

Wojciech Pawnik

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Pracownia Zarządzania Kapitałem Ludzkim i Innowacyjności

wpawnik@zarz.agh.edu.pl

Aktorzy życia organizacyjnego - pomiędzy unifikacją a zróżnicowaniem.

Abstrakt

Artykuł podkreśla znaczenie problematyki zarządzania różnorodnością oraz rozumienia i realizacji tej koncepcji w Polsce. Identyfikuje jej genezę oraz transformację pojęciową w kulturowym otoczeniu organizacji. Wskazuje znaczenie problematyki różnorodności dla podstawowych modeli polityki personalnej i niekonsekwencje praktyk kształtowania zachowań organizacyjnych w kontekście kulturowego postulatu indywidualizmu.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, Diversity Index, procedury, społeczny zasób organizacji, organizacja.

Wprowadzenie

Źródłem problematyki tzw. zarządzania różnorodnością (Diversity Management) – jak zdecydowanej większości koncepcji zarządzania - należy upatrywać w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej jako odpowiedzi praktyków i teoretyków zarządzania na bariery integracyjne mniejszości etnicznych na rynku pracy. Jej podstawową ideę można streścić twierdzeniem, iż różnice między ludźmi mogą przyczynić się do osiągnięcia korzyści przez organizacje (Peters, Waterman, Jr. 1984; Beck U. 1997). Ta oficjalnie obowiązująca w naukach o zarządzaniu narracja nie uwzględnia rosnącego znaczenia wpływów szeroko rozumianego otoczenia organizacji (m. in. tzw. politycznej poprawności) na podejmowane przez nią działania. Koncepcje zarządzania (w tym zarządzania ludźmi) są bowiem efektem zmian politycznych i społeczno-kulturowych w otoczeniu organizacji, które nie zmieniają

jednak zasadniczych fundamentów idei zarządzania (Pawnik 2016: 291-305). Choć społeczne korzenie zasady akceptacji różnorodności kształtowały się (w porównaniu z doświadczeniami Europy) w odmiennym kulturowo i historycznie m. in. środowisku pracy to zapoczątkowane w połowie XX wieku przesunięcie istotnych determinant życia jednostek w stronę aktywności zawodowej (Beck, Giddens, Lash 1994) zwiększyło wrażliwość organizacyjną na reakcje otoczenia również poza granicami ojczyzny ojca - założyciela idei zarządzania Friedericka Winslowa Taylora¹.

1. Od affirmative action do zarządzania różnorodnością

Czwartego czerwca 1965 roku podczas przemówienia prezydenta Lyndona Johnsona studenci Howard University usłyszeli o podjęciu działań zwanych affirmative action. Jak zauważa Guy Sorman w USA rasizm (...) *jest godny potępienia, ale to rezultat się liczy; moralne potępienie rasizmu ma dla Amerykanów mniejszą wartość niż konkretne działania, które eliminują jego praktyczne konsekwencje. Społeczeństwo powinno być zorganizowane w ten sposób, by żadna jednostka nie była dyskryminowana ze względu na swoją rasę, płęć czy wygląd. Europa to kontynent dobrych intencji, Ameryka – wymiernych rezultatów* (Sorman 2005: 131). Chodziło nie tylko o formalne zniesienie segregacji rasowej, ale kreację rzeczywistej równości szans. Politykę preferencji rasowych (kwot rasowych) zakończył wyrok Sądu Najwyższego w 1978 roku w sprawie Allan Bakke kontra Patrick Chavis (Allan Bakke został usunięty z listy przyjętych na wydział medycyny Uniwersytetu Kalifornijskiego na korzyść afroamerykanina Patrica Chavisa, który otrzymał mniejszą ilość punktów na etapie rekrutacji). Od momentu podjęcia tej decyzji w USA obowiązuje zasada różnorodności. Np. przy klasyfikacji studentów, oprócz kryteriów tradycyjnych (np. oceny, wyniki sportowe) można brać pod uwagę kryterium różnorodności. O ile affirmative action stanowiła swoistą egzemplifikację poczucia winy, o tyle zasada różnorodności (*managing diversity*) jest zorientowana na przyszłość. Ów prosty zabieg językowy doprowadził do sytuacji, w której pojęcie (...) *różnorodności jest równie szerokie jak pojęcie rasy, bo odsyła do doświadczenia historycznego lub kulturowego, których składnik może stanowić rasa – ale składnik nie*

¹ Jak zauważa Ulrich Beck (...) *w społeczeństwie światowego ryzyka działania przedsiębiorstw stają się sprawą polityczną w tym sensie, że znaczne inwestycje zakładają trwałe konsens. Jego zaś już nie gwarantuje dawna rutyna prostej modernizacji, a nawet mu zagraża. To, co wcześniej w formie „konieczności” można było egzekwować za zamkniętymi drzwiami – na przykład utylizacja śmieci albo sposoby produkcji czy plany produkcyjne – może teraz w każdej chwili znaleźć się w krzyżowym ogniu publicznej krytyki* (Beck 2012: 139).

