

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek



## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211



<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktów wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----



<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees' socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager's self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260



<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415



**Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz**

Politechnika Gdańska

---

## KOBIETY I MĘŻCZYŹNI W ZESPOLE – WARTOŚĆ CZY WYZWANIE

---

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy zarządzania zespołami zróżnicowanymi pod względem płci. Zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród słuchaczy podyplomowych studiów zarządzania zasobami ludzkimi. Celem badań była weryfikacja sposobu postrzegania zespołów zróżnicowanych pod względem płci przez osoby związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Dodatkowo oceniono poziom wykorzystywania wartości takich zespołów w firmach reprezentowanych przez respondentów. Wyniki wskazują, że badani są świadomi zarówno wartości, jak i zagrożeń wynikających z pracy zespołów zróżnicowanych pod względem płci, ale jednocześnie, że zarządzanie takim rodzajem różnorodności nie jest mocną stroną organizacji i wymaga implementacji modelu wykorzystywania wartości takich zespołów. Przykład takiego modelu został zaproponowany.

**Słowa kluczowe:** praca zespołowa, zarządzanie zespołem, zarządzanie różnorodnością.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.20

### 1. Wstęp

Różnorodność jest domeną współczesnych organizacji i zespołów, tematem często podejmowanym przez badaczy, głównie w kontekście dyskryminacji grup mniejszościowych oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Trudno jednak znaleźć jednoznacznie definicję różnorodności, choć pojęcie to intuicyjnie wiąże się z różnicami pomiędzy ludźmi tworzącymi określoną społeczność. Ewijk [2011] proponuje definiowanie różnorodności jako konstrukcji społecznej charakteryzującej się znaczącymi różnicami pomiędzy członkami danej społeczności. Znaczącymi, czyli wpływającymi na identyfikację podmiotów i ich styl działania istotny dla danego kontekstu, np. zespołu zadaniowego lub organizacji. Liczne są kryteria osobistej identyfikacji osób, według których można dokonywać rozróżnień w ramach systemów społecznych: kultura, rasa, wiek, płeć, poziom wykształcenia, zdolności poznawcze czy fizyczne, język, styl życia, przekonania, status ekonomiczny czy preferencje [Jauhari, Singh 2013]. Zróżnicowanie zespołu ze względu na wybrane kryterium może być

zaletą służącą efektom organizacyjnym, ale zawsze jest też wyzwaniem zarządzania zasobami ludzkimi i wymaga proaktywnej minimalizacji zagrożeń, które niesie ze sobą brak homogeniczności. Niniejsze opracowanie zawiera przegląd zalet i wad zespołów zróżnicowanych, ale skupiono się głównie na konsekwencjach różnorodności dotyczącej płci osób współpracujących w zespołach zadaniowych. Znaczna część polskich wyników badań z tego zakresu odnosi się do problematyki dyskryminacji w miejscu pracy [Zwiech 2010] lub przedstawia statystyczny obraz sytuacji zawodowej kobiet [Kupczyk (red.) 2013]. Autorki wybrały opracowania dotyczące zarządzania zespołem zróżnicowanym i zrealizowały badania własne na grupie osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi w celu opracowania modelu korzystania z potencjału zespołów zróżnicowanych pod względem płci (ZZP)<sup>1</sup>.

## 2. Konsekwencje różnorodności w zespołach

W literaturze [Gross-Gołacka 2013; Jauhari, Singh 2013; Wziątek-Staśko 2012] wymienia się szeroki wachlarz pozytywnych skutków różnorodności w organizacji, podkreślając jednocześnie, że warunkiem koniecznym korzystania z tych benefitów jest skuteczne zarządzanie różnorodnością w firmach. Główne z nich to:

