepcję możliwości płynących z zatrudnienia kompetentnego i doświadczonego pracownika, różniącego się jednak pod jakimś względem od pozostałych. Wiąże się to także z postrzeganiem i rozróżnianiem „grupy własnej”, o której interesy warto dbać oraz „grupy cudzej” [Aronson, Akert, 2007]. Problem obaw przed innymi, niż większość znanych dotychczas ludzi idzie w parze z kolejną trudnością, która może stać na drodze wdrażania polityki zarządzania różnorodnością, czyli oporem wobec zmian, wiążącym się z lękiem przed nowymi, nieznanymi dotychczas sposobami funkcjonowania oraz obawą przed zejściem z utartych ścieżek i poradzeniem sobie w nowych warunkach [por. Pawlak, 2015].

Warto również zwrócić uwagę na problem, jakim jest postrzeganie nawzajem przez różne grupy warunków czy rozwiązań stosowanych wobec innych. Może się bowiem okazać, że rozwiązania adresowane tylko do niektórych grup pracowników (np. rodziców małych dzieci, czy osób 55+), które powstały jako odpowiedź na zgłaszane przez nich potrzeby, sprawią, że wśród innych pracowników pojawi się poczucie niesprawiedliwości i niezadowolenie, z powodu tego, że nie mogą oni skorzystać z oferowanego przez organizację wsparcia. Zatem implementacja rozwiązań, skierowanych do wybranych grup pracowniczych wymagać będzie przemyślenia jego skutków także w społecznym wymiarze. Obawa jednak przed reakcją pozostałych pracowników na wprowadzenie pomysłów wspierających np. zaangażowanie i możliwość dłuższej współpracy wśród niektórych z mniejszości pracowniczych może spowodować, że organizacja nie będzie podejmowała żadnych działań wobec poszczególnych grup, lecz jedynie ograniczy się do rozwiązań możliwych do zastosowania wobec wszystkich pracowników. To z kolei może nie być korzystne dla instytucji jako takiej. Dlatego też istotnym jest, by wyraźnie komunikować wszystkim pracownikom, dlaczego zarządzanie różnorodnością jest ważne z punktu widzenia organizacji oraz jakie konkretne korzyści z zaproponowanych rozwiązań odniosą wszystkie osoby zatrudnione.

Omawiając problem percepcji działań związanych z *diversity management* przez pracowników nie można zapomnieć o roli, jaką odgrywa w budowaniu zaangażowania organizacyjnego kontrakt psychologiczny. Stanowi on przestrzeń, w której spotykają się oczekiwania organizacji z oczekiwaniami pracownika, zarówno te wyrażone *explicite*, jak i *implicite*. Ponieważ oczekiwania niewyrażone wprost opierają się głównie na indywidualnej interpretacji, dokonywanej zarówno przez pracownika, jak i managera, należy zdawać sobie sprawę, że możliwa jest ich błędna lub po prostu różna interpretacja. Doprowadzić to może do niezgodności kontraktu psychologicznego, co w znaczący sposób wpłynie na wzajemne relacje. Im bardziej zróżnicowany jest skład pracowników, tym większa jest możliwość niedopasowania oczekiwań [Surendra Kumar Sia, Gopa Bhardwaj, 2009]. Dlatego też w zróżnicowanym zespole konieczne jest zwrócenie uwagi na niewyrażone wprost oczekiwania pracowników, zarówno tych należących do grupy dominującej, jak i do grup mniej licznie reprezentowanych. Co więcej to niespełnianie oczekiwań może powodować ze strony zarówno pracowników jak i managerów, narastanie niezadowolenia oraz racjonalizację i znajdowanie fikcyjnych przyczyn niewykorzystywania w pełni potencjału tkwiącego w grupach mniejszościowych [Surendra Kumar Sia, Gopa Bhardwaj, 2009].

Może się również zdarzyć, że oficjalne deklaracje organizacji co do wprowadzania polityki zarządzania różnorodnością nie będą miały pokrycia w rzeczywistych działaniach. Sytuacja ta w bezpośredni sposób będzie miała wpływ na tych pracowników, dla których perspektywa pracy w tak zarządzanej instytucji była jednym z ważniejszych elementów kontraktu psychologicznego. Dlatego też istotnym jest adekwatne dopasowanie przekazu i prezentowanej wizji do rzeczywistej polityki organizacji.

