

Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej

Katarzyna Gadomska-Lila

*Katedra Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Marketingu,
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński*

W artykule przedstawiono problematykę zarządzania różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej, dotyczącej zajmowanego stanowiska i jego miejsca w hierarchii organizacyjnej. Przedstawiono różnice między kadrami kierowniczą a pozostałymi pracownikami w zakresie postrzegania kultury organizacyjnej, zwłaszcza jej kluczowego elementu – wartości. Zaprezentowano również istotę zarządzania różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej. Podejmowane zagadnienia zobrazowano wynikami badań empirycznych, zrealizowanych w jednym z oddziałów azjatyckiego koncernu.

Słowa kluczowe: różnorodność, tożsamość organizacyjna, zarządzanie różnorodnością, kultura organizacyjna

Wprowadzenie

Współczesne organizacje stają się coraz bardziej różnorodne. Różnorodność ta ma związek z tożsamością zarówno pierwotną, jak i wtórną oraz organizacyjną. Czyni ona organizacje coraz bardziej heterogenicznymi i złożonymi, generującymi równie złożone problemy. Różnorodność niesie ze sobą wiele korzyści, ale jednocześnie wiąże się z pewnymi zagrożeniami, co podkreśla szczególne znaczenie procesu zarządzania. Istotnym wymiarem różnorodności, bardzo ważnym dla sprawnego działania organizacji, choć może nieco zapomnianym w dobie dyskusji na temat wielopokoleniowości w organizacjach i roli kobiet, jest kontekst tożsamości

organizacyjnej, zwłaszcza zajmowanego stanowiska i jego miejsca w hierarchii organizacyjnej. W wielu organizacjach bardzo widoczne są różnice między kadrami kierowniczą a pozostałymi pracownikami. Różnice te uwidaczniają się w różnych obszarach. Jednym z ważniejszych obszarów jest kultura organizacyjna i jeden z jej podstawowych elementów – wartości. Jednak, co podkreśla R.G. Pennington (2009), wartości same w sobie to jeszcze nic wyjątkowego, dopiero konsekwencja we wprowadzaniu ich w życie czyni przedsiębiorstwo wyjątkowym. Potrzeba zatem spójności między deklaracjami a rzeczywistymi działaniami. Ważne są również zasady i techniki umożliwiające eksponowanie pożądaných wartości i wykorzystywanie nowych koncepcji zarządzania (Hammer, 2006) bądź też takich narzędzi, jak audyt kultury (Rewat, Basergekar, 2016). Istota tkwi bowiem, jak twierdzą Ch.A. O'Reilly III i J. Pfeffer (2006), w unikalnych metodach łączenia wartości, strategii i praktyk zarządzania. Pojawiają się zatem pytania: „Jakie znaczenie dla postrzegania kultury organizacyjnej ma fakt zajmowania różnych stanowisk w strukturze organizacji, zwłaszcza w podziale na stanowiska kierownicze i niekierownicze?”, „W jakich obszarach te różnice są najbardziej widoczne?” oraz „Na czym polega zarządzanie różnorodnością w tym kontekście?”.

Celem artykułu jest wskazanie, na przykładzie globalnego koncernu, istoty zarządzania różnorodnością w aspekcie tożsamości organizacyjnej. Źródło prezentowanych wniosków stanowią wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w jednym z oddziałów azjatyckiego koncernu, działającym w województwie zachodniopomorskim.