1. Skutki dotyczące relacji i procesów wewnętrznych:
    - konkurencyjność dzięki różnorodności pomysłów i podejść,
    - kumulacja kapitału wiedzy, wsparcie uczenia się wewnątrz organizacji, wzajemne wzbogacanie się pracowników,
    - minimalizacja monotonii,
    - kreatywność i innowacyjność,
    - zaangażowanie pracowników poprzez budowanie dobrej atmosfery pracy, tolerancji, doceniania, szacunku, równości,
    - poprawa jakości procesów zarządzania zasobami ludzkimi, np. przez dostępność szerszego grona kandydatów do pracy, rozwój bazy talentów i zmniejszenie oporu wobec zmian.
  2. Skutki dotyczące relacji z otoczeniem organizacji czy zespołu:
    - rozbudowane sieci kontaktów wnoszonych przez pracowników,
    - podobieństwo do złożonego rynku, łatwość odpowiadania na potrzeby zróżnicowanego rynku, budowania kontaktów ze zróżnicowanymi klientami, kontrahentami,
    - pozytywny wpływ na wizerunek i reputację firmy,
    - większa zdolność adaptacyjna oparta na komplementarności kompetencji.
- Wskazuje się również na potencjalne bariery, które mogą utrudniać funkcjonowanie zróżnicowanych zespołów czy organizacji [Alcazar i in. 2013], np.:
- tendencja do pojawiania się konfliktów,

---

<sup>1</sup> Na potrzeby niniejszego opracowania termin „zespoły zróżnicowane pod względem płci” zastąpiono w dalszej części skrótem ZZP.





- tworzenie się homogenicznych podgrup,
- utrudniona komunikacja wewnętrzna,
- niska spójność,
- większa rotacja,
- dodatkowe koszty obejmujące konieczność zarządzania różnorodnością, np. szkolenia pracowników.

Ukształtowanie sytuacji, gdzie korzyści wynikające z różnorodności przewyższają jej negatywne konsekwencje, to zadanie, które jest wyzwaniem dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Podejmowanie tego wysiłku powinno zmierzać w kierunku zwiększania świadomości i zakresu wiedzy o różnorodności i jej skutkach dla zespołu lub firmy, włączenia zarządzania różnorodnością w strategię, tworzenia klimatu i kultury organizacyjnej, która promuje wartość pracy w różnorodnych grupach, oraz podnoszenia elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi [Alcazar i in. 2013; Bjorn, Pluta 2012; Gross-Gołacka 2013]. Konkretnie działania w ramach zarządzania różnorodnością są częściowo zależne od kryteriów zróżnicowania członków zespołu. Do dalszych rozważań wybrano kryterium płci, które wydaje się coraz bardziej istotne we współczesnych organizacjach.

### 3. Różnorodność pod względem płci

Dane Eurostatu z sierpnia 2012 r. wskazują, że wzrasta wskaźnik zatrudnienia kobiet w Europie, jednak nadal nie przekracza on 59%, podczas gdy zatrudnienie mężczyzn osiągnęło poziom ponad 70% [Eurostat 2013]. Oznacza to, że udział kobiet w zespołach realizujących zadania zawodowe również się zwiększa, ale nadal stanowią one mniejszość, dlatego często są przedmiotem rozważań dotyczących dyskryminacji i przeciwdziałania jej.

Badania przeprowadzone w roku 2013 przez CBOS [2013] na populacji polskiej wykazały, że co piąty Polak chce pracować w mieszanym zespole, ale 24% wolałoby współpracować z mężczyznami, a tylko 12% z kobietami. Za pracą w różnorodnym zespole częściej opowiadają się kobiety (25%; mężczyźni 18%), ale jednocześnie rzadziej deklarują, że płeć współpracownika nie ma dla nich znaczenia. Zespoły mieszane popierają też bardziej Polacy, którzy mieli już okazję współpracować w różnorodnych pod względem płci zespołach (28%), przy czym płeć współpracowników nie ma znaczenia dla ponad 43% z nich.

Przedstawione dane uzasadniają nie tylko analizę różnorodności pod względem płci z perspektywy wyrównywania szans, ale także poszukiwanie rzetelnych odpowiedzi na pytania, czy różnorodność płciowa w zespole jest rzeczywiście opłacalna dla organizacji oraz czy i jak wpływa na efektywność pracy zespołu i satysfakcję członków grupy. Podstawą odpowiedzi na te pytania jest analiza literatury dotyczącej kompozycji zespołu i wpływu udziału kobiet na przebieg i skutki pracy grup realizujących zadania zawodowe.