PODSUMOWANIE

Podsumowując należy stwierdzić, że zróżnicowanie personelu w wielu przypadkach zwiększa możliwości rozwoju biznesowego. Jest ono szczególnie istotne dla innowacyjności i szybkości reagowania na potrzeby klientów i otoczenia. Jednak implementacja zarządzania różnorodnością napotykać może cały szereg trudności, nie tylko prawnych i organizacyjnych, ale także psychospołecznych. Należą do nich stereotypy i uprzedzenia, w tym etnocentryzm, obawa przed zmianą, porównywanie się i napięcia wynikające z udogodnień stosowanych wobec niektórych grup, niezrozumienie korzyści, jakie dla wszystkich pracowników może nieść adekwatne zarządzanie różnorodnością oraz nieporozumienia związane z niewyrażonymi wprost oczekiwaniami stanowiącymi element kontraktu psychologicznego. Z powodu tak wielu możliwych barier istotna jest motywacja managerów i ich gotowość do – z jednej strony planowanego i ważnego, a z drugiej – wciąż jeszcze nowatorskiego – podjęcia tego wyzwania.

Ważne jest także długodystansowe patrzenie na rozwój organizacji oraz warunki zewnętrzne, w których będzie się on dokonywał. Skuteczna implementacja zarządzania różnorodnością wymaga także od menedżera umiejętności wyczuwania nadchodzących zmian, elastyczności, ale przede wszystkim trafnego doboru pracowników i umiejętności wspierania ich różnorodności w taki sposób, by najpełniej wykorzystać ich zasoby, dbając jednocześnie o dobrą współpracę pomiędzy pracownikami.

BIBLIOGRAFIA

- Ahmed A.M., Andersson L., Hammarstedt M., 2012, *Age discrimination: Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market*, „Applied Economics Letters”, 19(4).
- Aronson E., Ekert M.R., 2007, *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Warszawa.
- Barta T., Kleiner M., Neumann T., 2012, *Raport McKinsey: Is there a payoff from top-team diversity?*, https://www.uww.edu/Documents/diversity/topteam_div.pdf (stan na dzień 21.09.2016 r.).
- Gaillard M., Desmette D., 2010, *(In)validating Stereotypes About Older Workers Influences Their Intentions to Retire Early and to Learn and Develop*, „Basic and Applied Social Psychology”, nr 32(1), <http://dx.doi.org/10.1080/01973530903435763>.
- Getting on board. Raport Ernst & Young*, 2013, <http://www.diversitybestpractices.com/news-articles/ernst-young-llp-reveals-diversity-pays> (stan na dzień 21.09.2016 r.).
- Lahey J.N., 2008, *Age, Women, and Hiring. An Experimental Study*, „Journal of Human Resources”, 43(1), <http://dx.doi.org/10.3368/jhr.43.1.30>.
- Kandola R., Fullerone J., 1994, *Managing in Mosaic: Diversity in Action*, IPT, London.
- Król H., Ludwicyński A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Ng T.W.H., Feldman D.C., 2012, *Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data*. „Personnel Psychology”, nr 65(4), <https://doi.org/10.1111/peps.12003>.
- Pawlak J., 2016, *Zarządzanie wiekiem jako sposób przeciwdziałania nierównościom społeczno-ekonomicznym oraz konfliktom międzypokoleniowym w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 46, red. M.G. Woźniak, Wyd. UR, Rzeszów, <https://doi.org/10.15584/nsawg.2016.2.25>.
- Pawlak J., 2015, *Podmiotowość i partycypacja pracowników a zaangażowanie i odpowiedzialność w zespole w sytuacji zmiany*, „Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 8 (944), <http://dx.doi.org/10.15678/ZNUEK.2015.0944.0805>.
- Schlesinger P.F., 1999, *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa.
- Staręga-Piasek J., 2006, *O niektórych mitach wokół ludzi starych i starości* [w:] *Zostawić ślad na ziemi*, red. M. Halicka, J. Halicki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Surendra Kumar Sia, Gopa Bhardwaj, 2009, *Employees' Perception of Diversity Climate: Role of Psychological Contract*, „Journal of the Indian Academy of Applied Psychology”, Vol. 35, No. 2.