Różnorodność w organizacjach – wymiary, konsekwencje, proces zarządzania

Różnorodność to powszechny atrybut współczesnych organizacji. M. Loden i J.B. Rosener (1991) czy E.E. Hubbard (2004) wyróżniają jej dwa zasadnicze wymiary: podstawowy (wiek, płeć, narodowość itp.) i wtórny (religia, wykształcenie, miejsce zamieszkania itp.). Z kolei P. Arredondo (1996) wskazuje na trzy wymiary różnorodności: tożsamość pierwotną (wiek, płeć, rasa, narodowość itp.), wtórną (wykształcenie, status materialny, stan cywilny itp.) oraz organizacyjną (zajmowane stanowisko, charakter wykonywanej pracy, zakres uprawnień decyzyjnych itp.). W dużym stopniu kształtują one system wartości, percepcję, priorytety i doświadczenia pracowników. W ostatnich latach szczególna uwaga badaczy jest skoncentrowana na wymiarze pierwotnym. Świadczy o tym liczba projektów badawczych oraz publikacji naukowych, których przedmiotem jest zwłaszcza wiek i płeć pracowników. Popularność tematu różnorodności w organizacjach

istotnie wiąże się z korzyściami, jakich mogą z tego tytułu doświadczyć organizacje. Począwszy od korzyści związanych z poprawą innowacyjności, wzajemnym uczeniem się czy lepszym zrozumieniem zachodzących w organizacji zjawisk, przez lepsze dopasowanie do oczekiwań różnych grup interesariuszy, zwłaszcza klientów i potencjalnych pracowników, po budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie synergii różnic. Podstawowe korzyści, jak również zagrożenia związane z różnorodnością w organizacjach zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia związane z różnorodnością w organizacjach

Korzyści	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie innowacji i oryginalnych rozwiązań • Wzajemne uczenie się • Lepsze zrozumienie zjawisk zachodzących wewnątrz organizacji • Pozytywny wizerunek organizacji jako pracodawcy • Dotarcie do nowych grup kandydatów do pracy • Lepsze dopasowanie do potrzeb klientów • Większa zdolność do szybkiego adaptowania się do zmian zachodzących wewnątrz organizacji i w otoczeniu • Zwiększenie przewagi konkurencyjnej dzięki polityce zarządzania różnorodnością 	<ul style="list-style-type: none"> • Stereotypy i uprzedzenia • Brak wiedzy na temat zarządzania różnorodnością • Brak znajomości dobrych praktyk zarządzania różnorodnością • Brak wiedzy na temat przepisów prawnych dotyczących równego traktowania w miejscu pracy • Brak rozwiązań (formalnych i nieformalnych) przeciwdziałających nierównemu traktowaniu w miejscu pracy • Brak przygotowania kadry zarządzającej średniego szczebla w zakresie wdrażania zarządzania różnorodnością

Źródło: opracowanie własne na podstawie Konfederacja Lewiatan (2013).

Wiele korzyści związanych z różnorodnością organizacji jest niematerialnych, np. satysfakcja klientów, poprawa klimatu organizacyjnego czy poziom kapitału intelektualnego (Jelinkova, Jirincova, 2015). Zdaniem P.A. Wilson (1994), pomaga również podejmować bardziej racjonalne decyzje.

Optymalne wykorzystanie zalet różnorodności utrudniają jednak stereotypy i uprzedzenia, a także brak wiedzy i umiejętności zarządzania różnorodnością czy brak znajomości rozwiązań prawnych i organizacyjnych oraz słabe przygotowanie kadry kierowniczej (zwłaszcza średniego szczebla). Prowadzi to do wielu negatywnych konsekwencji, jak zwiększenie niepewności związanej z różnorodnością, trudności w uzgadnianiu działań i znaczeń czy trudności w komunikacji (Adler, Gundersen, 2008; Glinka, Kostera, Brzozowska, 2012). Ze względu na to, że większość aspektów różnorodności w organizacjach można obserwować, mierzyć i kontrolować, szczególnego znaczenia nabiera proces zarządzania różnorodnością. Jego celem jest dostarczanie korzyści w zakresie efektywności indywidualnej,