jedyny. Według zwolenników zasady różnorodności obejmuje ona także płeć, niepełnosprawność, odmienne praktyki społeczne (Sorman 2005: 132). Rozpoczęta przez Lyndona Johnsona stymulacja ekonomiczna (m. in. obniżenie stawek podatkowych, powstanie programów Medicare i Medicaid) doprowadziła nie tylko do zjawiska masowej konsumpcji, ale również w znacznym stopniu generowała popyt na pracę (Wójcik 2013, <http://jagiellonski24.pl/2013/11/08/wojcik-cudowne-lata-keynesizmu>, dostęp: 28.04.2017). Jakkolwiek daleki jestem od uproszczeń, sytuacja – uwzględniając wszelkie proporcje – przypominała w pewnym stopniu krajobraz ekonomiczny USA pod koniec XIX wieku. Wówczas, pomimo uwolnienia dziesiątek tysięcy niewykwalifikowanych robotników z południa USA, którzy zasilili fabryki „zwycięskiej północy” po zakończeniu wojny domowej, ich liczba okazała się niewystarczająca. Myślenie teoretyków i praktyków działalności gospodarczej zdominował zatem postulat racjonalnego wykorzystania siły roboczej (fundament taylorizmu). Tym razem chodziło o realną – jeśli nie likwidację – to marginalizację silnych negatywnych stereotypów etnicznych, co umożliwiłoby ekonomiczne wsparcie zaspokojenia rosnących potrzeb konsumenckich. Prawdopodobnie po raz kolejny okazało się, iż porządek rynkowy stanowi tylko część systemu społecznego (Morawski 1994; 1998). Obecnie w praktyce organizacyjnej zarządzanie różnorodnością polega na akceptacji odmienności oraz różnic indywidualnych aktorów życia organizacyjnego, jak również zapobieganie sytuacjom generującym dyskryminację ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, orientację seksualną lub niepełnosprawność². Przyjmuję, iż obecnie różnorodność aktorów organizacji jest rozumiana jako wszystkie możliwe (widoczne i niewidoczne, wrodzone i nabyte) aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni, np. płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna, wyznanie, miejsce zamieszkania, język, stan cywilny, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz styl życia.

2. Zarządzanie różnorodnością w Polsce – nauka i praktyka

Problematyka zarządzania różnorodnością sprowadza się do analizy dwóch poziomów:

² W prezentowanym artykule autor pomija kwestię poszerzania granic rozumienia różnorodności. Zasygnalizowaną problematykę poruszają m. in. Sułkowski 2007: s. 13-21; Mróz J 2012: s. 393-401; Zachorowska – Mazurkiewicz A. 2013: s. 49-60; Wawrowski Ł. 2015: s. 251- 269; Sauveur 2016.

- zarządzania różnorodnością w organizacji (np. Arredondo P. 1996; Kaczmarek, Krajnik, Morawska-Witkowska, Remisko, Wolsa 2009; Jamka B. 2011; Wojnicki 2015; Wziątek-Staśko 2012; Bożena Gajdzik 2015 (4): s. 91-106).

- zarządzania różnorodnością na poziomie międzynarodowym/międzykulturowym (np. Murdoch 1999; Hofstede 2000; Trompenaars F., Ch.Hampden-Turner Ch. 2002; Juchnowicz 2009; Korporowicz 2009: s. 7-25; Glinka, Jelonek 2011; Magała 2011; Rozkwitalska 2011).

Problematyka zarządzania różnorodnością w Polsce stała się popularna m. in. dzięki realizowanemu ze środków unijnych w latach 2005-2007 projektowi Gender Index realizowanemu ze środków unijnych w latach 2005-2007 przez przedstawicielstwo UNDP w Polsce, Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, SGH, Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Nordeę Polskie Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A., Derm-Service Pologne, Fundację Ośrodek Informacji Środowisk Kobietych OŚKa oraz Międzynarodowe Forum Kobiet, dotowanym z funduszy europejskich projektowi Diversity Index oraz dolnośląskiemu projektowi „Zainwestuj w różnorodność” (Andrejczuk, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy/> (23.04.2017). W oparciu o projekt „Wsparcie dla dobrowolnych inicjatyw promujących zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy w całej UE” powstała tzw. Polska Karta Różnorodności³, która wyróżniła następujące jej obszary: wiek, niepełnosprawność, płeć/gender, status rodzinny oraz równość w środowisku lokalnym. Ilość podejmowanych inicjatyw oraz występujących w polskiej literaturze przedmiotu zagadnień związanych z zarządzaniem różnorodnością w organizacji nie znajduje – moim zdaniem - swojego odzwierciedlenia w rzeczywistych sytuacjach organizacyjnych. Co więcej, odpowiedzi tzw. praktyków) zaskakują również pod względem wiedzy, czego i kogo dotyczy zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. Świadczą o tym m. in. wyniki zawarte w raportach z badań przeprowadzonych przez Konfederację Lewiatan przeprowadzonych w oparciu o tzw. Barometr Różnorodności (Diversity Index)⁴ służący do kompleksowej analizy zarządzania

³ W konsultacjach nad jej powstaniem brali udział przedstawiciele m. in. Aviva, British American Tobacco Polska, Danone, Deloitte Polska, Grupa Orbis, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, L’Oreal Polska, Orange Polska, Provident Polska S.A., PwC, Totalizator Sportowy sp. z o.o., Unilever oraz Nutricia.