Wśród pozytywnych konsekwencji współpracy kobiet i mężczyzn wymienia się: wpływ na wzrost wyników finansowych firmy, wzmacnianie zaangażowania pracowników i zwiększanie ich efektywności, podnoszenie kreatywności i innowacyjności w zespołach oraz rozwijanie kontaktów z różnorodnymi klientami firmy [Dratwa-Wasyłek, Kalisz 2011]. Takie efekty można uzasadnić zapotrzebowaniem w zespołach na kompetencje interpersonalne, jak umiejętność słuchania, budowania zaufania, rozwiązywania konfliktów oraz wielozadaniowość, które są domeną kobiet i wzmacniają zespół wraz z pojawianiem się ich w jego składzie.

Wartość innej kompetencji kobiet: wysokiej wrażliwości społecznej, doceniają badacze inteligencji zespołu, którzy wykazali, że o ile korelacja inteligencji poszczególnych członków zespołu z inteligencją grupy nie jest znacząca, o tyle rośnie ona zdecydowanie, gdy w zespole zwiększa się liczba kobiet [Wooley, Malone 2014]. Jednocześnie autorzy przestrzegają przed rezygnacją z różnorodności, podkreślając, że grupy skrajnie jednolite i skrajnie różnorodne osiągają słabsze rezultaty.

Nie zawsze wyniki badań potwierdzają ten wyrażony powyżej entuzjazm do ZZP. Analizy wykonane na rynku brytyjskim z wykorzystaniem wielopłaszczyznowego pomiaru satysfakcji z pracy wykazały istotną statystycznie ujemną zależność różnorodności i zadowolenia pracowników, która nasila się dodatkowo w przypadku kobiet [Haile 2012]. Badania amerykańskie dotyczące efektywności diad rozwiązujących zadania z zastosowaniem komputera potwierdziły, że jednolite grupy miały większą skuteczność niż mieszane, pary mieszane uzyskiwały wyniki porównywalne do rezultatów pracy indywidualnej, a zespoły męskie były skuteczniejsze od współpracujących kobiet [Stokes i in. 2007]. Autorzy uzasadniali te rezultaty większą koncentracją na zadaniu w grupach jednolitych i koniecznością zarządzania relacjami w zespołach zróżnicowanych, w których pojawiały się zachowania społeczne nieobecne przy braku różnicy płci (np. zaloty). Lepsze rezultaty męskich diad przedstawiono jako rezultat silniejszych nastawień rywalizacyjnych wśród mężczyzn, które to nastawienia wzmacniają motywację, podnoszą zaangażowanie w zadanie i sprzyjają efektywności.

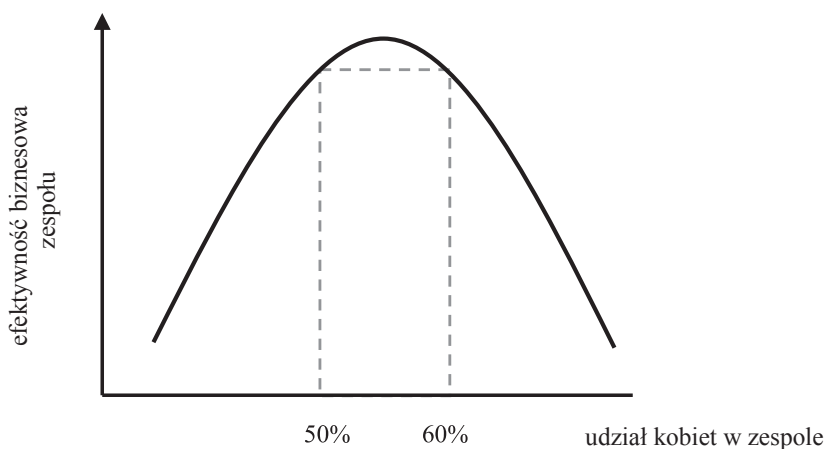
Kontekst kulturowy ZZP został uwzględniony w analizie porównawczej zespołów meksykańskich i amerykańskich [Watson i in. 2008]. Autorzy eksperymentu wykazali, że różnorodność miała silny negatywny wpływ na spójność grupy w populacji amerykańskiej, podczas gdy ze względu na specyfikę kulturową Meksyku, gdzie różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami są wyraźne, akceptowane i oczekiwane, różnice w podejściu do zadań nie wywoływały tak dużego niepokoju jak w zespołach amerykańskich. Co prawda, w grupie meksykańskiej wyraźniejsze były poznawcze różnice pomiędzy płciami i częściej prowadziły one do konfliktów na tle wymiany zdań, ale uczestnicy tych sporów charakteryzowali się większym poziomem otwartości na różnorodność. Badanie to bardzo wyraźnie zaakcentowało znaczenie kontekstu, np. kulturowego, w rozpatrywaniu konsekwencji różnorodności pod względem płci.