zespołowej oraz całej organizacji. Zarządzanie różnorodnością jest zatem definiowane jako proces planowania, organizowania, kierowania i wspierania różnorodności w taki sposób, który przyniesie wymierne różnice w wynikach organizacji (Hubbard, 2004). Obejmuje działania, wg M.F. Ózbiligina i A. Tatli (cyt. za: Glinka, Kostera, 2012), związane z planowaniem, koordynowaniem i wdrażaniem zestawu strategii, taktyk, inicjatyw oraz programów szkoleniowych i rozwojowych, których celem jest identyfikacja różnych społecznych i jednostkowych doświadczeń oraz pochodzenia pracowników, ich zainteresowań, przekonań, wartości i podejść do pracy w organizacjach o różnej wielkości, profilu i skali działania (krajowa, międzynarodowa, globalna). T.H. Cox Jr (1993) podkreśla, że jest to planowanie i implementowanie systemów organizacyjnych i praktyk zarządzania ludźmi, mające na celu maksymalizowanie potencjalnych przewag wynikających z różnorodności i minimalizowanie potencjalnych zagrożeń z nią związanych. Powinno łączyć ze sobą misję organizacji, jej kulturę oraz pracowników (Jamka, 2011). Skuteczne zarządzanie różnorodnością oznacza więc tworzenie środowiska, w którym każdy członek organizacji będzie się czuł nie tylko akceptowany, lecz także szanowany i wartościowy (Ewoh, 2013, s. 107). Prowadzi to do wniosku, że bez względu na przedmiot różnic (czy będą one wynikały z wieku, doświadczenia zawodowego, czy też z miejsca w hierarchii organizacyjnej) istotne jest zagospodarowanie tych różnic z korzyścią dla pracowników i organizacji. Szczególnie rzecz się ma w przypadku różnic wynikających z zajmowanego stanowiska, zwłaszcza gdy dotyczy to ich umiejscowienia na różnych szczeblach organizacyjnej hierarchii. Rozróżnienie w aspekcie stanowisk kierowniczych i niekierowniczych wpływa bowiem na postrzeganie działalności organizacji, co potwierdzają wyniki badań zrealizowanych w jednym z oddziałów globalnego koncernu produkcyjnego.

Różnorodność w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań empirycznych

Przedsiębiorstwo stanowiące podmiot badań jest polskim oddziałem koncernu, którego siedziba główna mieści się w Japonii. Zajmuje się produkcją wyrobów gumowych. Jest liderem w swojej branży, posiada oddziały w 150 krajach i zatrudnia ponad 134 tys. pracowników. W Polsce ma trzy oddziały, w tym badany oddział Alfa, który działa od 2008 r. i zatrudnia 630 osób. Jedną z kluczowych przyczyn wyboru firmy do badania jest charakterystyczna dla niej różnorodność (pod względem narodowości, wieku, płci, doświadczenia, zajmowanego stanowiska itp.) oraz dynamiczny rozwój, co potwierdza skuteczność realizowanych działań. W roku 2012 w oddziale Alfa zostały zrealizowane przez autorkę badania

empiryczne dotyczące dopasowania organizacyjnego. Jednym z obszarów badań była kultura organizacyjna oraz jej postrzeganie przez pracowników zajmujących różne stanowiska organizacyjne (kierownicze i niekierownicze). Badania miały charakter zarówno ilościowy (kwestionariusze ankiet), jak i jakościowy (wywiady, analiza dokumentacji). W trakcie badań ilościowych otrzymano 206 wypełnionych kwestionariuszy, w tym 11 od przedstawicieli kadry menedżerskiej i 195 od pozostałych pracowników. Przeprowadzono również sześć wywiadów: z prokurentem, dyrektorem personalnym oraz menedżerami wyższego szczebla (dyrektorzy działów). W trakcie badań ustalono, że fundamentem kultury organizacyjnej są cztery kluczowe wartości: uczciwość i praca zespołowa, kreatywne pionierstwo, podejmowanie decyzji na podstawie zweryfikowanych obserwacji oraz zdecydowane działania poprzedzone dokładnym planowaniem. Wartości te stanowią również podstawę misji przedsiębiorstwa, która wskazuje: „by służyć społeczeństwu najwyższą jakością”. W ocenie stopnia wyrazistości wartości organizacyjnych, ich zrozumienia, asymilacji i wdrażania w praktykę codziennych działań, kadra kierownicza i pozostali pracownicy znacząco się jednak różnili. Wyraźne różnice zarysowały się również w przypadku oceny skuteczności systemu komunikacji. Nieparametryczny test *U* Manna-Whitneya różnic między dwiema grupami wykazał wiele statystycznie istotnych rozbieżności¹. Niektóre z nich zestawiono w tabeli 2.