- Sznajder A., 2013, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.
- Taylor Ph., 2008, *Ageing Labour Forces: Promises and Prospects*, MPG Books Limited, Bodmin, Cornwall, <http://dx.doi.org/10.4337/9781848440203>.
- Value based diversity. The challenges and strenghts of many” Raport Badania Economist Intelligence Unit, 2014, http://c.ymcdn.com/sites/www.shrm-emeraldcoast.org/resource/resmgr/Docs/EIU_SuccessFactors_Values-ba.pdf
- Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, (2013), [http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosc_i_raport\(4\).pdf](http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosc_i_raport(4).pdf)

Streszczenie

Intensywny rozwój gospodarki opartej na wiedzy sprawia, że budowanie kapitału ludzkiego stało się ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednym z wyzwania, z którymi w tym zakresie muszą mierzyć się współcześnie managerowie są zmiany demograficzne, które przestają być jedynie zapowiadany, odległym problemem, a zaczynają dotyczyć konkretnych przedsiębiorstw. Wiążą się one z jednej strony z procesem starzenia się społeczeństwa, a co za tym idzie, ze starzeniem się siły roboczej, a z drugiej z migracjami ludności. Struktura demograficzna zatrudnionych zaczyna się bardziej różnicować, w coraz większym stopniu potrzebne jest także poszukiwanie nowych źródeł zasobów ludzkich. Niniejszy artykuł podejmuje problem zarządzania różnorodnością, które jest jednym ze sposobów radzenia sobie z zaistniałą sytuacją oraz psychospołecznych czynników determinującym skuteczność wykorzystania go w budowaniu kapitału ludzkiego.

Mimo licznych zalet, implementacja *diversity management* napotkać może wiele problemów, nie tylko prawnych czy organizacyjnych, ale i psychospołecznych. Należą do nich stereotypy i uprzedzenia, w tym etnocentryzm, obawa przed zmianą, porównywanie się i napięcia wynikające z udogodnień stosowanych wobec niektórych grup, niezrozumienie korzyści, jakie dla wszystkich pracowników może nieść adekwatne zarządzanie różnorodnością oraz nieporozumienia wynikające z niewrażonych wprost oczekiwań stanowiących element kontraktu psychologicznego. Dlatego wdrażanie strategii zarządzania różnorodnością wymaga od managera wysokiej motywacji, umiejętności wyczuwania nadchodzących zmian, elastyczności, ale przede wszystkim trafnego doboru pracowników i umiejętności wspierania ich różnorodności, w taki sposób by najpełniej wykorzystywać ich zasoby, dbając jednocześnie o dobrą współpracę pomiędzy nimi.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, kontrakt psychologiczny, kapitał ludzki, starzenie się zasobów ludzkich

Psychosocial factors determining the creation of human capital through diversity management

Summary

Intensive development of knowledge-based economy is making human capital building an important element in creating competitive advantage in enterprises. One of the challenges faced by the modern manager is demographic change, which is increasingly starting to affect specific companies

rather than being just announced as a general problem. It is associated, on the one hand, with population aging, and consequently with an aging workforce, while on the other hand with migrations. The demographic structure of the workforce is becoming more diverse, which increases the need for searching new sources of human resources. This article takes up the problem of managing diversity, which is one of the ways of coping with the situation, and psychosocial factors in determining the effectiveness of its use in building human capital.

Despite a number of advantages, implementation of diversity management may encounter a number of problems, not just legal or organizational, but also psychosocial. These include stereotypes and prejudices, including ethnocentrism, fear of change, comparisons and tension arising from facilities applied to addressing certain groups, lack of understanding of the benefits of adequate diversity management for all employees and misunderstandings resulting from unexpressed expectations which are part of the psychological contract. Therefore, implementation of strategies for managing diversity requires the manager to manifest high motivation, ability to sense impending changes, flexibility, but above all, accurate selection of staff and skills to support their diversity, in such a way as to make best use of their resources while ensuring good cooperation between them.

Keywords: diversity management, psychological contract, human capital, ageing labor forces

JEL: A120