Innym typem kontekstu może być poziom organizacji, na którym dany zespół pracuje. Ciekawe badanie dotyczące składu zespołów zarządzających przeprowadzili Wolfram i Mohr, dodatkowo uwzględniając specyfikę płciową sektora, w którym funkcjonowały te zespoły [Wolfram, Mohr 2010]. Badania dotyczyły zespołów maksymalnie dziesięcioosobowych, a najważniejsze wnioski, które z nich wynikały, to:

- zespoły zarządzane przez osobę, której płeć jest zgodna z dominującą w sektorze, mają niższy poziom satysfakcji niż te, których liderem jest osoba o płci przeciwnej niż dominująca w sektorze;
- praca w zespole zdominowanym przez płeć przeciwną skłania do nasilenia zachowań uważanych za kobiece – kobiety liderki w otoczeniu zdominowanym przez mężczyzn muszą eksponować typowo kobiece zachowania, by nie być postrzegane jako zimne i niedostępne (*ice-queens*), mężczyźni, by zredukować rozbieżności, dlatego...
- ...kobiety i mężczyźni mają większą skłonność do transformacyjnego stylu zarządzania, gdy pracują w sektorze zdominowanym przez płeć przeciwną oraz gdy w zespole zarządzającym reprezentują mniejszość.

Wpływ składu zespołu zarządzającego na efektywność organizacji wskazuje z kolei na zależność krzywoliniową, którą zaprezentowano na rysunku 1. Najkorzystniejszy dla wyników biznesowych okazał się skład, w którym 55% stanowiły kobiety; jeśli reprezentowały one mniejszość lub większość w grupie, efektywność spadała.



**Rys. 1.** Zależność efektywności biznesowej zespołu od liczby kobiet w zespole (rysunek schematyczny)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hoogendoorn i in. 2011].

Dodatkowo przeprowadzony przez zespół Hoogendoorna eksperyment na grupach 12-osobowych wykazał dodatnią korelację udziału kobiet z poziomem ugodo-

wości grupy, awersją wobec podejmowania decyzji ryzykownych oraz intensywnością kontrolowania grupy projektowej w końcowej części trwania projektu.

Ciekawą interpretację relacji pomiędzy poziomem różnorodności zespołów zarządzających pod względem płci a efektywnością organizacji podano w raporcie Credit Suisse Research [Curtis i in. 2012]. Autorzy wymieniają siedem powodów wyjaśniających związek wysokiej efektywności z obecnością kobiet w zarządach firm:

- zwykle duże, dobrze prosperujące organizacje zatrudniają kobiety w zarządach,
- połączenie kompetencji liderek i mężczyzn optymalizuje styl zarządzania,
- kobiety są zwykle lepiej wykształcone, więc wnoszą do zespołów swoje talenty,
- kobiety lepiej rozumieją potrzeby klientów,
- kobiety dbają o społeczny wymiar zarządzania,
- mniejsza otwartość na podejmowanie ryzyka przez kobiety chroni firmę przed popadaniem w nadmierne zadłużenie,
- zespoły zróżnicowane generują lepsze wyniki ze względu na silniejszą motywację do przygotowywania się do pracy w grupach zróżnicowanych, dostępność różnych spojrzeń i wymianę zdań prowadzącą do lepszych rozwiązań problemów.