Zestawione różnice wykazały odmienną ocenę sytuacji przez menedżerów i pozostałych pracowników. Podczas gdy kadra kierownicza, dobrze znając wartości organizacyjne, oceniła je jako wyraziste, szeroko rozpowszechnione w całej organizacji i spójne w ramach poszczególnych jej działów, dla pozostałych pracowników nie były one tak oczywiste. Ponadto, pracownicy operacyjni dostrzegli różnice między działami w zakresie cenionych wartości i wskazywali na trudności z ich przełożeniem na codzienną praktykę. Badania uwidocznily również różnice w ocenie systemu komunikacji, zwłaszcza dostępu do informacji, zakresu przekazywanych informacji zwrotnych oraz skuteczności porozumienia między działami. Kadra kierownicza zdecydowanie wyżej oceniła jakość komunikacji niż pozostali pracownicy. Kluczowe obszary problemowe, jakie ujawniły się w trakcie badań jakościowych, dotyczyły relacji między kierownikami a ich bezpośrednimi podwładnymi oraz współpracy i komunikacji między poszczególnymi działami.

Wyniki zrealizowanych badań potwierdziły, że tożsamość organizacyjna, rozpatrywana w odniesieniu do miejsca w hierarchii organizacyjnej, jest przyczyną wielu różnic, które wpływają na sprawność działania organizacji. Odzwierciedla się to w efektywności pracy pracowników oraz wynikach całej organizacji. Zidentyfikowane różnice stanowiły podstawę podjęcia „działań naprawczych”

¹ Zidentyfikowane różnice zostały opisane szerzej w: Gadomska-Lila (2013).

(*Action Plan*), mających na celu poprawę relacji przełożony–podwładny, usprawnienie komunikacji oraz umacnianie wartości organizacyjnych.

Tabela 2. Zestawienie istotnych statystycznie różnic między kadrą kierowniczą a pozostałymi pracownikami w oddziale Alfa

Zmienna	Średnia arytmetyczna		Test <i>U</i> Manna-Whitneya (istotne przy $p < 0,05$)	
	kadra kierownicza	pracownicy	Z	P
	N = 11	N = 195		
Istnieje zbiór wyraźnych i stałych wartości, na których opiera się działalność firmy	5,00	4,14	-3,298	0,0009
Widać wyraźne różnice między poszczególnymi działami w zakresie cenionych wartości	2,82	3,77	2,688	0,0071
Niewiele jest wartości wspólnych dla całej firmy	1,91	3,00	3,077	0,0020
W firmie sprawnie działa system komunikacji wewnętrznej, zapewniający docieranie do pracowników informacji o bieżącej działalności, wydarzeniach, planach na przyszłość itp.	4,64	3,19	-3,646	0,0002
Pracownicy mają dostęp do wszystkich informacji niezbędnych do efektywnej pracy	4,27	3,32	-2,593	0,0094
Między pracownikami panuje klimat wzajemnego zaufania	3,64	2,82	-2,390	0,0168
Są powoływane zespoły międzyfunkcyjne (pracownicy z różnych pionów funkcjonalnych, działów)	4,91	3,37	-4,132	0,0000
Są tworzone warunki sprzyjające pracy zespołowej (przydzielanie stosownych zadań, zapewnienie odpowiedniego miejsca itp.)	4,36	3,39	-2,720	0,0065
Pracownicy otrzymują informację zwrotną dotyczącą oceny wyników swojej pracy, dzięki czemu wiedzą, co mają poprawić, doskonalić	4,45	3,36	-2,641	0,0082