⁴ Obszary wskaźnika Diversity Index: strategiczne zarządzanie różnorodnością, kultura organizacyjna realizująca zarządzanie różnorodnością, struktura zatrudnienia z perspektywy różnorodności, rekrutacja wrażliwa na

różnorodnością w przedsiębiorstwie przeprowadzonych w latach 2011, 2013⁵ i 2014. Z przeprowadzonego 2011 roku badania wynika, że prawie 2/3 przedsiębiorstw w Polsce spotkało się (dowiedziało się, że istnieje) z podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi określanym jako zarządzanie różnorodnością. Osoby, które brały udział w badaniu zgadzały się ze stwierdzeniem, że na zarządzanie różnorodnością składa się strategiczne działanie firmy, które ma na celu stworzenie zespołu pracowniczego zróżnicowanego pod kątem płci, wieku, stopnia sprawności czy pochodzenia kulturowego. Osoby badane potwierdzały, że zarządzanie różnorodnością ma zapewniać wszystkim uczestnikom organizacji (pracownikom/pracownicom) równe traktowanie w miejscu pracy, z uwzględnieniem ich zróżnicowanych potrzeb oraz wykorzystaniem różnic między nimi do osiągnięcia celów biznesowych. Co ciekawe, znajomość pojęcia *zarządzanie różnorodnością* zdecydowanie częściej była wskazywana przez większe (69 proc.), niż średnie przedsiębiorstwa (62 proc.). Niestety deklaracja wiedzy o zarządzaniu różnorodnością nie znajduje odniesienia w realnych działaniach. Tylko 21 proc. przedsiębiorstw potwierdzało, że stosuje się do propozycji z zakresu zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Częściej realizacja konkretnych działań zgłaszana była przez duże organizacje (28 proc.) niż przez firmy średniej wielkości (20 proc.). Najczęściej wskazywane rozwiązania w tym zakresie dotyczyły:

- rozwoju kadry niemenadżerskiej;
- bezstronnego naboru pracowników i pracownic;
- elastycznego czasu pracy oraz wspierania młodych rodziców.

Zastanawiać może uwaga autorów pierwszego raportu dotycząca informacji dotyczącej wielkości badanych organizacji. Na ich podstawie można wnioskować, że w dużych podmiotach (organizacjach), które wzięły udział w pierwszej edycji badań

różnorodność, rozwój zawodowy wrażliwy na różnorodność oraz system wynagrodzenia wrażliwy na różnorodność.

⁵ W pierwszej edycji Barometru Różnorodności wzięło udział 51 przedsiębiorstw i instytucji, w tym 15 dużych, 7 średnich i 29 małych. Najliczniejszą grupę stanowiły firmy z województwa mazowieckiego - 26. Województwa łódzkie, opolskie, podkarpackie, śląskie i warmińsko-mazurskie nie były reprezentowane w tej edycji zaś wielkości dla pozostałych województw zawierały się w przedziale od 1 do 4 przedsiębiorstw/instytucji (Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Różnorodności pracy*, [http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_raport\(4\).pdf](http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_raport(4).pdf)).

polityka różnorodności jest realizowana stosunkowo lepiej, niż w podmiotach małych. W świetle ogólnej znajomości problematyki ZZL nie wydaje się to być zasadniczym odkryciem poznawczym. Idea tzw. zarządzania zasobem ludzkim dotyczyła dużych organizacji utylitarnych. Dane z badań przeprowadzonych w 2013 roku w Polsce potwierdzają tezę, iż zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ma na ogół charakter czysto deklaracyjny. Tylko 26 proc. firm/instytucji posiada strategię zarządzania różnorodnością, 31 proc. prowadzi monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, a zaledwie 23 proc. realizuje programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób z niepełnosprawnościami). Według autorów badań wnioski końcowe z pierwszej edycji badań Barometru Różnorodności z jednej strony wywołują optymizm, z drugiej zaś ujawniają złe praktyki występujące w polskich organizacjach. Do pozytywnych tendencji należy fakt, że coraz więcej podmiotów biznesowych oraz jednostek publicznych wyraża zainteresowanie problemem różnorodności w miejscu pracy. Zagadnienie to przestaje być traktowane jako przyczynek do badań - zaczyna być postrzegane jako ważny element rozwoju. Do wyjątków należą organizacje osiągające wysoką wartość wskaźnika Diversity Index we wszystkich jego obszarach. Przeprowadzone badanie pokazuje, że organizacje sięgają po rozwiązania kompleksowe - wpisujące się we wszystkie kluczowe obszary zarządzania - z dużymi obawami. Zazwyczaj firmy (instytucje – organizacje) decydują 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 niepełnosprawnych).

W 2013 roku zainteresowanie problematyką zarządzania różnorodnością miało w dalszym ciągu charakter czysto deklaracyjny. W ograniczonym stopniu podejmowano działania zbliżające do spełnienia standardów w tym zakresie⁶. Potwierdzeniem są np. dane mówiące o tym, że tylko 26 proc. firm (instytucji-organizacji) posiadało strategię zarządzania różnorodnością. 31 proc. prowadziło monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, zaś zaledwie 23 proc. realizowało programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób niepełnosprawnych). Jak stwierdzają autorzy raportu zarządzanie (...)różnorodnością to temat, który zaczyna być w Polsce coraz bardziej popularny. Nie jest chwilową modą czy fanaberią – jest wyzwaniem, z którym zmaga

⁶ Np. programy związane z Work Life Balance kierowane są przeważnie do kobiet (utożsamianie roli kobiety z osobą, która przede wszystkim dba o rodzinę i wychowanie dzieci), co – paradoksalnie – stoi w sprzeczności z postulatami radykalnych środowisk feministycznych dotyczących aktywności zawodowej kobiet.

się lub wkrótce zmagać się będzie każda firma. Różnorodność jest faktem. Część organizacji ignoruje ją, tracąc tym samym wynikające z niej korzyści biznesowe. Przykłady z całego świata dowodzą, że dzisiaj nie powinniśmy już dyskutować o tym, czy różnorodność jest komukolwiek potrzebna, tylko o tym, jak z niej najlepiej korzystać (Lisowska, Sznajder 2013, Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Różnorodności, [http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_Raport\(4\).pdf](http://diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_Raport(4).pdf)-13).