Jako warunek korzystania z potencjału zespołów ZZZP autorzy wskazują efektywne zarządzanie zasobami, które wzmacnia i wykorzystuje powyższe czynniki oraz minimalizuje wpływ barier efektywnej współpracy, czyli konfliktów, braku zaufania i obniżonej sprawności komunikacji. Jest to jedno z zadań, z którym muszą radzić sobie osoby odpowiedzialne za zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach. Czy w polskich warunkach są one świadome opisanych w niniejszym rozdziale korzyści i zagrożeń związanych z pracą zespołu złożonego z kobiet i mężczyzn? W kolejnej części artykułu przedstawiono wyniki dwóch badań przeprowadzonych na słuchaczach studiów podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, uznając, że reprezentują oni grupę odpowiedzialną za kształtowanie modelu zarządzania różnorodnością.

#### **4. Zarządzanie różnorodnością pod względem płci w organizacji – badania własne**

Celem przeprowadzonych badań była weryfikacja sposobu postrzegania ZZZP przez osoby związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacjach. Dodatkowo oceniono poziom wykorzystania wartości ZZZP w firmach reprezentowanych przez osoby badane. Główne pytania badawcze brzmiały: jakie wady i zalety ZZZP są najważniejsze w percepcji osób zarządzających zasobami ludzkimi w polskich organizacjach oraz czy ZZZP jest istotnym elementem ZZZL? Przeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy.



Jako metody zastosowano: 1) analizę SWOT, którą objęto 90 słuchaczy studiów podyplomowych zarządzania zasobami ludzkimi; 2) badanie ankietowe, w którym zgodziły się wziąć udział 34 osoby. W grupie tej 76% stanowiły kobiety, a 24% mężczyźni. W zdecydowanej większości były to osoby w wieku 24-34 lat (79%), pozostała część badanych należała do grupy wiekowej 35-44 (21%). Największa grupa badanych na pytanie o zajmowane stanowisko wskazała „specjalista” (41%) oraz „kierownik” (24%). Badani reprezentowali różnorodne branże, w tym IT, telekomunikację, energetykę, budownictwo, ale także sektor publiczny, szkolnictwo i usługi. W badaniu posłużono się kwestionariuszem ankiety składającym się z 15 stwierdzeń dotyczących pytań badawczych, na które badani udzielali odpowiedzi w 5-stopniowej skali Likerta.

Analiza SWOT, jako szeroko rozpowszechniona metoda analizy strategicznej organizacji, jest też wykorzystywana w innych obszarach, np. jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym analizy personalnej [Bzowy 2006], a także jako narzędzie edukacji i szkoleń [Helms, Nixon 2010]. W trakcie tej części badań, pracując w grupach 3-4-osobowych, podawali silne i słabe strony ZZZP oraz szanse i zagrożenia w organizacji, w której zespół działa. Przykłady czynników wymienianych jako mocne i słabe strony prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Mocne i słabe strony ZZZP

Mocne strony	Słabości
<ul style="list-style-type: none"> <li>– odmienne punkty widzenia umożliwiają znalezienie różnorodnych rozwiązań</li> <li>– wzajemne uzupełnianie się: emocjonalność-racjonalność, estetyka-siła</li> <li>– większa motywacja związana z konkurowaniem między przedstawicielami płci</li> <li>– możliwość dopasowania zadań do stylu działania kobiet i mężczyzn</li> <li>– poznawanie potrzeb i sposobów działania obu grup</li> <li>– lepsza organizacja pracy</li> <li>– większa kreatywność</li> <li>– atmosfera bezpieczeństwa i wsparcia w zespole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprzeczność poglądów, sposobów działania i celów</li> <li>– trudności w komunikowaniu, konflikty</li> <li>– rywalizacja, podgrupy</li> <li>– stereotypy i uprzedzenia, dyskryminacja</li> <li>– konieczność utrzymywania właściwych relacji</li> <li>– problem rozdzielenia życia zawodowego i prywatnego</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskazują, że badani doceniają wartość ZZZP, dostrzegając jednocześnie ich pewne ograniczenia. Dodatkowo analiza odpowiedzi uzyskanych w ankiecie na pytania dotyczące roli takich zespołów w organizacji wykazała pozytywne nastawienie respondentów. Szczegółowe wyniki zaprezentowano w tabeli 2.



**Tabela 2.** Opinie respondentów dotyczące pracy w ZZP

Budowanie zespołów zróżnicowanych pod względem płci...	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
to ważny aspekt ZZL	3%	6%	24%	47%	20%
podnosi kreatywność zespołu	0%	3%	15%	58%	24%
podnosi efektywność zespołu	3%	0%	41%	44%	12%
pozwala w pełni wykorzystać potencjał pracowników	3%	6%	29%	44%	18%
zwiększa satysfakcję pracowników	0%	3%	44%	38%	15%

Źródło: opracowanie własne.

67% respondentów (łącznie: „raczej tak” i „zdecydowanie tak”) uważa budowanie ZZP za ważny aspekt ZZL, a najczęściej wskazywanymi zaletami są podnoszenie kreatywności (82%) i możliwość wykorzystania potencjału pracowników (62%). Ponad połowa badanych uważa, że budowanie takich zespołów przynosi korzyści w zakresie zwiększania ich efektywności (56%) oraz zwiększania satysfakcji pracowników (53%). Uwagę zwraca fakt, że duża część respondentów wybrała w powyższych kategoriach odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Problemem dla badanych było też wskazanie w analizie SWOT szans i zagrożeń, na jakie narażone są ZZP w organizacjach. Wśród szans podano następujące: dopasowanie produktu/usługi do potrzeb klienta, większy uniwersalizm oferty, możliwość dotarcia do różnorodnych odbiorców, lepsza komunikacja z klientem, budowanie wizerunku zewnętrznego, wymagania Unii Europejskiej dotyczące paritetów w projektach, ułatwienie kontaktów z innymi zespołami. Badani najczęściej nie potrafili wymieniwać żadnych zagrożeń zewnętrznych, sporadycznie podawano negatywny odbiór przez inne zespoły, szczególnie w branżach zdominowanych przez jedną płć.

Wydaje się więc, że warto rozwijać świadomość osób związanych z ZZL w zakresie:

- obiektywnego obrazu ZZP z uwzględnieniem ich zalet, jak również wad,
- identyfikowania barier zarządzania ZZP,
- przekonania o konieczności zarządzania ZZP.

Potrzebę tę potwierdzają wyniki ankiety dotyczące zarządzania zespołami zróżnicowanymi pod względem płci w organizacjach reprezentowanych przez respondentów. W jednej trzeciej z nich nie dostrzega się potencjału ZZP i nie wykorzystuje się go w odpowiedni sposób. Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 3.



**Tabela 3.** Zarządzanie ZZP w firmach respondentów

W organizacji, w której pracuję...	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
zauważa się potencjał ZZP	12%	20%	30%	32%	6%
wykorzystuje się potencjał ZZP	12%	24%	26%	29%	9%
prowadzi się działania ułatwiające pracę w ZZP	20%	38%	15%	18%	9%

Źródło: opracowanie własne.

Tylko 38% respondentów stwierdziło, że w ich firmach zauważa się wartości ZZP i korzysta z nich, ok. 30% wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Duża grupa badanych podała też, że zróżnicowanie ze względu na płeć nie jest brane pod uwagę ani w trakcie wyznaczania celów (62%), ani w procesie ich realizacji przez zespoły (58%). Jednocześnie zaledwie 26% przyznało, że korzysta się z różnorodności pod względem płci w komunikowaniu się z klientami czy też w planowaniu ścieżek kariery pracowników (35%).

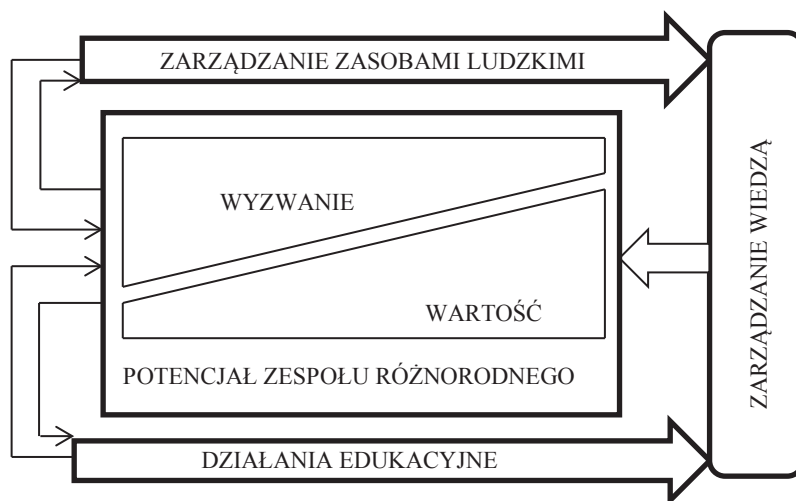
Trudno ocenić ten wynik jako pozytywny, tym bardziej że aż 58% badanych przyznało, iż w ich organizacjach nie prowadzi się działań ułatwiających pracę w ZZP. Zarządzanie różnorodnością w tym zakresie nie jest więc mocną stroną zbadanych organizacji i wymaga wdrożenia nowoczesnego modelu wykorzystania zróżnicowanych zespołów.

## 5. Zakończenie

Rozwiązaniem z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które pozwoli na optymalne wykorzystanie potencjału ZZP, jest nie tyle zarządzanie różnorodnością, ile zarządzanie wiedzą. Fazlagić [2014] bardzo wyraźnie różnicuje te dwa obszary, podkreślając, że pierwszy koncentruje się na tworzeniu przyjaznego środowiska, w którym dostrzega się i szanuje możliwości każdego pracownika. Zarządzanie różnorodnością jest domeną działów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zarządzanie wiedzą to strategiczne, celowe działania wszystkich poziomów organizacji, zmierzające do zwiększania efektywności i innowacyjności oraz przewagi konkurencyjnej firmy dzięki koordynacji procesów dotyczących pozyskiwania, przetwarzania i gromadzenia wiedzy. W przekonaniu autorek artykułu procesom tym powinna też podlegać wiedza dotycząca możliwości i zagrożeń wynikających z różnorodności oraz doświadczeń gromadzonych w trakcie funkcjonowania zróżnicowanych zespołów. Zarządzanie różnorodnością, uzupełnione o elementy zarządzania wiedzą, dzięki temu, że obie te składowe opierają się na uaktywnianiu potencjału pracowników i ich pełnym wykorzystaniu dla dobra organizacji, jest wyzwaniem, ale jednocześnie optymalnym modelem zarządzania kapitałem zróżnicowanych zespołów.



Model pełnego wykorzystania potencjału różnorodnych zespołów zaproponowano na rysunku 2. Pokazuje on zmianę proporcji zakresu wpływu wyzwań (zagrożeń) i wartości (korzyści) różnorodności na efektywność zespołu czy organizacji w zależności od intensyfikacji działań z zakresu ZZL i działań edukacyjnych. Obie te aktywności wynikać powinny z aktywnej obserwacji i z reagowania na przebieg pracy grupy, ale jednocześnie powinny zawierać elementy zarządzania różnorodnością. Najsilniejszy wpływ na wykorzystanie potencjału zespołów zróżnicowanych zapewnia jednak połączenie obydwu obszarów poprzez wprowadzenie zarządzania wiedzą jako elementu strategii organizacji.



**Rys. 2.** Model wykorzystania zróżnicowanych zespołów

Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem dla badaczy pracy zespołowej i zarządzania kapitałem ludzkim jest zbudowanie zasobów wiedzy o pracy zespołów zróżnicowanych, gdyż dotychczasowe polskie badania, np. odnoszące się do kompozycji zespołu projektowego ze względu na płeć, wydają się fragmentaryczne i niewystarczające dla praktycznych zastosowań.

## Literatura

- Alcazar F.M., Romero P.M., Gardey G.S., 2013, *Workforce diversity in strategic human resource management models. A critical review of the literature and implications for future research*, Cross Cultural Management, vol. 20, no. 1, s. 44.
- Bjorn Z.E., Pluta P., 2012, *Diversity icebreaker – trening elastycznego zarządzania różnorodnością*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 249, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 2, s. 264-269.





- Bzowy P., 2006, *Narzędzia i techniki analizy strategicznej w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków, s. 100-119.
- CBOS, 2013, *Kobieta pracująca*, komunikat z badań BS/28/2013, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K\\_028\\_13.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_028_13.PDF) (15.03.2014).
- Curtis M., Schmid Ch., Struber M., 2012, *Gender Diversity and Corporate Performance*, Research Institute Credit Suisse, [https://www.credit-suisse.com/newsletter/doc/gender\\_diversity.pdf](https://www.credit-suisse.com/newsletter/doc/gender_diversity.pdf) (10.03.2014).
- Dratwa-Wasyłek M., Kalisz M., 2011, *Kobieta w firmie łagodzi obyczaje i poprawia wyniki*, *Personel plus*, nr 6(43), s. 58-60.
- Eurostat, 2013, *Dane statystyczne dotyczące zatrudnienia*, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Employment\\_statistics/pl\(03.04.2013\)](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics/pl(03.04.2013)).
- Ewijk A.R., 2011, *Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences*, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 24, no. 5, s. 685.
- Fazlagić J., 2014, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, *E-mentor*, nr 1(53), s. 58-59, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl) (4.03.2014).
- Gross-Gołacka E., 2013, *Zarządzanie różnorodnością jako strategia firmy*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 12, cz. II, s. 319-320.
- Haile G.A., 2012, *Unhappy working with men? Workplace gender diversity and job-related well-being in Britain*, *Labour Economics*, vol. 19, issue 3, s. 333.
- Helms M.M., Nixon J., 2010, *Exploring SWOT analysis-where we are now? A review of academic research from last decade*, *Journal of Strategy Management* vol. 3, no. 3, s. 215-251.
- Hoogendoorn S., Oosterbeek H., Praag M., 2011, *The impact of gender diversity on the performance of business teams: evidence from a field of experiment, 2011*, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1826024](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1826024) (03.01.2014).
- Jauhari H., Singh S., 2013, *Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty, equality, diversity and inclusion*, *An International Journal*, vol. 32, no. 3, s. 263.
- Kupczyk T. (red.), 2013, *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*, WSH we Wrocławiu, Wrocław.
- Stokes C.K., Steele-Jonson D., Narayan A., 2007, *Gender composition of teams: effect of competition*, *Team Performance Management*, vol. 13, no. 5/6, s. 166-169.
- Watson W., Cooper D., Neri Tores M.A.J., Boyd N., 2008, *Team processes, team conflict, team outcomes, and gender: an examination of U.S. and Mexican learning teams*, *International Journal of Intercultural Relations*, 32, s. 528-535.
- Wolfram H.J., Mohr G., 2010, *Gender-typicality of economic sectors and gender-composition of working groups as moderating variables in leadership research*, *Gender in management: An International Journal*, vol. 25, no. 4, s. 328-330.
- Wooley A., Malone T.W., 2014, *Jak podnieść inteligencję zespołu? Dołącz do niego więcej kobiet*, *Harvard Business Review*, [http://hbrp.pl/redakcja\\_poleca.php?id=752](http://hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=752) (15.03.2014).
- Wziętek-Staśko A., 2012, *Diversity management. Narzędzia skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.
- Zwiech P., 2010, *Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US*, nr 20, s. 271-287.



## WOMEN AND MEN IN A TEAM – THE VALUE OR CHALLENGE

**Summary:** The article discusses the issue of diversity management in teams with particular emphasis on gender diversity. The authors presented the results of research carried out in a group of postgraduate students of human resource management. The aim of this study is to evaluate how the gender diversity management in teams is perceived by persons related to the HR management. Additionally the level of utilization of gender diversified teams in organizations was analyzed. The results indicate that respondents recognize the value as well as the limitations of gender diversity in teams. However, this kind of diversity management is not a strong point in organizations and requires the implementation of a modern model of utilization of gender diversified teams. An example of such a model was proposed.

**Keywords:** teamwork, team management, diversity management.