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W roku 2016 w oddziale Alfa przeprowadzono kolejne badanie dotyczące kultury organizacyjnej. Wzięło w nich udział 589 pracowników, w tym 88 zajmujących stanowiska kierownicze oraz 501 niekierownicze. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte i otwarte. W ramach tego badania przeprowadzono diagnozę kultury, odniesiono się do obowiązującego w organizacji systemu wartości, a także przeanalizowano różnice w postrzeganiu

kultury oddziału Alfa przez kadrę kierowniczą i pozostałych pracowników. Wyniki badań wykazały, że w ocenie działania organizacji obie grupy w podobny sposób postrzegają jej mocne i słabe strony, co zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Mocne i słabe strony oddziału Alfa wg kadry kierowniczej i pozostałych pracowników

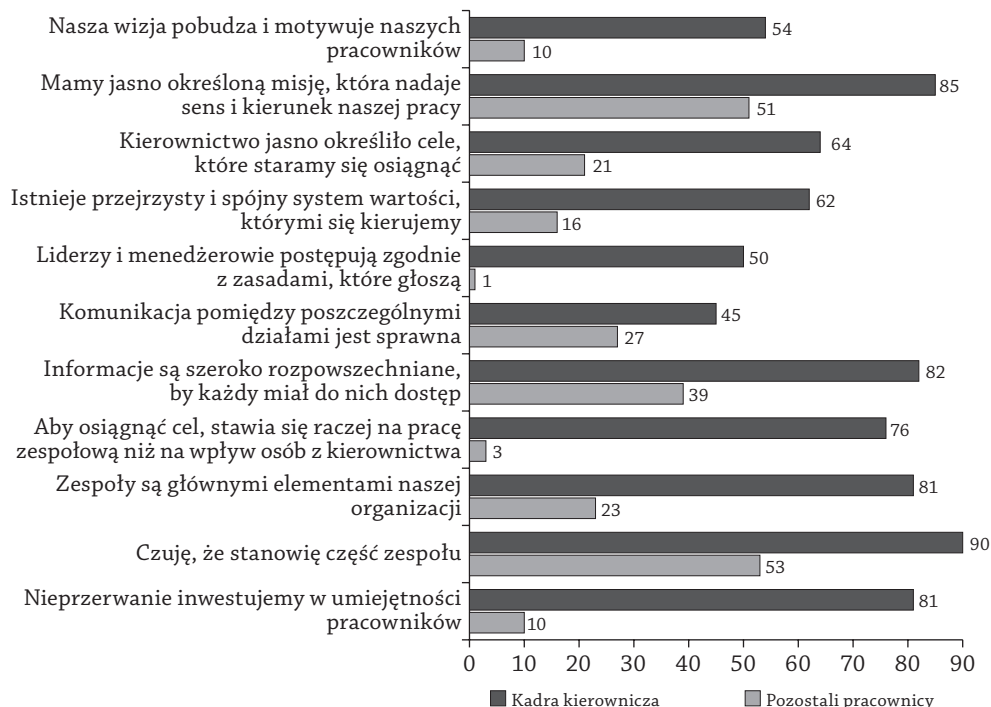
Mocne strony		Słabe strony	
kadra kierownicza	pozostali pracownicy	kadra kierownicza	pozostali pracownicy
<ul style="list-style-type: none"> • Jasno określona strategia • Ogólna zgoda na realizację wytyczonych celów • Wspólna wizja dotycząca przyszłości organizacji • Delegowanie uprawnień 	<ul style="list-style-type: none"> • jasno określona strategia • ogólna zgoda na realizację wytyczonych celów • dobre rozumienie potrzeb klienta przez wszystkich członków organizacji • wspólna wizja dotycząca przyszłości organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Słabe zaangażowanie w pracę pracowników • Brak zachęt do bezpośrednich kontaktów pracowników z klientami • Krótkoterminowe myślenie zagrażające długofalowej wizji • Problemy z osiągnięciem porozumienia w kluczowych kwestiach 	<ul style="list-style-type: none"> • słabe zaangażowanie w pracę pracowników • niespójny styl zarządzania i działania menedżerów • brak zachęt do bezpośrednich kontaktów pracowników z klientami • postępowanie liderów i menedżerów niezgodne z zasadami, które głoszą