Co ciekawe, badane przedsiębiorstwa nie wdrażają strategii zarządzania różnorodnością, bo nie dostrzegają w nich innych – poza wizerunkowymi - korzyści (74proc.). W odniesieniu do problematyki zarządzania różnorodnością teoretycy oraz praktycy zarządzania polskiej i nie tylko polskiej rzeczywistości gospodarczej podkreślają głównie jej wymiar społeczny (Bentley, Clayton 1998; Moczydłowska, Kowalewski 2014; Leks – Bujak 2014: 101-114; Gajdzik 2015: 91-106; Wiśniewska 2016: 9-24). M.in. w artykule Magdaleny Kraczi oraz Anny Wziątek-Staśko (Kraczi, Wziątek-Staśko 2014: 321-331) odnajdujemy pozytywne (humanizujące) aspekty zarządzania różnorodnością. Bardziej wnikliwa analiza swobodnego katalogu korzyści wynikających ze wspomnianej koncepcji zarządzania różnorodnością pozwala, moim zdaniem, dokonać interesującego poznawczo podziału owych korzyści. Propozycja obejmuje trzy poziomy: utylitarny, wizerunkowy oraz poprawny politycznie⁷. Oto ich krótka charakterystyka:

Utylitarne korzyści związane z zarządzaniem różnorodnością:

- Swoisty impuls stymulujący nowe pomysły i dążenie do osiągnięcia doskonałości (różnorodność oraz wiele punktów widzenia i doświadczeń pracowników prowadzi do przełomowych odkryć, które zwiększają możliwości podejmowania wyzwań związanych z konkurencyjnością w biznesie).
- Różnorodność środowiska stwarza pozytywny kontekst organizacyjny odwoływania się do wypracowanych schematów zachowań.
- Ułatwienie procesu pokonywania oporu wobec zmian (policzalność kosztów utraconych korzyści, które mogą wynikać z zaniechania podjęcia pewnych działań).

⁷ Czyli nieznajdujący istotnego uzasadnienia merytorycznego w procesach zarządzania, ale ważny we współczesnej narracji publicznej.

- Możliwość korzystania w szerokim zakresie z rekrutacji wewnętrznej.
- Większe możliwości doboru zasobów ludzkich, a tym samym wyboru optymalnej strategii zarządzania.
- Możliwość trafnego podziału pracy i wzajemnego zastępowania się pracowników w oparciu o zasadę komplementarności kwalifikacji.
- Większe możliwości w wyborze reprezentantów firmy w procesach negocjacyjnych.
- Zwiększenie zasobów wiedzy organizacji.
- Brak sztucznych barier podczas procesu wejścia do organizacji.
- Bardziej rozgałęziona sieć kontaktów wnoszonych przez pracowników.
- Stymulowanie koncepcji organizacji uczącej się.
- Możliwość podejmowania bardziej trafnych decyzji.
- Krótsza ścieżka wypracowywania optymalnych rozwiązań dzięki wymianie doświadczeń oraz pomysłów zróżnicowanych pracowników.
- Łatwiejszy przebieg procesu pokonywania oporu wobec zmian – można łatwo policzyć koszty straconych korzyści wynikających z zaniechania podjęcia określonych działań oraz inne koszty związane np. z dużą rotacją pracowników.
- Łatwy dostęp do tzw. bazy talentów –zakłada się, iż bardziej otwarte środowisko przyciąga bardziej kreatywne osoby, które mają nadzieję, że w tym miejscu będą mogły realizować swoje pomysły.
- Umiejętność wykorzystania różnorodnych talentów wpływa na maksymalizację zysków organizacji.
- Wykorzystywanie różnorodnych talentów i umiejętności podwładnych pozwala zoptymalizować pracę ludzi (tym samym korzyści dla firmy) oraz wykorzystać w pełni ich potencjał oraz właściwie zareagować na jego własne potrzeby i oczekiwania.
- Zatrudnianie pracowników różnorodnych (w tym defaworyzowanych) umożliwia dostęp do większej liczby potencjalnych klientów z tych samych grup.
- Lepsza atmosfera w pracy (atmosfera w pracy, w której ludzie są otwarci i czują się docenieni oraz szanowani sprzyja ich zaangażowaniu i efektywności).