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych organizacji.

Wyniki badania kolejny raz potwierdziły, że między menedżerami a pozostałymi pracownikami istnieją znaczące różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej i jej kluczowych wartości. Mimo zgodności w zakresie potencjału organizacji, wiele obszarów zostało ocenionych odmiennie przez każdą z grup. Na rysunku 1 zestawiono zasadnicze różnice.

Z rysunku wynika, że kadra kierownicza jest zdecydowanie bardziej przekonana do kierunku strategicznego organizacji niż pozostali pracownicy. Rozumie misję organizacji, cele, jakie zamierza osiągnąć, i wartości, które przyświecają jej działalności, a wizję rozwoju uznaje za motywującą. Jako dominującą formę pracy wskazuje pracę zespołową, oceniając przy tym, że zespoły mają łatwy dostęp do potrzebnych informacji, a ich członkowie duże możliwości rozwoju umiejętności. Pozostali pracownicy mają odmienną optykę. Dotyczy to powszechności

Rysunek 1. Zestawienie kluczowych różnic między kadrami kierowniczą a pozostałymi pracownikami w oddziale Alfa (odsetek osób zgadzających się z danym twierdzeniem)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

i skuteczności pracy zespołowej, komunikacji, znajomości strategicznej perspektywy działań, a zwłaszcza spójności w postępowaniu menedżerów – zgodności deklarowanych zasad z rzeczywistymi działaniami. Odpowiedzi na pytania otwarte umożliwiły pogłębienie niektórych zagadnień. Spośród 359 osób ustosunkowujących się do pytania, co zmieniłyby w firmie, 103 osoby wskazały właśnie sposób zarządzania. Stosunkowo często były również wymieniane: system wynagrodzenia/premiowania (64), system pracy (55), sposób organizacji pracy (42), system komunikacji (26). Najwięcej zastrzeżeń pracownicy mieli jednak do systemu zarządzania. Przede wszystkim wymieniono brak wsparcia ze strony przełożonych, niedostrzeganie i niedocenianie efektów pracy, a także brak szacunku. Niektórzy z pracowników uważają, że „...przełożeni nie mają odpowiednich kompetencji do pełnienia swojej funkcji”, „nie mają rozeznania, co się dzieje w organizacji, co wpływa na skuteczność wdrażania projektów przez centralę”, a niektórzy formułowali wprost żądanie „zmiany przełożonego”.

Przyczyny różnic i zarządzanie różnorodnością w oddziale Alfa

Poszukiwanie przyczyn tak istotnych różnic między kadrą kierowniczą a kadrą niekierowniczą w postrzeganiu kultury organizacji ukierunkowało rozważania w stronę kilku kluczowych źródeł. Jedną z istotnych przyczyn różnic między kadrą kierowniczą a pozostałymi pracownikami jest brak zrozumienia istoty pełnionych w organizacji ról i wynikających z nich zadań, postaw i zachowań. Menedżerowie, mając większą wiedzę o organizacji, jej możliwościach i ograniczeniach, podstawach decyzji podejmowanych na wyższych szczeblach, wykazują się większym zrozumieniem sytuacji, większym zaangażowaniem i bardziej utożsamiają się z organizacją niż pozostali pracownicy. Można zatem wskazać na istnienie dwóch subkultur – „my” menedżerowie i „oni” podwładni, co nie wpływa pozytywnie na atmosferę pracy, poziom satysfakcji, a także na sprawność działań.

Kolejną ważną przyczyną jest słaby przepływ informacji. Mimo istnienia wielu kanałów komunikacyjnych, system komunikacji jest niesprawny. Forma i język przekazu jest często niezrozumiały dla pracowników operacyjnych. Wartości organizacji sformułowane na poziomie zarządu korporacji często wydają się dla nich abstrakcyjne. Chociaż zdobywają wiedzę na temat tego, co się szczególnie ceni w organizacji, z wielu różnych źródeł – podczas rekrutacji, z dokumentów organizacyjnych (m.in. *Podręcznik pracownika oddziału Alfa*), z gazetek i prezentacji firmowych itp., wartości te nie są na tyle zrozumiałe, aby je przyswoić i – co najważniejsze – wdrażyć. Pracownicy oczekują jasnych i zwięzłych komunikatów, nawiązujących do ich codziennych zadań. Istotną rolę bezpośrednich przełożonych jest zatem skuteczne zapoznanie pracowników nie tylko z zadaniami przypisanymi do ich stanowiska, lecz także z istotą organizacji – jej wizją, misją, strategią i cenionymi wartościami.

Nie bez znaczenia pozostają również różnice dotyczące kultur narodowych. Kulturowe współistnienie tak odmiennych kultur, jak polska i japońska, wymaga dużego zrozumienia, tolerancji i akceptacji. Wartości kultury japońskiej stanowią w oddziale Alfa podstawę wielu rozwiązań organizacyjnych (np. system zapewnienia bezpieczeństwa, system podejmowania decyzji, hierarchiczny i sformalizowany system zarządzania). Lepsze rozeznanie i zasymilowanie tych różnic przez kadrę kierowniczą niż przez pozostałych pracowników wpływa na bardziej pozytywne postrzeganie przez tę kadrę stosowanych i/lub wdrażanych rozwiązań, a w konsekwencji na wyższe oceny podczas badań.

Ze względu na różną metodologię prowadzenia badań w latach 2012 i 2016 nie można dokonać bezpośrednich porównań, jednak można potwierdzić pewien

trend, który zarysował się w oddziale Alfa. Wyniki obu badań doprowadziły bowiem do następujących wniosków:

- potrzebna jest jasna wizja przyszłości, a co za tym idzie – strategia, która by ją wspierała, w czytelny sposób komunikowane wszystkim pracownikom, a w konsekwencji zrozumiałe i jednocześnie motywujące do działania;
- istnieje potrzeba zastosowania efektywnych systemów i procesów w pracy zespołów zarówno wewnątrz działów, jak i między działami, a także lepszej koordynacji współpracy międzydziałowej;
- konieczna jest większa integracja między kadrą kierowniczą a pozostałymi pracownikami, która pozwoliłaby wyeliminować subkulturę „my–oni” i wpłynęła na lepszą współpracę, atmosferę pracy i skuteczną realizację zadań;
- konieczna jest większa spójność działań kadry kierowniczej – deklaracje powinny iść w parze z faktycznymi działaniami, aby były transparentne dla pozostałych pracowników.

W przypadku oddziału Alfa zarządzanie różnorodnością w aspekcie tożsamości organizacyjnej oznacza zatem usprawnianie procesów zarządzania, zwłaszcza w obszarze komunikowania, współdziałania i współpracy, wdrażania i/lub usprawniania systemów organizacyjnych, integrowania działań oraz kształtowania spójnych postaw i zachowań (głównie kierownictwa). Od menedżerów oczekuje się zaproponowania potencjalnych działań, które mają wpływ na kulturę organizacji i są łatwe do wdrożenia. Powinni oni przyjąć postawę „promotora” działań mających na celu wzmacnianie kultury organizacyjnej oraz zaangażować w ten proces większą część pracowników organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy międzydziałowej, a także sprawnie komunikować podejmowane działania i postępy w realizacji zamierzeń.