- Pracownik, który ma poczucie, iż jest wartościową dla organizacji (którego praca jest doceniana i ona decyduje o jego ścieżce awansu a nie np. kolor skóry lub wyznawana religia) chętniej angażuje się w to, co robi.
- W różnorodnym zespole można wymienić się wiedzą merytoryczną potrzebną do wykonywania zadań oraz rozległą wiedzą w sprawach pozazawodowych.
- Organizacja może wykorzystać bardziej rozgałęzioną sieć kontaktów wnoszonych przez pracowników.
- Posiadanie zróżnicowanych pracowników (oraz silnej pozycji rynkowej) decyduje o przewadze konkurencyjnej – można ją wykorzystać do zbudowania lojalności klientów wobec naszej firmy.
- Różnorodny zespół pracowników pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby klientów.
- Bardziej efektywne zarządzanie organizacją – dobór poszczególnych narzędzi zarządzania z uwzględnieniem kryterium różnorodności pracowników pozwala zminimalizować ryzyko niepowodzenia skracając czas potrzebny na osiągnięcie zamierzonego celu.
- Różnice kulturowe lub religijne związane są z różną percepcją otaczającej rzeczywistości (również z różnymi sposobami pracy oraz rozwiązywaniem problemów), co wydaje się być korzystne z punktu widzenia funkcjonowania w gospodarce globalnej.

Wizerunkowe korzyści związane z zarządzaniem różnorodnością:

- Przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego – obecnie główny czynnik decydujący o podejmowaniu działań w zakresie zarządzania różnorodnością w krajach zachodnich oraz w USA. Przestrzeganie jego zapisów powala uniknąć kosztów sądowych oraz utraty reputacji.
- Szacunek dla różnorodności pracowników to nie tylko kwestia społecznej odpowiedzialności, ale głównie kwestia PR (wewnętrznego i zewnętrznego). To również opinia doskonałego pracodawcy. Posiadając taką markę należy się spodziewać, że organizacja pozyska najzdolniejszych absolwentów.

Politycznie poprawne korzyści związane z zarządzaniem różnorodnością:

- Tworzenie atmosfery wrażliwości kulturowej oraz wzajemnej tolerancji.

- Wzbogacanie samych pracowników (wpływ pracowników na siebie nawzajem w różnorodnym środowisku to szansa uczenia się od siebie nawzajem).

Biorąc pod uwagę różnicę między utylitarnymi, wizerunkowymi oraz poprawnymi politycznie korzyściami wynikającymi z koncepcji zarządzania różnorodnością można stwierdzić, iż zarządzanie różnorodnością jest w Polsce jedną z wielu idei zarządzania opartą na tzw. językowej (społecznej) inżynierii zarządzania, która podkreśla znaczenie problemu czynnika ludzkiego nie zmieniając istoty działalności gospodarczej – maksymalizacji zysku⁸. Zastanawia również fakt, iż zdecydowana większość publikacji polskich autorów podejmujących analizowaną problematykę - poza nielicznymi wyjątkami (Hryniewicz 2012) - pomija rodzimy kontekst historyczny odnoszący się m.in. do problematyki wielokulturowości i jej rozumienia w Polsce⁹.

3. Różnorodność w kontekście globalizacji

Jeśli przyjmujemy, iż sposób zarządzania ludźmi jest (...) *istotnym wskaźnikiem nowoczesności w zarządzaniu* (Pawłowska 2007: 31) to należy zastanowić się nad dominującym dziś w Polsce (i oddającym istotę nowoczesności) jego modelem polityki personalnej. Pamiętając o tym, iż idea zarządzania zasobami ludzkimi jest ściśle związana z dużymi organizacjami utylitarnymi (Konecki., Chomczyński (red.) 2007; Król, Ludwiczynski 2007: s. 88-98) w wypadku prezentowanej analizy należy uwzględnić jej dwa istotne paradygmaty: uniwersalny oraz kontekstowy (Brewster 2003: 10). Odwołując się do kulturowej perspektywy badań nad organizacjami¹⁰ (w kontekście zarządzania

⁸ W tej sytuacji niezrozumiała wydaje się być zasygnalizowana w cytowanym powyżej raporcie dotyczącym różnorodności pracy niechęć badanych wobec tej problematyki. Prawdopodobnie polscy pracodawcy nie zrozumieli jak dotąd, iż jest to jeszcze jeden *nowoczesny* instrument maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa podobnie jak związana z nim koncepcja kultury organizacyjnej, która (...) na gruncie zarządzania jest zazwyczaj związana z efektywnością organizacji. W naukach o zarządzaniu dominuje podejście instrumentalne do kultury, akcentujące potrzebę jej świadomego kształtowania (Sułkowski 2005: s. 153).

⁹ Analiza zjawiska zarządzania różnorodnością w Polsce powinny w daleko większym stopniu uwzględniać postulat interdyscyplinarności badań. Wymaga ona m. in. perspektywy socjologicznej, prawnej oraz historycznej (np. Kaprańska Ł. 2000; Porter 200: s. 289–299; Makaro, Dolińska 2012: s. 87-100).

¹⁰ Pod pojęciem kultury organizacyjnej rozumiem podzielane w określonej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne – często nie uświadomione założenia oraz wynikające z nich reguły postępowania a także symboliczny wymiar funkcjonowania organizacji, język, mity i rytuały właściwe danej organizacji (por.

różnorodnością) paradygmat kontekstowy podkreśla znaczenie historyczno - społecznych różnic organizacji pracy, wykorzystywanych systemów zarządzania oraz wpływ tych czynników na zdolność do wytwarzania właściwych kultur (Solarz 1984; Schein E. 1985; Konecki 1992a; Konecki 1992b; Hampden-Turner, Trompenaars 1998). Paradygmat uniwersalny wskazuje na rolę czynników ekonomicznych, technologicznych oraz psychologicznych. W tym wypadku to mechanizmy rynkowe prowadzą do efektywnej dystrybucji i alokacji zasobów (bez względu na kontekst społeczno-kulturowy). O kształcie i jakości procedur zarządzania decydują innowacje technologiczne procedur zarządzania oraz określony obszar aktywności ekonomicznej, zaś akceptacja zasady psychologicznego uniwersalizmu marginalizuje znaczenie partykularyzmu kolektywnego i indywidualnego (Child, Faulkner, Pitkethly 2001). Wspomniane paradygmaty warunkują określone strategie organizacyjne oraz strategie zarządzania potencjałem społecznym¹¹:

Tabela 1

Kulturowy kontekst funkcjonowania organizacji a problem różnorodności

Kulturowy kontekst funkcjonowania organizacji			
Paradygmat uniwersalny		Paradygmat kontekstowy	
Strategia organizacji	Strategia ZZL	Strategia organizacji	Strategia ZZL
Lider kosztowy	Model sita	Strategia konkurencji przez markę	Model kapitału ludzkiego

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę listę najważniejszych inwestorów zagranicznych w Polsce (http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce, dostęp: 20 04 2017) można zauważyć, iż dominują pośród nich¹² przedsiębiorstwa charakteryzujące się dwiema

Zbiegień-Maciąg 1999: s. 16. Podzielałam zdanie Łukasza Sułkowskiego, który stwierdza, iż (...) *kultura organizacyjna na gruncie zarządzania jest zazwyczaj wiązana z efektywnością organizacji. W naukach o zarządzaniu dominuje podejście instrumentalne do kultury, akcentujące potrzebę jej świadomego kształtowania* (Sułkowski 2005: 153; por. Kostera 1994). W taki sam sposób traktowane jest zarządzanie różnorodnością.

¹¹ Strategia lidera kosztowego oraz konkurencji przez markę jak również model sita i kapitału ludzkiego znajdują swoją obszerną charakterystykę w literaturze przedmiotu (np. Poczowski A. 2003, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa; Sobocka-Szczapa 2014: s. 103-114).

¹² Autor brał pod uwagę te przedsiębiorstwa, których liczba inwestycji w Polsce przekracza 100. W tym wypadku nie były brane pod uwagę kryteria ekonomiczne (np. obrót, okres zwrotu nakładów inwestycyjnych, wskaźnik zyskowności itp.) tylko potencjalna możliwość (ilość jako wskaźnik inferencyjny) utrwalania określonych praktyk organizacyjnych.

odmiennymi logikami rynkowymi: anglosaską oraz skandynawsko-alpejską (Pawnik 2016, s. 174-175). Poniżej przedstawiam ich listę:

Tabela 2

Liczba inwestycji krajów o odmiennej logice rynkowej w Polsce w 2015 roku

Skandynawsko-alpejska logika rynkowa		Anglosaska logika rynkowa	
Kraj	Liczba inwestycji	Kraj	Liczba inwestycji
Niemcy	482	USA	237
Francja	261	Wielka Brytania	109
Włochy	187		
Holandia	158		
Szwecja	112		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce]

Istotne cechy różnicujące wskazanych powyżej logik rynkowych to stosunek do ryzyka oraz dominujący typ więzi społecznych (Pawnik 2016: 174-175). Wskaźnikiem inferencyjnym stosunku do ryzyka może być rozbudowany system ubezpieczeń społecznych, skłonność do oszczędzania oraz negatywny stosunek do długów (awersja do ryzyka), przypisywanie relatywnie dużego znaczenia przyszłości i przedkładanie długoletniego gospodarowania nad grę o natychmiastowe zyski. Tego typu postawy dominują w Europie kontynentalnej. Dominujący typ więzi społecznych znajdujemy m. in. w relatywnie silnym poczuciu solidarności (tzw. solidaryzm społeczny), partnerstwa socjalnego oraz paternalizmu państwowego (opiekuńczy charakter państwa). Polityka personalna skłania się raczej w stronę modelu kapitału ludzkiego (Kulawczuk 2013: 93-115).

Logika anglosaska to przede wszystkim orientacja na konsumpcję (kosztem oszczędzania), optymizm wobec ryzyka w działalności gospodarczej, łatwość gry rynkowej, (której emanacją jest instytucja giełdy), indywidualizm oraz niespotykane w Europie kontynentalnej możliwości prywatyzacji każdego aspektu życia społecznego. Strategia zarządzania ludźmi odwołuje się przede wszystkim do modelu sita, którego teoretyczne zaplecze współtworzy zasada psychologicznego uniwersalizmu.

Jak zauważają Charles Hampden-Turner oraz Alfons Trompenaars kulturowe dążenie do uniwersalizacji (..) *wpływa korzystnie na zdolność państwa do tworzenia bogactwa. Istnieje wówczas skłonność do idealizacji nauk ścisłych i chęć stosowania ich w przemyśle. Kodyfikacja wpływa korzystnie na liczne dziedziny tworzenia bogactwa: inżynierię, bezpieczeństwo, finanse, księgowość i prawo* (Hampden-Turner, Trompenaars 1998: 28-29).

Idea produktu uniwersalnego znajduje swoją realizację również w obszarze kształtowania zachowań organizacyjnych, które podlegają coraz ściślejszej kwantyfikacji (np. systemy ocen pracowniczych) oraz traktowania zasobów ludzkich w kategoriach policzalnych kosztów.

Oba scharakteryzowane powyżej porządki rynkowe oraz ich konsekwencje dla realizowanych polityk personalnych współgzystują w Polsce bez wyraźnej dominacji jednego z nich. W tym tkwi prawdopodobnie odpowiedź na pytanie, dlaczego obserwujemy najczęściej tzw. model mieszany (np. rekrutacja odpowiada logice anglosaskiej a w przedsiębiorstwach realizuje się politykę kapitału ludzkiego (Kostera 1999: 37-50; Janowska 2001; Pawłowska 2007: 50; Bombiak 2016: 50-59).

Podsumowanie

Zasada psychologicznego uniwersalizmu (model sita) marginalizuje znaczenie wyjątkowości, co stawia pod znakiem zapytania istotę zarządzania różnorodnością. Model kapitału ludzkiego sugerowałby ważność tej koncepcji w obszarze działań personalnych, jednak konieczność ukrycia manipulacyjnego kontekstu kształtowania oczekiwanych zachowań w organizacji generuje wszechobecność procedur i norm postępowania (Łańcucki J. 2006; Haffer 2011) – w tym dotyczących zarządzania potencjałem społecznym organizacji - np. normy ISO z zakresu ZZL (Rogała 2013: 108), czego prostą konsekwencją jest standaryzacja zachowań pracowniczych. W warunkach polskich zarządzanie różnorodnością sprowadza się w praktyce do prawnego umocnienia pozycji kobiet w miejscu pracy (szczególnie w odniesieniu do urlopu macierzyńskiego), co – paradoksalnie – wzmacnia negatywny w radykalnych środowiskach feministycznych obraz matki zajmującej się głównie domem i rodziną, postulatów bardziej elastycznego czasu pracy oraz uwzględniania różnic wiekowych. Prognozy GUS nie napawają optymizmem w odniesieniu do struktury demograficznej. W 2050 roku liczba ludności Polski wyniesie 34 mln 856 tys. W porównaniu do stanu w roku bazowym 2014 oznacza to zmniejszenie liczby ludności o 3,15 miliona. Oprócz ujemnego przyrostu naturalnego, nastąpią dalsze niekorzystne z zmiany w strukturze ludności według wieku oraz zmniejszanie się liczebności kobiet w wieku rozrodczym. Osoby w wieku 65 lat i więcej będą stanowiły 31,5 proc. populacji, a ich liczba wzrośnie o 5,1 miliona w porównaniu do 2014 roku. Z kolei kobiety w wieku rozrodczym w 2050 roku w będą stanowiły jedynie 67 proc. stanu z roku wejściowego (GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014>, dostęp: 04 2017). Choć przytoczone powyżej procesy stanowią poważne wyzwanie dla

teoretyków i praktyków zarządzania, to wyniki badań Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych dowodzą, iż pod koniec minionej dekady tylko dwie na 100 firm posiadało strategię zarządzania różnorodnością (w tym różnorodnością wieku). Co więcej, ubiegłoroczne badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu potwierdzają fakt, iż sytuacja od tego czasu nie uległa znaczącej poprawie – prawie sześć na 10 polskich firm nie prowadzi żadnych działań związanych z zarządzaniem różnorodnością zaś większość z nich nie widzi na razie takiej potrzeby (Błaszczak A., <http://www.rp.pl/Biznes-odpowiedzialny-w-Polsce/303199888-Dobre-praktyki-zarzadzania-wiekiem.html>, dostęp: 23 04 2017). Siła stereotypów społecznych (Wojnicki 2017: 18-21) marginalizuje niebezpieczeństwo nadchodzących zmian.

Bibliografia

Arredondo P., 1996, *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications Ltd., London.

Beck U., 2012, *Spółeczeństwo światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Beck U., Giddens A., Lash S., 1994, *Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Stanford University Press, Kalifornia.

Bentley, T., Clayton, S., 1998, *Profiting from Diversity*, Published by Gower Pub Co., Gower - Aldershot, Hampshire, England.

Błaszczak A., <http://www.rp.pl/Biznes-odpowiedzialny-w-Polsce/303199888-Dobre-praktyki-zarzadzania-wiekiem.html>, dostęp: 23 04 2017.

Bombiak E., 2016, *Elastyczność czy stabilizacja - dylematy polityki zatrudnienia we współczesnych organizacjach*, „Marketing i rynek”, nr 3, PWE, Warszawa.

Brewster Ch., 2003, *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6. IPiSS, Warszawa.

Child J., Faulkner D., Pitkethly R., 2001, *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, Oxford.

Gajdzik B., 2015, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej szkoły HUMANITAS. Zarządzanie”, nr 4, Sosnowiec.

Glinka B., Jelonek A.W., 2011, *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014> (18. 04. 2017).

Haffer R. 2011, *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 1998, *Siedem kultur kapitalizmu. USA. Japonia. Niemcy. Francja. Wielka Brytania. Szwecja. Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Hampden-Turner, A., Trompenaars A., 1998, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

Hryniewicz J. T., 2012, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Janowska Z., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa.

Juchnowicz M., (red.) 2009, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Roch Remisko B., Wolsa M., 2009, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Kapralska Ł., 2000, *Pluralizm kulturowy i etniczny a odrębność regionalna Kresów południowo-wschodnich w latach 1918–1939*, Wydawnictwo Nomos, Kraków.

Konecki K., 1992, *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Konecki K., 1992, *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, IS Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Korporowicz L., 2009, *Zarządzanie a komunikacja międzykulturowa – ku nowym horyzontom interakcji społecznych*, „Problemy zarządzania”, vol. 7, t. 3, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

Kostera M., 1994, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.

Kostera M., Kociatkiewicz J., 1999, *The anthropology of the empty spacer*, „Qualitative Sociology”, nr 22/1, p. 37-50, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Król H., Ludwicyński A., 2007, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, IPISS, Warszawa.

Kulawczuk P., 2013, *Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości : doświadczenia Bawarskich Zakładów Silnikowych (BMW), Niemcy*, Fundacja "Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym", Warszawa.

Leks – Bujak E., 2014, *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i zarządzanie” nr 72, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze.

Lisowska, Sznajder, 2013, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.

PAIH, *Lista największych inwestorów zagranicznych w Polsce - grudzień 2015* http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce (20. 04 2017).

Łańcucki J., 2006, *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością. TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.

Magala S. J., 2011, *Kompetencje międzykulturowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Magdalena A., <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy/> (23. 04.2017).

Makaro J., Dolińska K., 2012, *Wielokulturowość Europy Środkowo-Wschodniej. Kilka metodologicznych uwag o definiowaniu i badaniu zjawiska*, „Sprawy Narodowościowe”, nr 40, Instytut Slawistyki PAN, Poznań-Warszawa.

Moczydłowska J. M., Kowalewski K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin Spółka Akcyjna, Warszawa.

Morawski W., 1994, *Modele reformy a zmiana systemowa w Polsce* [w:] W. Morawski (red.), *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Morawski W., 1998, *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo. Gospodarka. Polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mróz J., 2012, *Gender a elastyczność organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.

Murdoch A., 1999, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Pasieka A., 2013, *Wielokulturowość po polsku. O polityce wielokulturowości jako mechanizmie umacniania polskości*, „Kultura i społeczeństwo” nr 3, ISP PAN, Warszawa.

Pawłowska B., 2007, *Wpływ wewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] K. T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Pawnik W., 2016, *Realizacja paradygmatu ekonomizacji życia społecznego w Polsce na przykładzie migracji zarobkowych*, [w:] D. Gizicka (red.), *Małżeństwo, rodzina, rodzicielstwo. Przemiany we współczesnej Polsce*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Pawnik W., 2016, *Zaufanie społeczne – paradoks procesów modernizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie”, nr 3, Sosnowiec.

Peters T.J., Waterman R.H., Jr., 1984, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Warner Books, New York.

http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce (20. 04. 2017).

Porter B., 2001, *The Catholic Nation: Religion, Identity, and the Narratives of Polish History*, „The Slavic and East European Journal”, t. 45, American Association of Teachers of Slavic and East European Languages, Chapel Hill, North Carolina.

Rogala P. 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 301, Wrocław

Rozkwitalska M., 2011, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Sauveur M., 2016, *A women's world, a better world?*, Archipel.

Schein E., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jessey Bass, San Francisco.

Solarz J., 1984 *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.

Sorman G., 2005, *Made in USA. Spojrzenie na cywilizację amerykańską*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa.

Sułkowski Ł., 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

Sułkowski Ł., 2007, *Awangarda feministyczna w naukach o zarządzaniu – refleksje maskulinistyczne*, „Współczesne Zarządzanie” nr 3, UJ, Kraków.

Trompenaars F., Ch.Hampden-Turner Ch. 2002, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Wawrowski Ł., 2015, *Płeć biologiczna i kulturowa jako aspekt zarządzania (przedsiębiorstwem w sieci)*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” nr 17, Wydawnictwo WSB, Poznań.

Wiśniewska S., 2016, *Zarządzanie różnorodnością kulturową - aspekt teoretyczno-praktyczny*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3-4, IPISS, Warszawa.

Wojnicki S., 20017, *Czasy pokoleniowych zmian – demografia wyzwaniem dla polskich działów HR*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4, Warszawa.

Wójcik P., 2013, *Cudowne lata keynesizmu*, <http://jagiellonski24.pl/2013/11/08/wojcik-cudowne-lata-keynesizmu/> (dostęp: 28. 04. 2017).

Wziętek-Staśko A., 2012, *Diversity management. Narzędzia skutecznego motywowania pracowników*, Difin Spółka Akcyjna, Warszawa.

Wziętek-Staśko A., Kraczą M., 2014, *Karta różnorodności narzędziem doskonalenia wizerunku współczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie” nr 2, Sosnowiec.

Zachorowska – Mazurkiewicz A., 2013, *Gender w teorii ekonomii – wprowadzenie do ekonomii feministycznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 33. s. 49-60, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin.

Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

The Actors of the Organizational Life – Between the Unification And Diversity

Summary

The paper highlights the meaning of the diversity management and its realization in Poland. Author identifies its origin and transformation in cultural environment of organizations. He shows the meaning of the diversity management in case of basic models of personal politics. His thesis is that there is an inconsistency between the shaping of behavior in organizations and cultural postulate of individualism.

Key words: diversity management, Diversity Index, procedures, social resources of organization, organization.