Podsumowanie

Współczesne organizacje stają się coraz bardziej różnorodne, co jest ich potencjalną siłą, ale też słabością. O tym, czy będą dominować korzyści z różnorodności, czy też jej negatywne konsekwencje, w zasadniczej mierze decyduje proces zarządzania. Kluczowym elementem zarządzania różnorodnością jest identyfikacja różnic, zrozumienie ich podłoża oraz sprawne ich zagospodarowanie. W prezentowanej organizacji różnice wiążą się z odmiennym postrzeganiem kultury organizacyjnej przez kadrę kierowniczą i pozostałych pracowników. Stanowią one źródło wielu niejasności, wątpliwości, a nawet nieporozumień, co przekłada się na atmosferę pracy i sprawność realizowanych zadań, a w konsekwencji na wyniki całej organizacji. Jednakże wysoka świadomość menedżerów na poziomie zarządu

korporacji oraz oddziału Alfa, dotycząca znaczenia tych kwestii dla sprawnego działania fabryki, pozwala na pozytywne prognozy. Wyniki badań, mimo iż wykazały liczne różnice między kadrą kierowniczą a pozostałymi pracownikami, stanowią jednocześnie dobrą podstawę do rozważań na temat usprawnień procesów zarządzania.

Bibliografia

- Adler, N., Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. New York: Thomson South-Western.
- Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*. London: Sage Publications.
- Cox Jr., T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Cunningham, G.B. (2011). *Managing Diversity in Sport Organizations*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway Publishers.
- Ewoh, A. (2013). Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century. *Public Personnel Management*, 42(2), 107–122.
- Gadomska-Lila, K. (2013). *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Glinka B., Kostera, M. (red.) (2012). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Glinka, B., Kostera, M., Brzozowska, A. (2012). *Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji*. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 285–304.
- Hammer, M. (2006). *Sztuka konkurencji w gospodarce XXI wieku*. Gliwice: Helion.
- Hubbard, E.E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst: HRD Press.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Jelinkova, E., Jirincova, M. (2015). Diversity Management as a Tool of Managing Intellectual Capital. *Journal of Competitiveness*, 7(4), 3–17.
- Konfederacja Lewiatan (2013). *Diversity Index. Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*. http://www.diversityindex.pl/Content/uploaded/files/Przewodnik%20po%20zarz%C4%85dzaniu%20r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85_IX2013.pdf (15.01.2017).
- Loden, M., Rosener, J.B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood, IL: Business One Irwin.

- O'Reilly III, Ch.A., Pfeffer, J. (2006). *Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał*. Gliwice: Helion.
- Pennington, R.G. (2009). *Wyniki górą. Tworzenie kultury pozwalającej prześcignąć konkurencję*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Rewat, P.S., Basergekar, P. (2016). Managing Workplace Diversity: Performance of Minority Employees. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(3), 488–501.
- Wilson, P.A. (1994). Cultural diversity: An organizational asset. *Public Manager*, 23(3), 27–30.

Summary

Diversity Management in the Organisational Identity Context – Empirical Evidence of Research on Organisational Culture of Managerial and Non-Managerial Staff

The article discusses the problem of diversity management in the organisational identity context, referring to the organisational position and its place in the organisational hierarchy. It presents differences between the managerial and non-managerial staff with respect to perceiving organisational culture, especially its crucial element – values. It also presents the core of diversity management in the organisational identity context. The main thesis is presented by describing empirical evidence of research conducted in a subsidiary of an Asian corporation.

Keywords: diversity, organisational identity, diversity management, organisational culture

Dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

Doktor habilitowany w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Pracownik Katedry Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka publikacji oraz prac badawczych z zakresu dopasowania organizacyjnego, kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych.