

MINISTERSTWO DS. BIZNESU, INNOWACJI I UMIEJĘTNOŚCI

- DOKUMENT OKOLICZNOŚCIOWY NR 4:

ANALIZA KORZYŚCI BIZNESOWYCH PŁYNAJĄCYCH Z RÓWNOUPRAWNIENIA I RÓŻNORODNOŚCI

PRZEGLĄD LITERATURY AKADEMICKIEJ



POLSKIE FORUM OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

MINISTERSTWO DS. BIZNESU, INNOWACJI I UMIEJĘTNOŚCI

- DOKUMENT OKOLICZNOŚCIOWY NR 4:

**ANALIZA KORZYŚCI BIZNESOWYCH PŁYNĄCYCH
Z RÓWNOUPRAWNIENIA I RÓŻNORODNOŚCI**

PRZEGLĄD LITERATURY AKADEMICKIEJ

Tytuł oryginału: *BIS Occasional Paper No. 4. The Business Case for Equality and Diversity. A survey of the academic literature.*

Opinie wyrażone w serii publikacji BIS Economics Papers są opiniami autorów publikacji i nie powinny być postrzegane jako odzwierciedlenie polityki rządu brytyjskiego.

Publikacja zawiera informacje sektora publicznego, licencjonowane na warunkach Open Government Licence v1.0.

Tłumaczenie z języka angielskiego: Tomasz Korybski. Tłumaczenia Ustne i Pisemne. Szkolenia Językowe

Redakcja i korekta: Halina Drachal

Opracowanie graficzne: Julia Roczan

Skład i łamanie: JP

ISBN: 978-83-64280-28-3

Copyright © by Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, 2013

Wydawca:

Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych

ul. Ogrodowa 28/30 lok. 416

00-896 Warszawa

www.pfon.org

Publikacja bezpłatna

Publikacja zrealizowana w ramach projektu

„Trener pracy jako sposób na zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KARE



Polska Organizacja
Pracodawców Osób
Niepełnosprawnych



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOLECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Projekt realizowany przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
w partnerstwie z Polskim Forum Osób Niepełnosprawnych,
Polską Organizacją Pracodawców Osób Niepełnosprawnych
oraz KARE Promoting Inclusion for People with Intellectual Disabilities z Irlandii.

SPIS TREŚCI

LISTA TABEL I RYSUNKÓW	7
PODZIĘKOWANIA	8
SŁOWO WSTĘPNE	9
STRESZCZENIE	10
WPROWADZENIE	16
ZAKRES I CEL BADANIA	16
METODOLOGIA	16
ARGUMENTY BIZNESOWE A ARGUMENTY MORALNE	17
WNIOSKI	20
MODEL BADAWCZY	21
RODZAJE RÓŻNORODNOŚCI	21
RELACJONOWANE KORZYŚCI BIZNESOWE PŁYNĄCE Z RÓWNOUPRAWNIENIA I RÓŻNORODNOŚCI	22
CZY MOŻNA ODDZIELIĆ KORZYŚCI PŁYNĄCE Z RÓWNOUPRAWNIENIA OD PŁYNĄCYCH Z RÓŻNORODNOŚCI?	24
TWORZENIE MODELU	27
DOWODY NA KORZYŚCI PŁYNĄCE Z RÓWNOUPRAWNIENIA I RÓŻNORODNOŚCI	31
DOWODY DOTYCZĄCE RÓŻNORODNOŚCI W MIEJSCU PRACY	31
DOWODY DOTYCZĄCE PODEJŚĆ DO RÓWNOUPRAWNIENIA MIEJSCU PRACY	36
DOWODY DOTYCZĄCE RÓŻNORODNOŚCI ZESPOŁÓW I GRUP	39
POZOSTAŁE GAŁĘZIE LITERATURY I WAŻNA TERMINOLOGIA	43
ZESTAWIENIE WYNIKÓW BADAŃ – ZNACZENIE KONTEKSTU	46

PODEJŚCIA STRATEGICZNE	49
PODEJŚCIA STRATEGICZNE DO KWESTII RÓWNOUPRAWNIENIA I RÓŻNORODNOŚCI	49
POSTRZEGANIE RÓŻNORODNOŚCI JAKO POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO	54
KONSEKWENCJE	55
FIRMY	55
USTAWODAWCY	56
WNIOSKI	58
ANEKS	59
METODA	59
ANALIZOWANE KWESTIE	59
ZAKRES PRZEGLĄDU I NAJWAŻNIEJSZE HASŁA DO WYSZUKIWANIA	60
METODOLOGIA WYSZUKIWANIA	61
REZULTATY W PIGUŁCE	62
PRACE AUTORSTWA PRAKTYKÓW: 48 ARTYKUŁÓW	62
CZASOPISMA AKADEMICKIE: 64 ARTYKUŁY	62
MIERNIKI RÓŻNORODNOŚCI I WYNIKÓW BIZNESOWYCH	63
BIBLIOGRAFIA	65
SERIA PUBLIKACJI BIS ECONOMICS PAPERS	74

LISTA TABEL I RYSUNKÓW

TABELE	
TABELA 1: KATEGORIE I RODZAJE RÓŻNORODNOŚCI	21
RYSUNKI	
RYS. 1: MODEL ZEWNĘTRZNYCH I WEWNĘTRZNYCH KORZYŚCI BIZNESOWYCH	27

PODZIĘKOWANIA

Zespół Westminster Business School (prof. Peter Urwin, Emma Parry, Ian Dodds, Valeriya Karuk oraz Alan David) składa podziękowania za rady i pomoc w przygotowaniu publikacji zarządowi projektu (Paul Crawford, Helen Carrier i Giovanni Razzu z GEO). Podziękowania kierujemy również do praktyków, którzy uczestniczyli w warsztatach, a także do zespołu BIS Central Equalities Team (w szczególności do Janis Makarewich-Hall).

SŁOWO WSTĘPNE

W trudnej sytuacji ekonomicznej wykorzystanie talentów wszystkich pracowników staje się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Uwzględnienie różnorodności pracowników i wspieranie środowiska pracy, umożliwiającego integrację społeczną może bowiem przynieść korzyści biznesowe i przewagę rynkową. Właśnie trudne warunki gospodarcze skłoniły nas do ponownego przyjrzenia się sprawom, które pomagają zrozumieć przydatność polityki różnorodności w osiąganiu pozytywnych rezultatów biznesowych.

Niekwestionowaną, umożliwiającą powodzenie w biznesie zaletą brytyjskiego rynku pracy jest jego elastyczność oraz skuteczne wykorzystanie umiejętności wszystkich pracowników i zalet różnych systemów pracy. Wielka Brytania jest uznawana za jeden z najbardziej zróżnicowanych krajów świata. Szacunek dla tej różnorodności i podejście oparte na integracji społecznej, daje firmom dostęp do najszerszego grona utalentowanych pracowników i stwarza przewagę konkurencyjną.

Celem niniejszego raportu jest szeroka prezentacja faktów o charakterze ekonomicznym, potwierdzających istnienie korzyści biznesowych płynących z równouprawnienia, różnorodności i integracji społecznej.

Dane z publikacji naukowych pokazują tylko część tego zagadnienia. Z tego powodu pracujemy nad pogłębionymi studiami przypadku, które mogą pokazać, dlaczego i jak określone firmy dzięki różnorodności osiągnęły korzyści biznesowe. Takie dowody będą konkretnym argumentem dla wielu przedsiębiorstw, zarówno mniejszych, jak i większych, krajowych i międzynarodowych, działających w różnych branżach. Powinniśmy odejść od postrzegania różnorodności jako kwestii wyłącznie różnic między ludźmi i uznać, że firmy mogą prosperować dzięki wykorzystaniu zróżnicowania i elastyczności swoich pracowników oraz klientów.

JO SWINSON

Minister ds. relacji z pracodawcami i konsumentami

Minister ds. kobiet i równości

STRESZCZENIE

Zrozumienie wpływu wywieranego przez zastosowanie polityki różnorodności i równouprawnienia: czego dowodzą fakty?

Niniejszy raport udowadnia osiąganie korzyści w biznesie dzięki stosowaniu w prywatnych firmach polityki równouprawnienia i różnorodności. Celem publikacji nie jest tworzenie uzasadnienia biznesowego, ale ocena aktualnych dowodów na istnienie takiego uzasadnienia, zawartych w publikacjach naukowych i najważniejszych pracach autorstwa praktyków.

Najważniejsze wnioski

- Dotychczasowe badania dostarczają dowodów na istnienie korzyści biznesowych płynących z polityki równouprawnienia i różnorodności, jednak nie zawsze dotyczy to wszystkich firm, działających przecież w zróżnicowanym otoczeniu.
- Istotne znaczenie dla określenia, w jaki sposób równouprawnienie i różnorodność przynoszą korzyści biznesowe, ma kontekst ekonomiczny i organizacyjny działania danej firmy. Korzyści biznesowe często zależą od rynku, na którym funkcjonuje firma, od jej strategii organizacyjnej i innych przyjętych strategii, a także od sytuacji na rynku pracy oraz działań menedżerów i liderów.
- Ważny jest także sposób zarządzania różnorodnością: jeśli jest ono właściwe, może przynosić korzyści biznesowe, jeśli zaś słabe – może podnosić koszty. Najczęściej potrzebne są różne podejścia zależnie od charakteru różnorodności, wewnętrznego kontekstu miejsca pracy i otoczenia zewnętrznego.
- Nie ma jedyne zalecanego modelu stosowania przez wszystkie firmy zasad różnorodności i równouprawnienia w celu uzyskania korzyści. Aby jednak zasady te przyniosły pożądane rezultaty, muszą zostać włączone do strategii biznesowej firmy, a nie być doraźnym rozwiązaniem.

Zasadnicze implikacje dla polityki

- Nie istnieje jedyne, uniwersalne zalecane rozwiązanie. Firmy najlepiej znają swoje branże i sfery działania i powinny brać tę wiedzę pod uwagę podczas wprowadzania polityki równouprawnienia i różnorodności. Ta wiedza powinna też towarzyszyć relacjom rządu z przedsiębiorcami.
- Firmy nie mogą ignorować zasad różnorodności i równouprawnienia, gdy nie są one w ich interesie, muszą bowiem stosować się do ustawodawstwa. Sądzimy raczej, że świat biznesu może nie dostrzegać istotnych korzyści biznesowych płynących z różnorodności i równouprawnienia.

- Jednorazowe gesty są kosztowne: aby osiągnąć korzyści i uniknąć kosztów, firmy muszą postrzegać różnorodność jako zasób strategiczny i trwały.
- Strategiczne podejście do różnorodności i równouprawnienia oznacza coś więcej niż tylko stosowanie się do prawa, choć i to może przynieść korzyści biznesowe.

PODEJŚCIE

Niniejsze badanie zostało zlecone przez brytyjskie Ministerstwo Biznesu, Innowacji i Umiejętności oraz Rządowe Biuro ds. Równouprawnienia.

Nasza publikacja prezentuje wnioski z systematycznego przeglądu jest przede wszystkim literatury akademickiej poświęconej korzyściom biznesowym płynącym z równouprawnienia i różnorodności. Argumenty biznesowe różnią się od argumentów prawnych i moralnych tym, że obejmują czynniki poprawiające wydajność ekonomiczną firmy i jej konkurencyjność. Skupiamy się tu na dowodach z publikacji, które dotyczą firm szukających przewagi rynkowej w warunkach silnej konkurencji.

Raport ma na celu:

- poprawę zrozumienia stanowisk teoretycznych i problematyki korzyści biznesowych płynących z różnorodności i równouprawnienia,
- stworzenie spójnych ram oceny dowodów na istnienie takich korzyści,
- dokonanie przeglądu dowodów w ustalonych ramach,
- stworzenie wiarygodnego kompendium źródeł zawierających takie dowody.

Wymienione elementy są potrzebne do oceny literatury, w której funkcjonuje wiele różnych podejść teoretycznych, metodologicznych i praktycznych oraz wiele wyzwań związanych z metodyką. Te zróżnicowane podejścia do rozumienia i oceny korzyści biznesowych płynących z równouprawnienia i różnorodności sprawiają, że zróżnicowanie występuje także we wnioskach. Zasadnicza dla oceny jest różnica między zewnętrznymi a wewnętrznymi korzyściami biznesowymi. Oba te typy korzyści mogą poprawić wskaźniki biznesowe, np. wskaźnik opłacalności.

Zewnętrzne korzyści biznesowe pojawiają się, kiedy firmy lepiej odzwierciedlają otaczający je świat (w tym otoczenie prawne). Przykładowo, zatrudnianie pracowników pochodzących z innych krajów i kultur może pomóc firmie w stworzeniu i sprzedaży produktów na nowych rynkach. Konsumenci stają się coraz bardziej zróżnicowani, a firmy muszą to dostrzec. Jeżeli tego nie zrobią, ryzykują utratę ważnych rynków.

Wewnętrzne korzyści biznesowe występują po optymalizacji działań wewnętrznych. Przykładowo, zróżnicowani pracownicy o różnym sposobie myślenia mogą poprawić kreatywność firmy oraz proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Ponadto taka kadra może być bardziej elastyczna.

PRZYSZŁE BADANIA

Badania naukowe poddane analizie w niniejszej publikacji zazwyczaj obejmują porównanie danych dotyczących działań i wydajności w kilku przedsiębiorstwach, a w bardzo niewielkim zakresie biorą pod uwagę procesy i polityki wewnętrzne.

Takie dowody nie mogą wyjaśnić, w jaki sposób firma osiągnęła korzyści biznesowe. Znajomość sposobu wyciągnięcia korzyści z różnorodności i równouprawnienia pozwala dowiedzieć się, jak firmy radzą sobie ze stojącymi przed nimi wyzwaniami. Pozyskanie dowodów pokazujących faktycznie skuteczne działania wymagałoby przeprowadzenia szczegółowych studiów przypadków w konkretnych firmach.

Badania oparte na studiach przypadku dotyczących zastosowania polityki równości i różnorodności w poszczególnych firmach są dostępne już teraz, lecz nie koncentrują się na efektach biznesowych i opłacalności ani nie obejmują analizy kontekstu, strategii firmy i skuteczności zastosowanych rozwiązań. Z niniejszego raportu wypływa wniosek, że korzyści biznesowe z różnorodności i równouprawnienia mogłyby w większym stopniu przemawiać do firm, gdyby istniało więcej wiarygodnych dowodów na ich istnienie.

Sytuację można poprawić dzięki wykorzystaniu różnorodności w zespołach pracowniczych oraz zarządzaniu polityką równości w firmach.

KOLEJNE KROKI

Kolejny etap projektu zaplanowano na styczeń 2013 r. Jego celem są konsultacje z sektorem prywatnym i zbadanie możliwości związanych np. z opracowaniem studiów przypadków jasno pokazujących korzyści biznesowe płynące z zastosowania dobrych praktyk w zakresie równouprawnienia i różnorodności, a także czynniki warunkujące sukces w poszczególnych przypadkach.

PRZYKŁADY I DOWODY ZE STUDIÓW PRZYPADKÓW PRZEDSTAWIONYCH W NINIEJSZYM RAPORCIE

Analizie poddano publikacje akademickie oraz dane zebrane podczas badania firm, przeprowadzonego dla Rządowego Biura ds. Równouprawnienia. Wyniki badania pokazały szerokie zastosowanie przepisów dotyczących równouprawnienia i różnorodności.

Przedsiębiorcy podali wiele powodów, dla których pozytywnie podchodzą do kwestii równouprawnienia. Większość respondentów była zdania, że istotne przy tym jest poczucie moralnego obowiązku, a także chęć postępowania zgodnego z przepisami dotyczącymi równouprawnienia w miejscu pracy. Dodatkowym czynnikiem zaangażowania była chęć stworzenia pozytywnego wizerunku firmy wśród klientów, dostawców i społeczności lokalnych.

Poniższe opisy przypadków pokazują obecną praktykę i jej wpływ na efektywność funkcjonowania firmy.

FIRMA ENTERPRISE RENT-A-CAR:

RÓWNOWAGA MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM PRYWATNYM

ORAZ SZANSE AWANSU ZAWODOWEGO

Firma Enterprise Rent-A-Car zawsze doceniała różnorodność, a równe proporcje zatrudnionych mężczyzn i kobiet uważała za priorytet i podstawę kultury biznesowej przedsiębiorstwa. Firma ta traktuje różnorodność jako czynnik rozwoju i element otwierający przed pracownikami szeroki wachlarz możliwości zawodowych.

PROBLEM

Firma Enterprise Rent-A-Car chciała zapewnić kobietom możliwość rozwoju i awansu. Chodziło o to, by w całej strukturze firmy stanowiły one reprezentatywną część personelu, co pozwoliłoby im na trwały rozwój.

DZIAŁANIA

Firma podjęła następujące działania:

- wprowadziła program na bieżąco informujący młode matki podczas urlopu macierzyńskiego o działalności firmy,
- zaangażowała w politykę różnorodności liderów wszystkich działów, nie tylko działu zasobów ludzkich,
- organizuje spotkania „Dla Mamy z Dzieckiem”,
- zapewnia najwyższą jakość mentoringu i opłaca rozwój zawodowy najbardziej obiecujących pracowników,
- stworzyła Grupę Pilotażową Rozwoju Przywództwa, która ma na celu pomaganie kobietom w awansie,
- rozpoczęła projekt coachingu dla młodych matek pod nazwą Talking Talent.

REZULTATY

Firma Enterprise Rent-A-Car osiągnęła następujące wyniki:

- 3 proc. przyrost liczby zatrudnionych kobiet w brytyjskich oddziałach firmy (do 37 proc.),
- 89 proc. kobiet powraca na stanowiska pracy po urlopie macierzyńskim,
- ponad 50 kobiet objęto mentoringiem, z czego 9 proc. awansowało.

KANCELARIA PRAWNICZA EVERSHEDES: ZWIĘKSZENIE OGÓLNEJ LICZBY ZATRUDNIONYCH KOBIET

Międzynarodowa kancelaria Eversheds zobowiązała się stworzyć pracownikom przyjazne miejsce pracy.

PROBLEM

Eversheds zatrudnia wiele kobiet na niższych stanowiskach, jednak niewiele z nich pracuje na stanowisku partnera. Firma chce, by kobiety stanowiły 25 proc. partnerów zarządzających do 2015 r.

DZIAŁANIA

Firma uruchomiła elastyczny system pracy pod nazwą FlexAble. Na krótki okres wprowadzono elastyczny czas pracy. Nie dokonywano zmian w umowach. Godziny pracy ustalano z bezpośrednim przełożonym.

REZULTATY

W kancelarii odnotowano następujące wyniki:

- liczba osób pracujących elastycznie niemalże podwoiła się i wzrosła z 48 proc. do 91 proc.,
- wydajność wzrosła o 5 proc. w porównaniu z analogicznym okresem poprzedniego roku,
- po awansach ogłoszonych 1 maja 2012 r. wśród partnerów zarządzających firmy jest 22 proc. kobiet.

WPROWADZENIE

ZAKRES I CEL BADANIA

Niniejsze opracowanie zawiera wnioski z przeglądu¹ literatury dotyczącej korzyści biznesowych płynących z równouprawnienia i różnorodności. Badanie zostało zlecone przez brytyjskie Ministerstwo Biznesu, Innowacji i Umiejętności oraz Rządowe Biuro ds. Równouprawnienia.

Raport ma na celu:

- poprawę zrozumienia problematyki korzyści biznesowych płynących z zastosowania polityki różnorodności i równouprawnienia,
- stworzenie spójnych ram oceny dowodów potwierdzających osiągnięte korzyści,
- dokonanie przeglądu dowodów,
- stworzenie wiarygodnego kompendium.

Celem raportu nie jest tworzenie nowych argumentów za równouprawnieniem i różnorodnością, lecz ocena faktów, wyciągnięcie wniosków i prezentacja obiektywnego obrazu sytuacji, z uwzględnieniem ewentualnych rozbieżności i sprzeczności. Raport skupia się na różnorodności, wyrażonej jako zestaw cech podlegających ochronie².

METODOLOGIA

Literatura dotycząca tego tematu zawiera często sprzeczne informacje i opiera się na różnych podejściach metodologicznych. Wykorzystane w raporcie fakty zaczerpnięte zostały z publikacji akademickich oraz prac praktyków. Główny nacisk kładziemy na dowody pochodzące z firm działających w warunkach konkurencji rynkowej³. W uza-

¹ Publikacje brane pod uwagę musiały przedstawiać dowody w sposób systematyczny, transparentny i powtarzalny.

² Cechy podlegające ochronie są zdefiniowane w brytyjskiej ustawie o równouprawnieniu (*Equality Act*) z 2010 r. Te cechy to: wiek, niepełnosprawność, zmieniona płeć, małżeństwo i związek partnerski, ciąża i macierzyństwo, rasa, religia lub wiara, płeć i orientacja seksualna.

³ Nie ignorujemy danych z badań przeprowadzonych w sektorze publicznym i na poziomie krajowym, ale koncentrujemy się przede wszystkim na danych dotyczących firm działających w warunkach konkurencji rynkowej.

sadnionych wypadkach (np. firmy międzynarodowe) bierzemy także pod uwagę badania z innych krajów, przy czym duża część danych pochodzi z USA. Chociaż ramy prawne we wszystkich krajach UE są zbliżone, podejście do cech podlegających ochronie bywa w nich bardzo zróżnicowane⁴.

Systematyczny przegląd publikacji umożliwił analizę danych z różnych perspektyw w ramach nauk społecznych (szczegóły znajdują się w Aneksie).

Pierwszym etapem systematycznego przeglądu była identyfikacja pytań. Naukowcy i praktycy określili pytania, podstawowe terminy i sformułowania związane z korzyściami biznesowymi płynącymi z równouprawnienia i różnorodności⁵.

Ujednoznaczenie terminów pochodzących z różnych dyscyplin pozwoliło na ustalenie wspólnych parametrów danych.

Po przeglądzie, którego dokonał zespół projektowy, za publikacje o satysfakcjonującej jakości uznano 64 artykuły naukowe. Stanowią one podstawę danych opisanych w trzeciej części niniejszego raportu. Odmienne podejścia metodologiczne naukowców badających zagadnienie równouprawnienia i różnorodności okazały się wyzwaniem. Celem przeglądu było znalezienie dowodów na istnienie związków przyczynowo-skutkowych, łączących równouprawnienie i różnorodność z rezultatami biznesowymi. Choć oznacza to koncentrację na publikacjach, które próbują przedstawić skutki w sposób ilościowy, w raporcie bierzemy również pod uwagę badania o charakterze bardziej jakościowym.

Naszym celem nie było narzucenie początkowego zestawu interpretacji, ale ocena literatury w celu (i) ustalenia definicji i wyjaśnienia terminologii (ponumerowane TEZY), a także (ii) stworzenie ram pozwalających na analizę dowodów.

W rozdziale „Model badawczy” prezentujemy mocne ramy konceptualne, które służą ocenie danych w rozdziale „Dowody na korzyści...”. W kolejnym pokazujemy implikacje wprowadzenia polityki równouprawnienia i uwzględniania różnorodności.

ARGUMENTY BIZNESOWE A ARGUMENTY MORALNE

W tej części raportu przedstawiamy opis stanowisk teoretycznych i problematykę korzyści biznesowych płynących z różnorodności i równouprawnienia.

⁴ Przykładowo, we Francji nielegalne jest zbieranie informacji dotyczących pochodzenia etnicznego. W Niemczech mówi się głównie o kwestii obywatelstwa i kraju pochodzenia, a nie o pochodzeniu etnicznym.

⁵ Pragniemy podziękować tym, którzy pomogli nam przeprowadzić spotkania z praktykami (2 listopada i 15 grudnia 2011 r. oraz 10 stycznia 2012 r.).

W szczególności opisujemy, jak korzyści biznesowe mają się do tzw. argumentów moralnych. Wyjaśniamy także terminy „różnorodność”, „równouprawienie”, „integracja”, „nieuświadomione uprzedzenia” oraz „niesprawiedliwość w skali mikro”.

Istotne jest rozróżnienie między podejściem do równouprawienia i różnorodności podyktowanym poprawą wydajności firmy a rozważaniami na temat sprawiedliwości i równości. A więc między argumentami biznesowymi i moralnymi. Pierwsze obejmują analizę, jak różnorodność instrumentalnie wpływa na wydajność firmy, drugie – etyczny aspekt zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Argumentacja moralna już znajduje odzwierciedlenie w uwzględnianiu równych szans w ustawodawstwie. Argumentacja biznesowa stosowana jest do opisów zarządzania różnorodnością. Trudno jednak całkowicie oddzielić zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy od prawnego zapewnienia równych szans w zatrudnieniu, ponieważ to ustawodawstwo kształtuje sposób zarządzania różnorodnością (Monks, 2007).

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

Zarządzanie różnorodnością definiowane jest jako *filozofia zarządzania, polegająca na uznawaniu i docenianiu różnorodności w organizacjach, mająca na celu poprawę wydajności organizacji* (Ozbilgin i Tatli, 2011). Autorzy sugerują, że takie podejście przedstawiano jako alternatywę dla polityki równych szans. Według nich odzwierciedla ono trend liberalizacyjny i deregulacyjny w USA i w Wielkiej Brytanii.

Zarządzanie różnorodnością odeszło zatem od argumentacji emocjonalno-prawnej na rzecz argumentów opartych na korzyści biznesowej i wydajności. Subeliani i Tsogas (2005: 832) twierdzą, że zarządzanie różnorodnością „nadaje odmienności wartość pozytywną i dzięki temu oferuje całkowicie nowe podejście do kwestii zróżnicowania w miejscu pracy. Zarządzanie różnorodnością wydaje się być strategią prewencyjną, mającą na celu maksymalizację wykorzystania potencjału pracowników”.

Zgodnie z tym Ozbilgin i Tatli (2004) sugerują, że zarządzanie różnorodnością jest powszechniejsze w sektorze prywatnym ze względu na nacisk na osiągnięcie maksymalnego zysku. Mniej powszechne zaś w sektorze publicznym, gdzie organizacje skupiają się raczej na odpowiedzialności społecznej. Ale autorzy ci zaobserwowali, iż zwiększony nacisk na kontrolę wydatków w sektorze publicznym może oznaczać, że i tu następować będzie przesunięcie w stronę zarządzania różnorodnością.

O ile równouprawienie może odnosić się do szans lub autonomii, do procesu i/lub rezultatu⁶, o tyle różnorodność przeważnie odnosi się do cech grup i osób (pracowników, konsumentów lub innych).

RÓWNE SZANSE, INTEGRACJA, NIEUŚWIADOMIONE

UPRZEDZENIA I NIESPRAWIEDLIWOŚĆ W SKALI MIKRO

Trendy demograficzne w Wielkiej Brytanii od lat 50. ubiegłego wieku doprowadziły do zwiększenia zróżnicowania populacji kraju. W miarę, jak rosły różnorodność etniczna oraz znaczenie kobiet w społeczeństwie i gospodarce, ustawy coraz bardziej koncentrowały się na zapewnianiu równych szans kobietom i przedstawicielom mniejszości etnicznych⁷. Tendencje społeczne i ekonomiczne, tj. starzejące się społeczeństwo, zmniejszenie barier w handlu międzynarodowym, zwiększony przepływ kapitału i siły roboczej oraz innowacje technologiczne, przyczyniły się do zwiększenia różnorodności w miejscach pracy. Znalazło to odzwierciedlenie w katalogu cech chronionych przez ustawodawstwo (np. wiek, religia lub światopogląd)⁸. Towarzyszyła temu wola polityczna wprowadzania rozwiązań legislacyjnych zapewniających równe traktowanie także w wypadku innych cech, takich jak niepełnosprawność, orientacja seksualna i transpłciowość⁹.

Najbardziej oryginalne teorie dyskryminacji koncentrują się na zachowaniach wynikających ze świadomego dyskryminowania wybranych grup społecznych (zob. np. rozprawa doktorska Gary’ego Beckersa, *The Economics of Discrimination*). Niektórzy mają inklinację do dyskryminacji – celowo i otwarcie okazują brak sympatii osobom z innych grup oraz unikają ich towarzyszenia w pracy i w sytuacjach towarzyskich. Ustawodawstwo mające na celu zapewnienie równych szans można zatem postrzegać jako próbę zahamowania takich praktyk dyskryminacyjnych.

W Wielkiej Brytanii w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia kilka głośnych wydarzeń zmieniło charakter debaty publicznej. Pokazano społeczeństwu procesy i mechanizmy instytucjonalne, które mogą utrzymywać praktyki dyskryminacyjne, i to nawet wśród osób, które nie mają wspomnianej inklinacji do dyskryminacji. Upublicznione śledztwo po rasistowskim zabójstwie Stephena Lawrence’a w 1993 r., prowadzone przez sir Williama Macphersona, którego celem było zbadanie postępowania prokuratury i policji, pokazało uprzedzenia zakorzenione także w instytucjach państwa.

⁶ Zob. np. publikacja Rządowego Biura ds. Równouprawienia (2010), *The case for equality – draft report for Phases 1 & 2*, kwiecień 2010 r.

⁷ Ustawa o zakazie dyskryminacji ze względu na płeć (1975) oraz ustawa o stosunkach międzyrasowych (1976).

⁸ Religia i wierzenia (2003) oraz wiek (2006).

⁹ Niepełnosprawność (1995), orientacja seksualna (2003 i 2007).

Istnieją mocne argumenty moralne przemawiające za zlikwidowaniem dyskryminacji, ale kwestia ta nadal budzi wiele emocji. Uznanie i docenianie zróżnicowania w społeczeństwie jest zasadniczą częścią procesu likwidowania dyskryminacji i pokonywania ignorancji. W firmach budowanie kultury opartej na integracji wymaga długoterminowego, strategicznego wysiłku. Sprawienie, by każdy czuł się cenionym i szanowanym pracownikiem, jest wyzwaniem, tym trudniejszym, im bardziej zróżnicowane jest miejsce pracy (jest to związane z niesprawiedliwością w mikroskali i nieświadomymi uprzedzeniami). Prawdopodobnie z tego powodu politykę integracji społecznej postrzega się jako istotną w zróżnicowanym otoczeniu.

Zarówno świadoma, jak i nieświadoma dyskryminacja może z dużym prawdopodobieństwem wpływać negatywnie na życie zawodowe jej ofiar i odbijać się na wydajności dyskryminowanego. Praca nad nierównością w skali mikro¹⁰ również ma znaczenie w kontekście tej publikacji, ponieważ pokazuje, że występują nieświadome zachowania dyskryminacyjne, negatywnie wpływające na poddawanych im pracowników.

Przekonująco brzmią argumenty za pokonaniem opisanych uprzedzeń na rzecz podniesienia produktywności w firmach i zbudowania bardziej harmonijnego społeczeństwa.

W literaturze ekonomicznej wyjściowy argument wysunięty przez Beckera i innych mówił o tym, że mechanizmy rynkowe same zadziałają na rzecz takich zmian, ponieważ umożliwią one firmom wejście na inne rynki i osiągnięcie na nich zysków wyższych niż zyski konkurencji nieprzeciwdziałającej dyskryminacji¹¹. Nie oznacza to, że teorie te nie widzą miejsca dla ustawodawstwa – stawiają one raczej na synchronizację legislacji z działaniem mechanizmów rynkowych.

WNIOSKI

Autorzy niektórych badań (Armstrong et al., 2010) sugerują, że równouprawnienie i różnorodność znajdują się na przeciwległych biegunach jednej osi i wskazują jedynie postępy w rozwijaniu równouprawnienia w organizacjach (McDougall, 1998). Inni badacze twierdzą, że rozróżnienie między tymi dwoma terminami nie jest użyteczne (Malvin i Girling, 2000), albo podkreślają potencjalny konflikt: przystosowanie do różnorodności może mieć negatywny wpływ na zdolność firmy do przyjęcia równouprawnienia (por. Kirton i Greene, 2010).

¹⁰ Rowe M. (2008), *Micro-Affirmations and Micro-inequities*, Journal of the International Ombudsman Association, Vol. 1, nr 1, marzec.

¹¹ Teoria Beckera opierała się pierwotnie na pracownikach mających inklinacje do dyskryminacji, przejawiającej się podczas negocjacji wynagrodzenia. Nie jest jasne, jak modele takie przekładają się na badania uprzedzeń nieświadomych. W pierwotnym modelu Beckera osoby dyskryminujące zachowują się tak, jak gdyby chciały nawet ponieść koszty – pośrednio lub w formie obniżonego wynagrodzenia – by być kojarzone z wybranymi osobami.

MODEL BADAWCZY

Niniejszy rozdział prezentuje ramy badawcze pomocne w ocenie literatury i w stworzeniu uproszczonego przeglądu koncepcji oraz rozważaniu kwestii teoretycznych.

RODZAJE RÓŻNORODNOŚCI

Jasna definicja różnorodności przysparza naukowcom kłopotów. Być może wynika to z faktu, że termin ten dotychczas był używany do opisywania znacznej liczby różnic między ludźmi (Mannix & Neale, 2005). Możemy po prostu powierzchownie opisać różnorodność jako różnice demograficzne, a różnorodność na poziomie głębszym to różnice w nastawieniu i wartościach, w które dana osoba wierzy (Harrison et al., 2002). Tabela 1 przedstawia przykład rozwinienia takiego podejścia w bardziej złożone, obejmujące wiele kategorii cech różnorodności.

Tabela 1: Kategorie i rodzaje różnorodności

Kategoria	Rodzaj różnorodności
Różnice w kategorii społecznej	Rasa Pochodzenie etniczne Płeć Wiek Religia Orientacja seksualna Sprawność fizyczna
Różnice w wiedzy i umiejętnościach	Wykształcenie Wiedza funkcjonalna Wiedza specjalistyczna Szkolenia Doświadczenie Zdolności
Różnice w wartościach i światopoglądzie	Tło kulturowe Światopogląd

Różnice osobowościowe	Styl kognitywny Afektywność Czynniki motywujące
Różnice w organizacji/społeczności	Staż pracy Funkcja, stanowisko w hierarchii firmy, dziedzina etc.
Różnice w relacjach społecznych	Relacje w pracy Przyjaźnie, związki w społeczności Przynależność do grup

Źródło: Mannix i Neale, 2005

Cechy wymienione w Tabeli 1 można jednak postrzegać na wiele sposobów. Przykładowo, model *czterech warstw różnorodności* (Gardenschwartz i Rowe, 1994) kategoryzuje te cechy w grupy organizacyjne, zewnętrzne, wewnętrzne i osobowościowe.

RELACJONOWANE KORZYŚCI BIZNESOWE PŁYNĄCE Z RÓWNOUPRAWNIENIA I RÓŻNORODNOŚCI

Badania nad korzyściami biznesowymi wynikającymi z polityki równouprawnienia i różnorodności w dużej mierze skupiają się na potencjalnych kosztach oraz korzyściach osiągniętych przez firmę dzięki zróżnicowanej kadrze pracowniczej lub jej braku.

Niedawne badanie oparte na wywiadach dostarczyło wstępnych i niepełnych danych, które pokazują, że brak polityki równouprawnienia w firmie może prowadzić do dużej rotacji pracowników, utraty utalentowanej kadry, procesów sądowych i pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa (Ozbilgin i Tatli, 2011). Kolejne badanie, przeprowadzone wśród pracowników pochodzenia latynoskiego w wielu firmach, dotyczyło kosztów dyskryminacji. Wyniki potwierdziły, że dyskryminacja może mieć negatywne skutki: mniejsze zaangażowanie w pracę, niższy poziom zadowolenia i wyższy poziom stresu (Sanchez i Brock, 1996).

Raport Komisji na rzecz Równości Rasowej (*Commission for Racial Equality*) z 1995 r. także pokazuje, że dyskryminacja podnosi poziom absencji w pracy. Studium przypadku dotyczyło tu firmy budowlanej, w której zastosowano politykę równouprawnienia, co dało jej przewagę i przychylność klientów, ceniących sprawiedliwe praktyki w miejscu pracy (Welsh et al., 1994).

Brytyjskie badanie WERS z 1998 r. dostarczyło z kolei dowodów na poprawę wydajności po zastosowaniu polityki równych szans. Efekt ten został dodatkowo wzmocniony, kiedy zwiększyła się liczba kobiet i pracowników z mniejszości etnicznych. Tam, gdzie nie stosowano wspomnianej polityki, pojawiły się krótkoterminowe skutki negatywne. Pokazuje to, że korzyści płynące z polityki równych szans zostały wzmocnione przez wyższą różnorodność (Perotin i Robinson, 2000).

Opierając się na przeglądzie publikacji i danych, Cox i Blake (1991) przedstawili sześć głównych korzyści biznesowych płynących z różnorodności w miejscu pracy:

- argument kosztowy: koszt braku polityki równości będzie rósł w miarę upływu czasu;
- argument pozyskiwania zasobów ludzkich: zarządzanie różnorodnością wpłynie pozytywnie na reputację firmy jako potencjalnego pracodawcy kobiet i mniejszości etnicznych, a więc takie firmy wybierały najlepszych pracowników z szerszego grona;
- argument marketingowy: korporacje międzynarodowe zyskują informacje i wrażliwość kulturową dzięki zatrudnianiu pracowników pochodzących z innych krajów, a to przełoży się na lepszy marketing;
- argument kreatywności: różnorodność perspektyw i mniejsze przywiązanie do starych reguł działania zwiększą kreatywność;
- argument zdolności do rozwiązywania problemów: różnorodność w grupach pracowników może pomagać podejmować lepsze decyzje i rozwiązywać problemy dzięki wielości perspektyw i punktów widzenia danego problemu;
- argument elastyczności systemu: system działania staje się mniej standardowy a większa elastyczność pozwala reagować na zmiany w otoczeniu.

Wymienione korzyści biznesowe, płynące z różnorodności są potwierdzane przez wielu autorów (np. Subeliani i Tsogas, 2005), którzy sugerują, że większa różnorodność może prowadzić do lepszego zrozumienia rynków i klientów lokalnych, do przyciągania i utrzymywania najlepszych pracowników, rozwiązywania problemów i większej elastyczności w firmach.

Mniej formalne dowody zebrano podczas wywiadów z menedżerami i personelem firm. W jednym z badań respondenci stwierdzili np., że polityka różnorodności pozwoliła im zatrudnić i utrzymać najbardziej utalentowanych pracowników, poprawić produktywność, wydajność i kreatywność w firmie, wzmocnić zaufanie personelu, zwiększyć zadowolenie z pracy i zaangażowanie pracowników, poprawić relacje z klientami i dostawcami, a także stworzyć pozytywny wizerunek firmy (Ozbilgin i Tatli, 2011).

Ci sami autorzy w badaniu przeprowadzonym wśród urzędników i pracowników firm odpowiedzialnych za politykę różnorodności i równouprawnienia wymieniają następujące

główne korzyści biznesowe: zdolność do zatrudnienia i utrzymania najlepszych pracowników (63,9 proc.); korzyści finansowe (48,1 proc.); rozwiązanie problemów kadrowych (47,3 proc.); chęć poprawy relacji z klientami (43,2 proc.) oraz poprawy jakości produktów i usług (42,6 proc.) (Tatli i Ozbilgin, 2007). Wymienione badania umożliwiają zrozumienie stanowisk teoretycznych i problematyki związanej z korzyściami biznesowymi płynącymi z różnorodności i równouprawnienia. Inne badania również dostarczają potwierdzeń w tym zakresie (np. Litvin, 1997; White et al., 2004; Swann et al., 2004; Subeliani i Tsogas, 2005; Urwin et al., 2006).

TEZA 1: POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI I RÓWNOŚCI, A NIE PERSPEKTYWA OSIĄGNIĘCIA WIĘKSZEGO ZYSKU WYDAJE SIĘ BYĆ GŁÓWNYM CZYNNIKIEM WPROWADZANIA POLITYKI RÓWNOUPRAWNIENIA. Z KOLEI POLITYKA RÓZnorodności BYWA CZĘŚCIEJ MOTYWOWANA CHĘCIĄ PODNIESIENIA WYDAJNOŚCI I ZYSKOWNOŚCI. BEZ WZGLĘDU NA TO JEDNAK, CZY GŁÓWNYM CZYNNIKIEM JEST POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI CZY CHĘĆ OSIĄGNIĘCIA ZYSKU, POTENCJAŁ KORZYŚCI BIZNESOWYCH JEST FAKTEM.

CZY MOŻNA ODDZIELIĆ KORZYŚCI PŁYNĄCE Z RÓWNOUPRAWNIENIA OD PŁYNĄCYCH Z RÓZnorodności?

Niektórzy autorzy sugerują, że korzyści biznesowe płynące z równouprawnienia różnią się od wynikających z wprowadzenia do firmy polityki różnorodności. Inni wykazują ich wzajemne nakładanie się, a nawet sprzeczność interesów.

W niniejszej publikacji rozróżniamy korzyści biznesowe powstające głównie w reakcji na otoczenie zewnętrzne oraz te podyktowane potrzebami i naciskami wewnętrznymi¹².

Pierwsze obejmują korzyści powstające wówczas, gdy firma w praktyce działa na rzecz zwiększenia zróżnicowania i dopasowania się do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego. Mogą one być wynikiem prowadzenia polityki równouprawnienia lub różnorodności¹³, a czynnikiem rozróżniającym jest to, że potencjalne korzyści są związane ze stworzeniem przez firmy bardziej reprezentatywnej grupy pracowników.

¹² Zanon et al. (2010) zauważają, że mimo rosnącej liczby publikacji na ten temat, obszar ten wymaga wciąż głębszych badań teoretycznych i konceptualnych.

¹³ Są to korzyści biznesowe wynikające z polityki i posunięć praktycznych podyktowanych chęcią zwiększenia zysku lub bardziej sprawiedliwego działania.

Wracając do wspomnianej kategoryzacji (Cox i Blake, 1991), można je opisać za pomocą następujących stwierdzeń:

- Koszt słabej integracji pracowników rośnie w miarę zwiększania różnorodności.
- Firmy mogą sobie zapewnić najlepszych pracowników jedynie dzięki możliwości wyboru z jak najszerzego grona kandydatów. Przyjęcie podejścia opartego na zarządzaniu różnorodnością przyciągnie bardziej utalentowane kobiety, reprezentantów mniejszości etnicznych i innych grup.
- Dzięki zatrudnianiu pracowników pochodzących z innych krajów firmy zyskują informacje i wrażliwość kulturową, co przełoży się na lepszy marketing. Konsumenci stają się coraz bardziej zróżnicowani. Firmy muszą to dostrzec, bo jeżeli tego nie zrobią, ryzykują utratę ważnych rynków.
- Można zyskać oszczędności płynące z ograniczenia liczby procesów z byłymi pracownikami oraz innych kosztów, dzięki stosowaniu się do ustawodawstwa antydyskryminacyjnego.

TEZA 2: ZEWNĘTRZNE KORZYŚCI BIZNESOWE MOGĄ SIĘ POJAWIĆ, KIEDY FIRMY LEPIEJ ODZWIERCIEDLAJĄ OTACZAJĄCY JE ŚWIAT, W TYM OTOCZENIE PRAWNE.

Te korzyści biznesowe wiążą się z różnorodnością demograficzną i cechami podlegającymi ochronie.

Drugi rodzaj korzyści, które nazwiemy *wewnętrznymi*, można opisać za pomocą następujących stwierdzeń:

- Różnorodność może zwiększyć kreatywność i zdolność do rozwiązywania problemów dzięki zapewnieniu szerszej gamy perspektyw.
- Dzięki różnorodności firmy bardziej elastycznie reagują na zmiany w otoczeniu.

Jest to zgodne z założeniem, że skupienie bardzo różnorodnej i rozproszonej wcześniej wiedzy może zwiększyć korzyści biznesowe. Ta kategoria korzyści może mieć zastosowanie we wszystkich rodzajach różnorodności, nie tylko czysto demograficznej.

TEZA 3: RÓZnorodność sama przez się, niezależnie od czynników zewnętrznych, może poprawić wydajność i inne wyniki biznesowe.

Poniższa ramka pokazuje, jak wybrane teorie ekonomiczne i kontekst prawny wyjaśniają proponowane rozróżnienie i podkreślają jego znaczenie dla tworzenia odpowiedniej polityki.

Korzyści zewnętrzne i wewnętrzne

Jedną z teorii ekonomicznych dotyczących dyskryminacji mówi, że pracodawcy stosujący dyskryminację uważają, iż koszt zatrudnienia osoby z innej (mniejszościowej) grupy społecznej jest relatywnie wyższy od kosztów rzeczywistych (Becker, 1957)¹⁴. Ta sama teoria jednak pozwala na założenie, że różnorodność może przynieść korzyści biznesowe i że zatrudnienie pracownika z mniejszości jest korzystniejsze od zatrudnienia osoby spoza mniejszości. Jeżeli pracodawca wie o tym, jest skłonny do wprowadzania odpowiedniej polityki w firmie, w odróżnieniu od pracodawcy dyskryminującego¹⁵.

Zgodnie z argumentacją moralną, firmy (i społeczeństwo) powinny większą wagę przywiązywać do promowania i awansowania osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. W naszym prostym modelu ekonomicznym oba podejścia mogą na pierwszy rzut oka wydawać się równoważne. Tu jednak dochodzimy do istotnego rozróżnienia między wewnętrznymi a zewnętrznymi korzyściami biznesowymi. Weźmy pod uwagę firmę, która jako istotną postrzega korzyść płynącą z zatrudnienia pracowników z grupy mniejszościowej zagrożonej wykluczeniem społecznym.

Zewnętrzne korzyści biznesowe: zgodnie z naszą definicją, w miarę podnoszenia poziomu różnorodności w firmie korzyści spadają z każdym dodatkowym zatrudnionym przedstawicielem mniejszości. Spadną do zera, kiedy firma dojdzie do zatrudnienia personelu odzwierciedlającego ogólną populację. Jeżeli korzyści biznesowe rosną w firmach, które jak najlepiej starają się odzwierciedlać strukturę społeczeństwa, to zatrudnienie dalszych przedstawicieli mniejszości nie przyniesie dodatkowych korzyści.

Wewnętrzne korzyści biznesowe: Założenie brzmi, że wyższy poziom różnorodności poprawi zdolności firmy w zakresie rozwiązywania problemów i w innych dziedzinach, niezależnie od poziomu różnorodności ogółu społeczeństwa.

Założenie to jest oderwane od koncepcji reprezentatywności. Jeśli zwiększony poziom różnorodności jest pożądanym, to korzyści wewnętrzne mogą utrzymywać się nawet po osiągnięciu przez firmę reprezentatywnej społecznie kompozycji siły roboczej.

Rozróżniamy tu dwa rodzaje korzyści, które mogą wpływać ze stosowania polityki różnorodności i równouprawnienia. Reprezentacja korzyści zewnętrznych w naszym modelu jest zbliżona do podejścia afirmatywnego w organizacjach.

Pozostaje jednak pytanie, jak wymienione kategorie zakładanych korzyści mają się do rozróżnienia na argumentację moralną i opartą na zysku z Tezy 1. Poniższa część raportu prezentuje model, który łączy obie argumentacje.

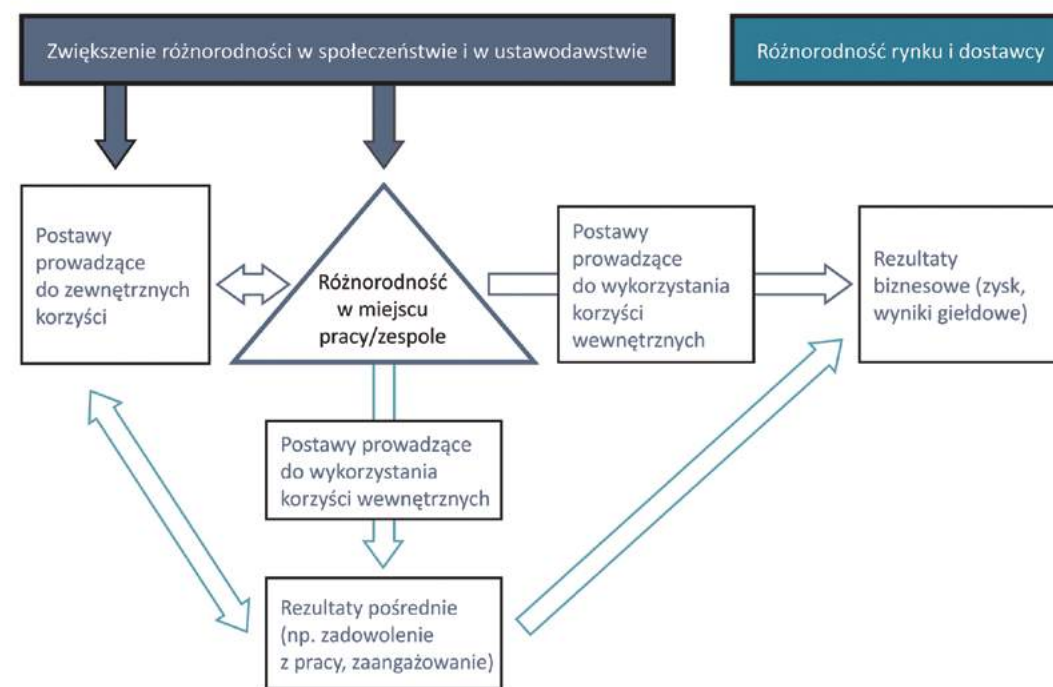
¹⁴ Pracodawca dyskryminujący postrzega pensję pracownika z mniejszości jako pensję + d, gdzie d to współczynnik dyskryminacji opisujący uprzedzenie pracodawcy (im wyższe d, tym wyższy poziom uprzedzenia) i wyższy postrzegany koszt zatrudnienia pracownika z mniejszości.

¹⁵ Można ten element nazwać współczynnikiem różnorodności (D). W otoczeniu pozytywnie nastawionym do różnorodności pracodawca postrzega pensję pracownika jako pensję – D (gdzie D to dodatkowa korzyść wynikająca ze zwiększenia różnorodności w firmie).

TWORZENIE MODELU

Rys. 1 przedstawia uproszczony przegląd stanowisk zawartych w literaturze. W pewnym zakresie jest to model hybrydowy¹⁶, łączący dane z literatury dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi (np. Paauwe, 2004) z modelami HPWS (*High Performance Work Systems* – wysokowydajne systemy pracy) i HPWO (*High Performance Work Organisation* – wysokowydajna organizacja pracy).

Rys. 1: Model zewnętrznych i wewnętrznych korzyści biznesowych



Strzałki w ramach przezroczystych, [\leftrightarrow], [\leftarrow], [\rightarrow] oraz trójkąt [Δ] oznaczają relacje między obszarami zainteresowania w firmie. Ramki z niebieskim tłem oznaczają różnorodność otoczenia firmy – w społeczeństwie i wśród dostawców. Dzięki temu możemy spojrzeć na dane dotyczące korzyści płynących z różnorodności i równouprawnienia w kontekście kategorii przedstawionych hipotetycznie w prezentacji *zewnętrznych* i *wewnętrznych* korzyści biznesowych (Teza 1).

Przykładowo, ramka zawierająca postawy prowadzące do *zewnętrznych korzyści* przedstawia te praktyki i strategie, które firmy stosują w celu osiągnięcia reprezentatywnego składu personelu. Możemy je umiejscowić na rys. 1 jako reakcję [\leftarrow] na rosnące zróż-

¹⁶ Wstępna wersja tego modelu została stworzona podczas określania zakresu naszego raportu. Rozwinięto ją, dodając komentarze badaczy i uwzględniając spotkania z praktykami oraz naukowcami.

nicowanie w społeczeństwie i w ustawodawstwie¹⁷; wpływają one i podlegają wpływowi [\leftrightarrow], zarówno [Δ – Różnorodności wewnątrz firmy], jak i pośrednich rezultatów, takich jak zadowolenie i zaangażowanie. Podejścia (polityka, praktyki i strategię) mogące prowadzić do **zewnątrznych korzyści biznesowych** w głównej mierze skupiają się na poziomie różnorodności w otoczeniu zewnętrznym oraz na ustawodawstwie.

Z kolei ramki zawierające postawy prowadzące do wykorzystania **korzyści wewnętrznych** odzwierciedlają politykę, praktyki i strategię, które stosują firmy w celu wykorzystania różnorodności. Możemy je umiejscowić na rys. 1 jako czynniki ułatwiające połączenie [\rightarrow] między poziomami [Δ – Różnorodności wewnątrz firmy oraz rezultaty pośrednie i/lub rezultaty biznesowe. Te podejścia koncentrują się przede wszystkim na poziomie różnorodności wewnątrz firm i jej potencjale do osiągnięcia korzyści biznesowych.

Teraz jesteśmy gotowi do wyjaśnienia połączenia między proponowanymi korzyściami biznesowymi oraz do rozróżniania między poszczególnymi politykami/praktykami podanymi w Tezie 1.

W kategoriach postaw prowadzących do **zewnątrznych korzyści** mieszczą się polityki i praktyki, którymi kieruje poczucie sprawiedliwości. Założenie jest takie, że polityki i praktyki ułatwiające równy dostęp (do zawodów, wyższych stanowisk i samego zatrudnienia), oparte na umiejętnościach, powinny ostatecznie prowadzić do większej reprezentatywności społecznej w miejscu pracy¹⁸. Niektóre źródła sugerują, że nawet gdy w firmie obecna jest motywacja moralna (poczucie sprawiedliwości), zwiększenie poziomu różnorodności przyczynia się do powstania korzyści biznesowych.

TEZA 4: WSZYSTKIE POSTAWY OPARTE NA RÓWNOUPRAWNIENIU ORAZ NA RÓZnorodności MOTYWOWANE MORALNIE MAJĄ POTENCJAŁ DO TWORZENIA KORZYŚCI ZALICZANYCH DO ZAPREZENTOWANEJ KATEGORII ZEWNĘTRZNYCH KORZYŚCI BIZNESOWYCH.

Opisywana kategoria postaw prowadzących do korzyści zewnętrznych obejmuje postawy poprawiające wydajność firmy poprzez lepsze odzwierciedlenie otoczenia demograficznego i legislacyjnego. Są one przede wszystkim wynikiem zrozumienia, że świat się zmienia i dlatego firmy też muszą się zmieniać, jeśli nie chcą ponosić negatywnych konsekwencji, a także wynikiem uwzględnienia spraw z katalogu cech chronionych.

¹⁷ Razem z różnorodnością rynku i dostawcy.

¹⁸ W praktyce podejście firmy do różnorodności nie musi w krótkim terminie prowadzić do powstania reprezentatywnej siły roboczej ze względu na potencjalną dyskryminację w okresie poprzedzającym zatrudnienie. Obserwujemy np. różne rezultaty edukacyjne w mniejszościach etnicznych i wśród kobiet (por. Urwin et al., 2010), czego wynikiem może być odmienna od społecznej kompozycja miejsca pracy. Takie sytuacje często powodują wezwania do działań afirmatywnych zamiast podejścia opartego na poczuciu sprawiedliwości, jednak ostateczny cel (reprezentatywność) jest w obu wypadkach taki sam.

TEZA 5: POSTAWY OPARTE NA RÓZnorodności UWZGLĘDNIAJĄCE FAKT, ŻE ŚWIAT SIĘ ZMIENIA I DLATEGO FIRMY TEŻ MUSZĄ SIĘ ZMIENIAĆ, JEŚLI NIE CHCĄ PONOSIĆ NEGATYWNYCH KONSEKWENCJI, ZALICZAJĄ SIĘ DO KATEGORII ZEWNĘTRZNYCH KORZYŚCI BIZNESOWYCH. MOTYWOWANE ZYSKIEM ZWIĄZANYM Z LEPSZYM ODZWIERCIEDLANIEM STRUKTURY SPOŁECZEŃSTWA, MAJĄ POTENCJAŁ DO PROMOWANIA I ROZWIJANIA POLITYKI RÓWNOUPRAWNIENIA.

Z kolei polityki i praktyki opisujące korzystanie z **wewnętrznych korzyści biznesowych** nie obejmują postaw wynikających z poczucia równości i sprawiedliwości; ich głównym motywem jest osiągnięcie zysku.

TEZA 6: PODEJŚCIA DO RÓZnorodności ARGUMENTOWANE BIZNESOWO NIEOPARTE NA KONCEPCJI REPREZENTATYWNOŚCI DEMOGRAFICZNEJ W MIEJSCU PRACY ZALICZAJĄ SIĘ DO ZDEFINIOWANEJ KATEGORII WEWNĘTRZNYCH KORZYŚCI BIZNESOWYCH. TAKIE PODEJŚCIA, OPARTE NA TWIERDZENIU, ŻE WIĘKSZA RÓZnorodność PROWADZI SAMA Z SIEBIE DO WYŻSZEJ WYDAJNOŚCI BIZNESOWEJ, MAJĄ POTENCJAŁ DO PROMOWANIA I ROZWIJANIA POLITYKI RÓWNOUPRAWNIENIA, JEDNAK NIE ZAWSZE JEST ON WYKORZYSTANY.

Mamy już pewną jasność co do charakteru i możliwych korzyści biznesowych, wynikających z różnych podejść do równouprawnienia i różnorodności. W jakimś stopniu wiemy też, jak te różnorodne podejścia mają się do polityki na rzecz równości. Teraz chodzi o to, by odpowiedzieć na pytanie: w których obszarach naszego modelu istnieją dowody istnienia tych podejść do różnorodności i równouprawnienia, które prowadzą do poprawy wyników biznesowych?

Zanim zajmiemy się tą kwestią, wyjaśnimy pozostałe aspekty modelu:

- W analizowanej literaturze koncentrujemy się na różnorodności w miejscu pracy, w odróżnieniu od **różnorodności dostawców i rynkowej**.
- Różnorodność w miejscu pracy jest odzwierciedlana w postaci „piramidy dostępu” [Δ]. Jest ona większa na niższych stanowiskach w firmach. Tak np. w firmach prawniczych niezmiennie obserwujemy większą różnorodność etniczną i płciową na niższych szczeblach (stanowiska pomocnicze typu *paralegal*), a mniejszą na stanowiskach starszych prawników oraz partnerów (zob. tabelę z klasyfikacją różnorodności – 2012 *Diversity League*).
- Strzałki [\leftrightarrow , \rightarrow , \leftarrow] pokazują możliwe relacje między praktyką w miejscu pracy, różnorodnością i rezultatami biznesowymi. Nie zakładamy, że relacje te mają zawsze charakter pozytywny. Niniejszy przegląd nie wyklucza istnienia wpływu negatywnego.

- Rys. 1 nie obrazuje dynamiki relacji. Osobno jednak bierzemy pod uwagę efekty osiągane w krótkim okresie, podczas gdy inne potrzebują więcej czasu, by wpłynąć na rezultaty biznesowe.

Literatura w sposób bardzo niejasny prezentuje wykorzystanie *Metryk różnorodności i rezultatów biznesowych*. Nawet badania na większą skalę, przeprowadzane w długim okresie w wielu firmach, a także badania w warunkach laboratoryjnych często nie definiują wystarczająco przejrzysto wykorzystanych sposobów pomiaru i metryk. Wyzwaniem jest też fakt, że wiele badań próbuje powiązać szeroki zakres potencjalnych rezultatów biznesowych z różnymi poziomami różnorodności¹⁹.

¹⁹ Krytyczny przegląd literatury z tego punktu widzenia wymagałby osobnego opracowania – por. Aneks i zawartą w nim krótką analizę tego zagadnienia.

DOWODY NA KORZYŚCI PŁYNĄCE Z RÓWNOUPRAWNIENIA I RÓŻNORODNOŚCI

W tej części przedstawiamy dowody wpływu równouprawnienia i różnorodności na wyniki biznesowe. Skupiamy się na pracach publikowanych w recenzowanych przez specjalistów czasopiśmie akademickich. Pewną rolę odgrywają także dowody pojawiające się w badaniach przeprowadzanych przez praktyków, ale te przedstawimy głównie w rozdziale dotyczącym podejść strategicznych.

W badaniach udało się wyznaczyć trzy rodzaje dowodów. Po pierwsze, rozważamy dowody dotyczące różnorodności w miejscu pracy; po drugie, podsumowujemy wnioski płynące z literatury poświęconej podejściom i działaniom w zakresie równouprawnienia, opisujemy też dowody dotyczące różnorodności w zespołach. Tam, gdzie to istotne, dla każdego rodzaju dowodów przedstawiamy główne aspekty metodologii.

DOWODY DOTYCZĄCE RÓŻNORODNOŚCI W MIEJSCU PRACY

Ta część stanowi podsumowanie wyników badań dotyczących związku między różnorodnością w miejscu pracy a wskaźnikami efektywności firmy. Podsumowania dokonuje się oddzielnie dla każdego rodzaju różnorodności demograficznej, poczynając od różnorodności płci. Dowody dotyczące różnorodności w miejscu pracy mają głównie charakter jakościowy.

RÓŻNORODNOŚĆ PŁCI W MIEJSCU PRACY

Ostatnio w Europie podnoszona jest kwestia reprezentacji płci na szczeblu kierowniczym w dużych spółkach, zazwyczaj notowanych na giełdzie. Debata ta pokazuje wyzwania, jakie pojawiają się podczas rozważania dowodów istnienia wewnętrznych i zewnętrznych korzyści biznesowych.

Raport na temat obecności kobiet w zarządach spółek notowanych na londyńskiej giełdzie FTSE (2012 *Female FTSE Board Report*) wykazał, że kobiety stanowią tylko 15 proc. członków zarządów stu największych spółek tam notowanych (Sealy i Vinnicombe, 2012). Według sondażu GMI dotyczącego obecności kobiet w zarządach (*GMI Ratings' 2012*

*Women on Boards Survey*²⁰) udział kobiet w zarządach spółek amerykańskich w latach 2009 – 2011 wynosił 12,6 proc. Odsetek ten jest nieco niższy niż we Francji (16,6 proc.) i bardzo podobny jak w Niemczech, gdzie kobiety stanowią 12,9 proc. dyrektorów w radach nadzorczych. Najlepszą pozycję zajęła Norwegia z wynikiem na poziomie 36,3 proc.²¹

Dowody dotyczące różnorodności płci w miejscu pracy wiążą się z obiema stworzonymi przez nas kategoriami wewnętrznych i zewnętrznych korzyści biznesowych. Dowody, które wskazują na to, że korzyści biznesowe powstają, gdy firmy mają dostęp do większego zasobu talentów (Terjesen et al., 2009; Grosvold, Pavelin i Tonks, 2012²²), a grupy interesariuszy są lepiej reprezentowane (Brammer et al., 2009), dotyczą kategorii zewnętrznych korzyści biznesowych. Dowody na to, że bardziej zróżnicowane zarządy wykazują się wyższą efektywnością, niezależnie od korzyści, jakich można by oczekiwać po lepszej reprezentacji grup interesariuszy (Higgs 2003; Tyson 2003), odzwierciedlają kategorię wewnętrznych korzyści biznesowych. Podobnie niektórzy badacze wskazują na znaczące różnice w podejściu kobiet i mężczyzn do zarządzania (Marshall, 1984; Gherardi, 1995; Wajcman, 1998) oraz na fakt, że różnorodność tych podejść przynosi korzyści.

Szeroko cytowane badanie McKinseya²³ pokazuje, że europejskie spółki notowane na giełdzie, które charakteryzują się większą różnorodnością płci na najwyższych stanowiskach, osiągają wyniki lepsze niż średnia dla danego sektora. Według badania zwrot z kapitału takich firm wynosił 11,4 proc., podczas gdy średnia to zaledwie 10,3 proc. Co więcej, przedsiębiorstwa te cieszyły się również wzrostem cen akcji na poziomie 64 proc., przy średniej 47 proc. [między rokiem 2005 a 2007]. Virtcom Consulting²⁴ wskazuje na to, że większa różnorodność rasowa i różnorodność płci w zarządach spółek wiąże się ze zwrotem na poziomie 16,2 proc. w ciągu pięciu lat, gdy tymczasem średnia dla całej gospodarki jest niższa.

Wyniki te pozwalają stwierdzić, że wyższy stopień różnorodności płci pozytywnie wpływa na efektywność firmy. Podążając za wskazówkami zawartymi w Zielonej Księdze brytyjskiego Ministerstwa Finansów i Gospodarki (HM Treasury's Green Book²⁵), życzylibyśmy sobie jednak namacalnych dowodów na istnienie związku przyczynowego. Zdobycie ich wymagałoby uwzględnienia innych różnic między firmami, by można było porównać je, stosując identyczne zasady oceny. Przykładowo, często okazuje się, że młodsze firmy rosną (przeciętnie) szybciej niż firmy starsze (Haltiwanger, Jarmin i Miranda, 2010; Neumark

²⁰ Gladman K. i Lamb, M. (2012), *GMI Ratings' 2012 Women on Boards Survey*, marzec.

²¹ Zarówno Francja (2010), jak i Norwegia (2006) wprowadziły ustawodawstwo, które nakazuje zwiększenie reprezentacji kobiet w zarządach spółek.

²² Grosvold J., Pavelin S. i Tonks I. (2012), *Gender diversity on company boards*, Voxeu.

²³ Desvaux G., Devillard-Hoellinger S. i Baumgarten P. (2007), *Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*, Nowy Jork: McKinsey and Company.

²⁴ Przytoczono za: Rządowe Biuro ds. Równouprawnienia (2010), *The case for equality – draft report for Phases 1 & 2*, kwiecień 2010.

²⁵ HM Treasury (2003; 2011: s. 53), *The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government*, Londyn TSO.

et al., 2008), a małe firmy charakteryzują się większym odsetkiem kobiet niż firmy duże (Urwin, 2011; 2012). Możliwa jest sytuacja, w której młodsze (głównie mniejsze) firmy o większej różnorodności płci rozwijają się szybciej niż inne przedsiębiorstwa. W tej sytuacji mielibyśmy do czynienia z korelacją między różnorodnością płci i wynikami firmy, ale te dwie zmienne nie byłyby bezpośrednio powiązane. Związek między nimi istniałby wyłącznie dlatego, że obie skorelowane są z wiekiem firmy. Nie da się odróżnić takiego przykładu korelacji od przykładu, w którym różnorodność ma bezpośredni wpływ przyczynowy na wyniki firmy.

Jedną z niewielu prac badających bezpośredni związek między różnorodnością płci w zarządach a wynikami firmy jest praca Aherna i Dittmara (2011)²⁶, którzy potraktowali zmianę norweskiej polityki w latach 2003 – 2008 jako naturalny eksperyment. W tym okresie w Norwegii wprowadzono kwoty, które zobowiązały firmy do tego, by w ich zarządach zasiadało przynajmniej 40 proc. kobiet. W rezultacie zakres zmian, jakie musiały wprowadzić firmy, zależał od tego, ile kobiet zatrudniały one przed zmianą prawa.

Autorzy badań stwierdzili, że w firmach, w których wzrost udziału kobiet w zarządach był największy, cena akcji oraz zysk operacyjny spadły. Okazało się także, że wzrosła liczba zarządów z młodszymi i mniej doświadczonymi członkami. Dowody te odnoszą się jednak raczej do krótkofalowego wpływu wprowadzenia kwot, a nie do jego wpływu na zwiększenie różnorodności płci. Wprowadzenie kwot posłużyło nam jako naturalny eksperyment, ale także zmieniło nasze pytanie: jaki jest wpływ ustawowego (przymusowego) zwiększenia różnorodności płci?²⁷ Wyniki badania wyjaśniałaby zbyt mała liczba kobiet o odpowiednim doświadczeniu, które mogłyby objąć kluczowe stanowiska.

W niedawnym raporcie Deutsche Bundesbank²⁷ zastosowano metody bardziej odpowiednie do określania przyczyn wpływu składu zarządu na podejmowanie przez firmę ryzyka, nie zmieniając przy tym charakteru stawianego pytania²⁸. Autorzy stwierdzili, że zmiany w zarządach, które prowadzą do zwiększenia reprezentacji kobiet, ściśle wiążą się z wyższym poziomem podejmowanego ryzyka. Wniosek ten wyjaśnić mogą wyniki badań Bootha i Nolena (2009, 2009a), którzy wykazali, że różnice w podejściu do ryzyka się zmniejszają, gdyż „kobiety są tak samo ambitne i gotowe do podejmowania ryzyka jak mężczyźni, gdy tylko są w otoczeniu innych kobiet”.

Wskazuje to na skomplikowany i potencjalnie przypadkowy charakter wszelkich wniosków płynących z badań przeprowadzanych w bardzo złożonym środowisku pracy i kontekście gospodarczym. Na przykład w obecnej sytuacji ryzykowne zachowania w sektorze

²⁶ Ahern K. i Dittmar A. (2011), *The Changing of the Boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation*, Stephen M. Ross School of Business, Working Paper Series.

²⁷ Berger A., Kick T. i Schaeck K. (2012), *Executive board composition and bank risk taking*, Dokument dyskusyjny nr 03/2012.

²⁸ Stosują metodę difference-in-difference, by określić związek między zmieniającym się składem zarządów a wynikami firmy, skupiając się na obowiązkowym przechodzeniu na emeryturę członków zarządu.

bankowości nie są mile widziane, gdy tymczasem przed rokiem 2008 podejmowanie ryzyka często wiązało się z lepszymi rezultatami.

RÓŻNORODNOŚĆ WIEKOWA W MIEJSCU PRACY

Przyjrzyjmy się dowodom na związek między różnorodnością wiekową pracowników a wynikami biznesowymi. Dowody, które omawiamy, wiążą się głównie z kategorią zewnętrznych korzyści biznesowych. Ze wspomnianego raportu Deutsche Bundesbank wynika, że młodsze osoby w zarządach są bardziej skłonne do podejmowania ryzyka, a inne badania skupiają się raczej na analizie korzyści płynących z przyciągania i zatrzymywania starszych pracowników, a nie na różnorodności wiekowej jako takiej.

Z raportu sporządzonego niedawno dla stowarzyszenia Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) [2012] wynika, że brytyjscy pracownicy w ciągu kolejnych dziesięciu lat będą musieli wypełnić 13,5 mln wakatów na rynku pracy, a w tym samym czasie szkoły i uczelnie ukończą zaledwie 7 mln uczniów.

Raport opracowany dla Institute of Directors (2009) pokazuje, że umiejętności i doświadczenie starszych pracowników mają zasadnicze znaczenie dla utrzymania jakości w przemyśle wytwórczym. Z drugiej strony zatrudnianie starszych pracowników blokuje rekrutację i rozwój kariery młodszej kadry (Parry i Harris, 2011). I rzeczywiście – niedawne badanie, także na zlecenie CIPD, wykazało, że 23 proc. pracodawców spodziewa się w przyszłości zatrudnić mniej osób wskutek likwidacji przepisu zobowiązującego do odsyłania na emeryturę pracowników osiągniętych wiek emerytalny (2011).

Ten sam raport CIPD porusza także kwestie związane z tym, że ludzie starsi stanowią *niewykorzystane źródło pracy* (s. 4), że w dzisiejszych czasach ludzie żyją i są sprawni coraz dłużej oraz że współczynnik obciążenia demograficznego (czyli stosunek osób w wieku produkcyjnym do osób w wieku nieprodukcyjnym) się pogarsza. Z raportu wynika, że do zalet starszych pracowników należą doświadczenie, elastyczność, lojalność oraz dobra jakość obsługi klienta, chociaż twierdzenie to nie jest poparte żadnymi badaniami empirycznymi.

Australijskie badanie akademickie (Brooke, 2003), wykorzystujące dane z archiwalnego sondażu, wykazało, że zatrudnianie starszych pracowników generuje wyższe koszty netto niż zatrudnianie ich młodszych kolegów, gdyż korzyści związane z rekrutacją i szkoleniem równoważy większa liczba nieobecności z powodu urazów w miejscu pracy. Amerykańska praca akademicka (McNaught i Barth, 1992) oparta na studium przypadku sieci hoteli *Days Inn* wykazała jednak, że starsi pracownicy kosztują nieznacznie więcej niż młodszy, ale równoważą to inne korzyści płynące z ich zatrudniania.

RÓŻNORODNOŚĆ ETNICZNA W MIEJSCU PRACY

Dowody na związek między różnorodnością etniczną a lepszymi wynikami biznesowymi zakwalifikować można do obydwu stworzonych przez nas kategorii korzyści.

Scott stwierdza w przeglądzie (2011)²⁹, że w Stanach Zjednoczonych znaleźć można rozmaite dowody (Richard, 2000; Erhardt, et al., 2003; Herring, 2009) na to, że istnieje pozytywna korelacja między różnorodnością etniczną na poziomie zarządu i wśród personelu oraz rentownością firmy – tak jak to jest w wypadku różnorodności płci i opisanych wyżej dowodów przedstawionych przez Virtcom Consulting.

W Wielkiej Brytanii badanie stu największych spółek notowanych na londyńskiej giełdzie FTSE wykazało związek między całkowitą wartością akcji spółki i zatrudnianiem dyrektorów reprezentujących środowisko mniejszości etnicznych (Singh, 2007). Studium przypadku Rabobank Niderland (Subeliani i Tsogas, 2005) pozwoliło stwierdzić, że w rezultacie zwiększenia różnorodności etnicznej wśród personelu udało się firmie zwiększyć swój udział w rynku wśród zamieszkującej kraj mniejszości etnicznej.

Badania wykazują często pozytywny wpływ różnorodności etnicznej w niektórych okolicznościach biznesowych. Richard et al., (2003) opisują związek między zwiększoną różnorodnością etniczną oraz większym zwrotem z kapitału banków, które obierają innowacyjną strategię. Richard (2000) wskazuje także na pozytywny związek między różnorodnością etniczną personelu a produktywnością w firmach. McKay et al., (2008) dowodzą, że różnorodność do pewnego stopnia niweluje różnice w wynikach sprzedaży.

Inaczej niż w wypadku różnorodności płci, nie przeprowadzono badań, które skupiałyby się na ustaleniu przyczynowego wpływu różnorodności etnicznej na wyniki biznesowe.

NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ, RELIGIA I ORIENTACJA SEKSUALNA

Istnieje bardzo niewiele badań poświęconych wpływowi niepełnosprawności, religii i orientacji seksualnej kadry na wyniki biznesowe firmy. W wielu wypadkach przyczyną jest brak danych. Tylko nieliczne firmy sektora prywatnego gromadzą systematyczne i przydatne dane dotyczące religii i orientacji seksualnej (zob. np. 2012 Diversity League Tables). Nawet jeśli to czynią, odsetek odpowiedzi bywa bardzo niski. Dane dotyczące niepełnosprawności często trudno jest analizować, gdyż zgłasza je sam personel i obejmują szerokie spektrum schorzeń.

²⁹ Scott D. (2011), *Equality and Diversity – a Good Business Proposition?*, mimeo.

Te same ograniczenia dotyczą także danych dostępnych publicznie. Istnieją badania nad orientacją seksualną przeprowadzane z perspektywy ekonomicznej³⁰, ale nie zgłębiają one korzyści biznesowych płynących z tego rodzaju różnorodności w firmie. Badania nad wpływem wyznawanej religii są stosunkowo nowe – kwestia wyznania poruszana jest w regularnie przeprowadzanych badaniach, np. badaniu kadry pracowniczej (Labour Force Survey), dopiero od wiosny 2004 r.

Niektórzy badacze przyjmują jednak szeroką definicję różnorodności w miejscu pracy, nie ograniczając się tylko do konkretnych kategorii społecznych, takich jak płeć czy tożsamość etniczna. Uznają, że rezultaty takich badań dotyczą wszystkich rodzajów różnorodności, w tym odnoszącej się do niepełnosprawności, orientacji seksualnej i religii. Joshi (2006) dowodzi np., że skład demograficzny zespołu i demografia firmy wzajemnie na siebie oddziałują, wpływając na zakres i charakter zewnętrznych sieci organizacji, co następnie korzystnie odbija się na rezultatach sprzedaży.

Ponadto prace praktyków oraz studia przypadku (rozdział „Podejścia strategiczne”) ilustrują, jak religia, niepełnosprawność i orientacja seksualna mogą wpływać na wyniki firmy.

RÓŻNORODNOŚĆ W MIEJSCU PRACY

Wiele dowodów na związek między różnorodnością w miejscu pracy i wynikami firmy ma charakter jakościowy i/lub formę studiów przypadku (Monks, 2007; Shen et al., 2009). Studia przypadku dowodzą sprzeczności zgromadzonych w badaniach dowodów na systematyczny wpływ różnorodności na wyniki firmy (Kochan et al., 2003). Wpływ ten łągodzą kontekst organizacyjny i procesy zarządzania.

DOWODY DOTYCZĄCE PODEJŚĆ

DO RÓWNOUPRAWNIENIA W MIEJSCU PRACY

Rozważamy dowody potencjalnego wpływu postaw promujących równouprawnienie na wyniki firmy.

W ostatnim dwudziestoleciu powstało wiele pozycji traktujących o możliwym związku między praktykami w zakresie zarządzania relacjami pracowniczymi lub zarządzania zasobami ludzkimi (Human Resource Management [HRM]) i wynikami firmy (Arthur,

1994; Barney, 1995; Ichniowski, et al., 1997; Becker i Gerhart, 1996; Ramsay et al., 2000; Hope et al., 2005). Te poświęcone ocenie działań z zakresu HR prace skupiają się często na potencjalnym wpływie promowania elastyczności, równego traktowania i innych nowoczesnych praktyk na wyniki biznesowe (Huselid, 1995; Purcell, 1999; Appelbaum et al., 2000; Sung i Ashton, 2005). Standardowe podejście obierane w tych badaniach opiera się na powiązaniu różnych działań podejmowanych w miejscu pracy w celu stworzenia parametrów, które następnie zestawiane są z wynikami biznesowymi firmy.

Dane z sondażu badającego stosunki pracownicze (Workplace Employment Relations Survey [WERS]) wskazują, przykładowo, że w 2004 r. 20-25 proc. wszystkich pracodawców monitorowało proces rekrutacji, by zagwarantować równe szanse obu płciom, wszystkim mniejszościom etnicznym, grupom wiekowym i osobom niepełnosprawnym. Jeśli chodzi o zachowanie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, większość pracodawców oferowała podwładnym możliwość zmniejszenia (70 proc.) lub zwiększenia wymiaru pracy (57 proc.), a prawie połowa zmianę systemu pracy (Kersey et al., 2005). Liczne badania empiryczne wykorzystują WERS i inne bazy danych do zbadania związku między działaniami dotyczącymi relacji pracowniczych a lepszymi wynikami firmy (Forth i Rincon-Aznar, 2008).

Przeprowadzona przez O'Connell i Russella (2005) analiza danych irlandzkiego badania dotyczącego związku polityk promujących równe szanse w miejscu pracy oraz zadowolenia i zaangażowania pracowników wykazała np., że relacja ta jest bez wątpienia silna i ma charakter pozytywny. Uwzględniając inne czynniki, nie udało się jednak znaleźć dowodów na to, że równe szanse w miejscu pracy znacząco wpływają na zadowolenie lub zaangażowanie pracowników.

Badanie ekonometryczne związku między strategiami i działaniami promującymi równe szanse oraz wynikami biznesowymi, które na zlecenie Ministerstwa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego przeprowadzili Riley, Metcalf i Forth (2008), wykazało, że udowodnienie znacznych lub rozległych korzyści jest nie tylko skomplikowane, ale także trudne. W analizie nie znaleziono jednak dowodów na to, że strategie i działania wiążą się z kosztem netto dla firm. Wykazano natomiast, że korzyści pojawiają się raczej w dużych organizacjach. Badacze zauważyli, że charakter badanych korzyści biznesowych jest ograniczony oraz że konieczne są dalsze badania w tym zakresie.

Niektóre pozycje skupiają się na kwestiach tradycyjnie kojarzonych z różnorodnością płci i równowagą między życiem prywatnym i zawodowym (work – life balance [WLB]). De Menezes i Kelliher (2011) przeprowadzili systematyczny przegląd dowodów na korzyści płynące z pracy w trybie elastycznym. Efekt: *ześlawienie zgromadzonych dowodów nie pozwala stwierdzić, że elastyczny czas pracy przynosi korzyści*. Dex i Scheibl (2001) przyjrze-li się natomiast korzyściom płynącym z elastycznego i przyjaznego rodzinom trybu pracy w dziesięciu małych i średnich firmach oraz czterech dużych organizacjach. Stwierdzili, że małe i średnie przedsiębiorstwa mogą z wprowadzenia elastycznego trybu pracy czerpać

³⁰ Frank J. (2006), *Gay Glass Ceilings*, *Economica*, Vol. 73, nr 291; s. 485-508.

korzyści biznesowe. Co ciekawe, większy stopień elastyczności możliwy jest w niewielkich firmach, gdzie relacje są jasne, a warunki pracy przejrzyste.

Armstrong et al., (2010) metodą ankiety przebadali związek między systemami pracy o wysokiej efektywności i działaniami w zakresie zarządzania różnorodnością oraz produktywnością. Okazało się, że zarządzanie różnorodnością w połączeniu ze stosowaniem systemów pracy o wysokiej efektywności skutkuje jeszcze większymi zyskami. Firmy, które zarządzały różnorodnością, mogły się pochwalić wysokim poziomem wydajności oraz mniejszą rotacją pracowników. Gdy stawały jednocześnie na systemy pracy o wysokiej efektywności oraz zarządzanie różnorodnością, połączenie to wiązało się w 13,2 proc. z większą wydajnością, w 8,8 proc. z większą innowacyjnością personelu oraz w 8 proc. ze zmniejszoną rotacją pracowników.

W nieco innym badaniu Wright et al. (1995) przeanalizowali, w jaki sposób informacja o przyznaniu nagrody za wzorcowe programy działań wspierających grupy dyskryminowane (jako przykład skutecznego zarządzania różnorodnością) oraz informacja o przyznaniu odszkodowania za dyskryminację wpływa na wycenę udziałów spółki (z wykorzystaniem metodologii badania wpływu zdarzenia).

Badacze wykazali, że informacja o przyznaniu nagrody może prowadzić do powstania większej przewagi konkurencyjnej (wyższej ceny udziałów), a informacja o przypadku dyskryminacji może sprawić, że nie będzie możliwe zdobycie takiej przewagi.

Sung i Ashton (2005) znaleźli dowody na korzystny wpływ praktyk w zakresie wysokiej efektywności (High-Performance Work Practices [HPWP]) na ogólne wyniki firmy, zaangażowanie i wydajność. Z drugiej strony przeprowadzone w 2004 r. badanie DTI i CIPD wykazało słabszy związek między HPWP, różnorodnością w miejscu pracy i równowagą między życiem prywatnym i zawodowym. Przeglądy literatury (zob. np. Boselie i Paauwe, 2005) sugerują, że wciąż nie jest jasne, jakie wnioski można wyciągnąć z tych badań.

Armstrong et al. (2010) także krytykują bazę dowodową: *Konkretne dowody na ostateczne korzyści płynące z zarządzania różnorodnością i równouprawnieniem (...) są dużo mniej oczywiste, a gdy udaje się znaleźć wstępny dowód, okazuje się, że dotyczy on konkretnego kontekstu (...). Stosunkowo niewiele jest twardych danych, które przemawiałyby za twierdzeniem, że inicjatywne promujące różnorodność i równouprawnienie korzystnie wpływają na wyniki firmy* (s. 978).

Pokazuje to, jak ważna jest stosowana metodologia. Po pierwsze, dowody na wpływ strategii z reguły rzucają niewiele światła na wpływ różnorodności, którą dana strategia promuje. Ponadto na badania, których celem jest określenie wpływu zadeklarowanych strategii i praktyk, niekorzystnie wpłynąć może obierane przez wiele firm podejście „pustej skorupy” (Empty Shell Approach) [Noon and Hoque, 2004]. Jeśli przedsiębiorstwa decydują się na

strategię, w której działania na rzecz różnorodności istnieją tylko na papierze, wykorzystywane w badaniach wskaźniki nie uchwycą związku między działaniami promującymi różnorodność a wynikami biznesowymi.

Po drugie, podejścia metodologiczne obierane w niektórych badaniach, żeby ustalić prawdziwy wpływ [przyczynowy] różnorodności na wyniki biznesowe, rzadko mogą sprostać skomplikowanemu charakterowi środowisk pracy, dlatego często pomijają niektóre zmienne, co prowadzi do błędnych szacunków. W istocie mamy do czynienia z wieloma skomplikowanymi współzależnościami między strategią, działaniami, stopniem różnorodności, wynikami pośrednimi i wynikami biznesowymi³¹.

RÓWNOUPRAWNIENIE W MIEJSCU PRACY

Utworzenie bardziej różnorodnego środowiska pracy może wiązać się z kosztami. Istnieją dowody, że da się tego uniknąć, jeśli stosuje się odpowiednie strategie na rzecz równouprawnienia i różnorodności. Strategie te ułatwią przekształcenie miejsca pracy w różnorodne środowisko, które będzie bardziej reprezentatywne. Istnieje zatem możliwość czerpania korzyści biznesowych z równouprawnienia i różnorodności.

DOWODY DOTYCZĄCE RÓZNORODNOŚCI

ZESPOŁÓW I GRUP

Jaki jest wpływ różnorodności zespołów bądź grup na wyniki biznesowe? Poświęconą temu zagadnieniu literaturę przypisać można kategorii wewnętrznych korzyści biznesowych. Przytaczane przez nas badania testujące założenie, że zwiększona różnorodność prowadzi do lepszych wyników biznesowych (ze szczególnym naciskiem na rozwiązywanie problemów), niemal bez wyjątku przeprowadzano w warunkach kontroli nad czynnikami środowiskowymi (w ramach badań eksperymentalnych bądź quasi-eksperymentalnych), co pozwoliło uniknąć niektórych opisanych powyżej problemów z metodologią.

McLeod i Lobel (1992) opierają się, przykładowo, na eksperymencie z udziałem 137 studentów i porównują wyniki burzy mózgow w zróżnicowanych i jednolitych pod względem etnicznym grupach. Okazało się, że pomysły grup heterogenicznych są bardziej wartościowe. Nie

³¹ Jeśli chodzi o stronę techniczną, wyniki pośrednie, stopień różnorodności oraz sama strategia są potencjalnie endogeniczne. Standardowe metody szacowania skutkowałyby zatem błędnymi wynikami. Istnieje stosunkowo prosta, dwustopniowa metoda radzenia sobie z endogenicznością w sytuacji, gdy zmienna zależna bądź niezależna jest typu ciągłego, ale procedury takie nie są z reguły spójne z kategorycznymi zmiennymi endogenicznymi. Aby uchwycić związki, jakie tu rozważamy, musielibyśmy stworzyć wielowymiarowy model, wyjaśniając możliwość wystąpienia błędów, które należałoby skorelować w różnych naszych równaniach strategicznych.

zanotowano jednak wpływu różnorodności etnicznej na liczbę przedstawianych pomysłów. Autorzy zauważyli, że samo zwiększenie różnorodności – bez żadnych działań towarzyszących – nie musi mieć pozytywnych skutków oraz że kreatywność nie musi wzrosnąć, jeśli członkowie grupy nie będą odpowiednio dobrani pod względem umiejętności i nie będą się dobrze znali.

Riordan i Shore (1997) dowodzą, że stopień podobieństwa jednostki do grupy może wpływać na jej nastawienie do pracy i zachowanie. Na podstawie badania przeprowadzonego na 1554 pracownikach dużej firmy ubezpieczeniowej wykazali, że na produktywność grupy, jej zaangażowanie i możliwości awansu wpływa wyłącznie podobieństwo pod względem rasy i pochodzenia etnicznego. Zaznaczyli przy tym jednak, że wyniki są bardziej złożone, niż oczekiwano. Uczestnicy grup składających się głównie z osób rasy białej prezentowali bardziej pozytywną postawę niż uczestnicy grup skupiających przede wszystkim reprezentantów mniejszości, lecz w wypadku uczestników o pochodzeniu afroamerykańskim lub latynoskim ta tendencja się nie potwierdziła. Nie odnotowano natomiast żadnego wpływu różnic płci na wyniki.

O'Reilly, Williams i Barsade (1997) wykorzystali dane z badań przeprowadzonych wśród 32 zespołów projektowych dużego producenta z branży odzieżowej i udało im się potwierdzić:

- negatywny wpływ różnorodności na procesy grupowe;
- negatywny wpływ konfliktów na zdolność grupy do wdrażania rozwiązań;
- pozytywny wpływ różnorodności na wyniki grupy po zapanowaniu nad negatywnym wpływem konfliktów na wyniki.

Millhous (1999) wykorzystał wywiady jakościowe, by zbadać doświadczenia Rosjan i Amerykanów będących członkami współpracujących ze sobą grup. Okazało się, że różnice kulturowe mogą utrudniać współpracę, ale z grup heterogenicznych płyną także korzyści. Różnice w kulturze nie muszą zapowiadać porażki, konfliktu czy innych negatywnych rezultatów, a większość grup oceniona została pozytywnie i okazała się produktywna.

Stahl et al. (2009) usiłowali zestawić wyniki wcześniejszych badań, wykorzystując metaanalizę³² 108 badań empirycznych. Wykazali, że różnorodność kulturowa prowadzi do zahamowania procesów grupowych poprzez konflikty i niższy poziom integracji społecznej, lecz jednocześnie stymuluje procesy dzięki wyższemu poziomowi kreatywności i zadowolenia. Wpływ różnorodności kulturowej różni się zatem w zależności od kontekstu.

Badacze wysnuli teorię, że zwiększona różnorodność prowadzi zarówno do wzrostu myślenia dywergencyjnego, które wzbogaca grupę o różnorodne wartości i pomysły, jak i spadku myślenia konwergencyjnego, które jednoczy grupę wokół wspólnych celów, zaangażowania

czy wniosków. Zauważyli także, że większość badań nad wpływem różnorodności kulturowej na wyniki grupy podkreśla negatywny efekt tej relacji, podczas gdy warto przyjrzeć się także aspektom pozytywnym.

Badacze uznali na koniec, że zespoły wielokulturowe, które charakteryzują się różnicami w doświadczeniu, modelach mentalnych, sposobie postrzegania i przetwarzaniu informacji podczas oceny problemów, korzystają z większej liczby strategii oraz dysponują szerszymi ramami odniesienia w zakresie potencjalnych związków przyczynowo-skutkowych, co pozwala im podejmować bardziej świadome działania. Wszystko to prowadzi do wzrostu kreatywności. Ponadto istnieje duża szansa, że członkowie zespołu różnorodnego kulturowo nie przestaną kwestionować pomysłów i przedstawiać nowych propozycji, podczas gdy zespół monokulturowy osiągnie poziom nasycenia i doświadczy syndromu grupowego myślenia. Chociaż większość badań wykazuje, że interakcje są bardziej zadowolające, gdy zachodzą między ludźmi z jednej kultury, badaczom udało się ustalić pozytywny związek między różnorodnością kulturową a zadowoleniem członków zespołu. Zauważyli, że może to wynikać z faktu, iż różnorodność zaspokaja potrzeby jednostek w zakresie urozmaicenia, rozwoju i przygody.

Kilkoro badaczy dowiodło, że wpływ różnorodności w zespołach zmienia się z biegiem czasu. Watson et al. (1993) posłużyli się np. eksperymentem przeprowadzonym wśród 173 studentów ostatnich lat studiów licencjackich na kierunku zarządzania na dużym uniwersytecie, których podzielono na 36 grup roboczych. Podczas wykonywania pierwszych zadań mniej zróżnicowane grupy osiągały lepsze rezultaty niż grupy heterogeniczne, które zgłaszały kłopoty z osiągnięciem porozumienia czy współpracą. Wiązało się to z gorszymi wynikami grup heterogenicznych przez pierwsze dziewięć tygodni. Jeśli chodzi o problemy i proponowane rozwiązania, po upływie tego czasu wyniki grup się zrównały, przy czym grupy jednorodne utrzymały prowadzenie w zakresie ogólnych wyników pracy. Wyniki te zaczęły się polepszać w obu rodzajach grup, aż wreszcie – w 13. tygodniu – się zrównały. Na koniec badania (tydzień 17.) grupy różnorodne stały się bardziej efektywne w identyfikowaniu problemów i proponowaniu rozwiązań, a ogólne wyniki pracy utrzymały się na równym poziomie w obu rodzajach grup.

Chatman i Flynn (2001) wykorzystali podobną metodologię, by przeprowadzić eksperyment z udziałem 119 studentów oraz 161 pracowników dużej amerykańskiej firmy świadczącej usługi finansowe. Badacze wykazali, że większa różnorodność demograficzna zmniejsza poziom współpracy w grupie, ale z biegiem czasu efekt ten staje się coraz mniej widoczny. Jednostki różniące się pod względem demograficznym od innych członków grupy pod wpływem kontaktu z nimi zmieniały się i otwierały na współpracę. Współpraca okazała się trwalsza w grupach o mniejszym zróżnicowaniu. Na związek struktury grupy i wyników, jakie osiąga, wpływ mają normy dotyczące współpracy. Jeśli np. normą kulturową danej grupy jest mniej ścisła współpraca, wpływ różnorodności będzie mniej pozytywny.

³² Metaanaliza to forma analizy, która bierze pod uwagę wyniki istniejących już badań empirycznych oraz – z użyciem metod statystycznych – zestawia je ze sobą.

W kilku pracach omówiono poziomy różnorodności w zespołach i stwierdzono, że różne rodzaje różnorodności mogą wywierać różny wpływ na wyniki grupy. Harrison i Klein (2007) dowiedli, że w organizacjach różnorodne grupy często nie zdają sobie sprawy z korzyści, jakie płyną ze zróżnicowanej wiedzy, informacji i pomysłów. Nieodłącznym elementem takich grup są także odmienne wartości, wierzenia i nastawienie. Może to prowadzić do separacji, w której to sytuacji członkowie grupy tworzą dwie skrajnie przeciwne podgrupy. Ponadto jeden członek grupy może przewyższać wszystkich innych pod względem stażu, bogactwa, władzy itd. (dysproporcja).

Separacja i dysproporcja mogą mieć niekorzystny wpływ na spójność, koordynację i morale grupy. Stahl et al. (2009) ustalili, że zróżnicowane kulturowo grupy bardziej angażują się w dyskusję, jeśli dane zadanie jest złożone, członkowie grupy przebywają w tym samym miejscu, a grupa ma dłuższy staż. Komunikacja jest natomiast mniej efektywna w grupach dużych. Badacze odkryli także, że poziom zadowolenia jest niższy w większych zespołach zróżnicowanych kulturowo, a poziom integracji społecznej jest niższy w zespołach, których członkowie przebywają w tym samym miejscu.

Podobnie Homan et al. (2007) wykazali, że różnorodność informacji, definiowana jako *różnice w podstawach wiedzy i perspektywach, jakie członkowie wnoszą do zespołu*, poprawia wyniki grupy, gdyż skłania do szczegółowej analizy informacji i perspektyw. Efekt ten może się jednak zmniejszyć bądź odwrócić, jeśli różnorodność informacji zbiegnie się z innymi rodzajami różnorodności, np. różnorodnością płci, różnicami charakterologicznymi, odmiennym nastawieniem i wartościami. Może to wywołać rozdźwięk różnorodności, który występuje, gdy pojawia się rozróżnienie na „nas” i „ich”. Badanie empiryczne Homana et al. wykazało, że grupy zróżnicowane pod względem informacji osiągają lepsze wyniki, gdy przekona się je o przewadze różnorodności nad homogenicznością, a tym samym pozwoli uniknąć rozdźwięków.

Jayne i Dipboye (2004) dostarczyli bardziej szczegółowej analizy różnic między poglądami na temat korzyści biznesowych płynących z różnorodności i wynikami badań. Stwierdzili, że zwiększona różnorodność demograficzna niekoniecznie przyczynia się do gromadzenia zasobów wysoce utalentowanych pracowników, gdyż nie gwarantuje wzrostu związanych z zadaniem wiedzy, zdolności, umiejętności, doświadczeń i innych czynników. Wskazali oni ponadto, że większa różnorodność nie musi prowadzić do wzrostu zaangażowania i motywacji oraz do spadku liczby konfliktów. W istocie różnorodność może mieć negatywne skutki, takie jak słabsze zaangażowanie, niższy poziom zadowolenia, silniejsze poczucie dyskryminacji czy inne rodzaje niekorzystnych zachowań i negatywnego nastawienia. Ponadto różnorodność grupy wcale nie musi prowadzić do lepszych wyników grupy lub organizacji. Wyniki badań są w tym zakresie rozbieżne.

Williams i O'Reilly (1998) przeprowadzili obszerny przegląd literatury i stwierdzili, że twierdzenie, iż zarządzanie różnorodnością przynosi organizacji i jej pracownikom korzyści

w postaci wyższej produktywności czy kreatywności grup roboczych, może być przesadą, gdyż większość badań przeprowadzano w pracowniach lub laboratoriach. Watson et al. (1993) i Kochan et al. (2003) również stwierdzili, że stopień podobieństwa między warunkami, w jakich przeprowadzono wiele badań poświęconych różnorodności, oraz warunkami panującymi w organizacjach jest niezwykle niski. Istnieje niewiele badań przeprowadzonych w prawdziwych organizacjach, a jeszcze mniej takich, w których posłużono się obiektywnymi wskaźnikami efektywności³³.

Tej dziedzinie literatury brakuje przejrzystości co do stosowanych w badaniach wskaźników. Ponadto badania przeprowadzane są często w warunkach, które trudno nazwać choćby eksperymentalnymi. Z tego względu trudno jest porównywać wyniki badań i można kwestionować trafność strategii identyfikacji.

RÓŻNORODNOŚĆ ZESPOŁÓW/GRUP

W opisanych pracach badawczych udało się ustalić pozytywny, negatywny i mieszany wpływ różnorodności na wyniki. Istnieją dowody na to, że różnorodność demograficzna prowadzi do gromadzenia rozproszonej wiedzy ukrytej (opisywanej przez Knighta, 1921 i Stahla et al., 2009) oraz ułatwia rozwiązywanie problemów. Można także znaleźć dowody na to, że towarzysząca jej heterogeniczność wartości, wierzeń i innych cech może blokować pozytywne rezultaty.

POZOSTAŁE GAŁĘZIE LITERATURY

I WAŻNA TERMINOLOGIA

Spis haseł i dyscyplin, które obejmuje niniejszy przegląd, znaleźć można w Aneksie. Większość dowodów, które udało nam się uzyskać, pochodzi z literatury poświęconej zarządzaniu, zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zatrudnieniu, a w mniejszym stopniu także marketingowi i psychologii. W innych dziedzinach nie udało nam się znaleźć istotnych dowodów.

Na polu socjologii Herring (2009) przedstawia pewne statystyczne dowody na korelację między różnorodnością a wynikami firmy. Wyróżnia on:

³³ Trafność wewnętrzna tych badań jest stosunkowo wysoka, ale pojawiają się wątpliwości co do ich trafności zewnętrznej. Wyniki badań, które uznaje się za trafne zewnętrznie, to takie, które zachowują wartość także w bardziej złożonym środowisku społecznym i biznesowym. Badania o trafności wewnętrznej to dokładne modele eksperymentalne, które są bardziej odpowiednie do określania rodzaju wpływu przyczynowego, który rozważamy w innych częściach tej pracy. Niestety, często ze wzrostem trafności wewnętrznej, osiągniętej dzięki tworzeniu dokładnych modeli eksperymentalnych, wiąże się spadek trafności zewnętrznej.

1. perspektywę „różnorodności rozumianej jako wartość”, zgodnie z którą zróżnicowany personel przynosi firmie korzyści;
2. perspektywę „różnorodności rozumianej jako zahamowanie procesów”, zgodnie z którą różnorodność przynosi efekty przeciwne do zamierzonych, gdyż hamuje procesy grupowe;
3. pogląd, zgodnie z którym obie te perspektywy są prawdziwe, a wypadkowy wpływ różnorodności na wyniki firmy zależy od wagi ich obu.

Wspomniane trzy punkty widzenia w kwestii różnorodności zbieżne są w pewnym stopniu z wnioskami zawartymi w literaturze poświęconej różnorodności zespołów. Herring wykorzystał dane z *Krajowego Badania Organizacji* z lat 1996 i 1997 i ustalił, że różnorodność w znacznym stopniu prowadzi do lepszych wyników sprzedaży, większej liczby klientów, większego udziału w rynku i większego dochodu względnego. Z tego badania współzależności wynika, że aspekty pozytywne przeważają nad aspektami negatywnymi.

W dziedzinie ekonomii, socjologii czy geografii człowieka znaleźć można pozycje poświęcone wpływowi różnorodności na poziomie regionu, miasta i państwa. Przedstawiają one wnioski dotyczące różnorodności w miejscu pracy, ale nie zgłębiają jej wpływu na wyniki pracy.

Przykładowo, Sturgis et al. (2011) [socjologia] wykorzystali dane z badań, by przeanalizować powiązania między różnorodnością etniczną a poziomem zaufania w poszczególnych regionach³⁴. By dokonać pomiaru różnorodności, posłużyli się wskaźnikiem *Herfindahla-Hirschmana*³⁵. Celem badania było ustalenie, czy dane potwierdzą postawioną przez Putnama hipotezę przyjmowania bezpiecznej pozycji (*hunkering-down*). Putnam twierdzi, że większa różnorodność prowadzi do mniejszej spójności społecznej. Z tego względu wnioski autorów, że nie istnieje raczej istotna korelacja między różnorodnością a regionalnymi wskaźnikami zaufania, uważa się za potwierdzony.

Jeśli chodzi o ekonomię, wiele prac z nią związanych omówiono w rozdziale poświęconym podejściom do różnorodności w miejscu pracy, jako że pozycje te pochodzą w większości z czasopism branżowych. Liczba prac poświęconych różnorodności, szczególnie na poziomie organizacyjnym lub w miejscu pracy, jest bardzo ograniczona w porównaniu do literatury traktującej o dyskryminacji i równych szansach. Dokonując przeglądu prac o charakterze ekonomicznym poświęconych dyskryminacji, Dex (1986) wykazał, że w większości wypadków dyskryminacja prowadzi do zwiększenia kosztów po stronie pracodawcy po-

³⁴ Uwzględniono odpowiedzi osób z regionów o różnych stopniach różnorodności na pytania o poziom zaufania i inne wskaźniki jakości stosunków sąsiedzkich w społecznościach.

³⁵ Pomiar wykorzystywany zazwyczaj w badaniach nad koncentracją rynku. Należy podnieść do kwadratu udział w rynku każdej obecnej na nim firmy, a następnie zsumować wyniki. Wskaźnik HHI wynosić może od 0 do 10 000, a zastosowany do pomiaru różnorodności wyznacza rosnącą różnorodność (firmy zastępują się w obliczeniach grupami etnicznymi).

przez ograniczenie podaży pracy. Odrębną kwestią są prace ekonometryczne poświęcone kwestiom takim, jak różnice w zarobkach spowodowane płcią (Harkness, 1996; Manning i Swaffield, 2008) lub pochodzeniem etnicznym (Blackaby et al., 1998).

RÓŻNORODNOŚĆ RYNKÓW I DOSTAWCÓW

Jednym z aspektów rys. 1, którego jeszcze nie poruszyliśmy, jest różnorodność rynków i dostawców.

Różnorodność dostawców daje wszystkim firmom takie same możliwości konkutowania ze sobą. W Wielkiej Brytanii nie jest to postrzegane jako dyskryminacja pozytywna, lecz równanie szans, tak by jednostki niedoreprezentowane miały taką samą możliwość dostarczania towarów i usług organizacjom sektora publicznego i prywatnego, jaką cieszą się inni kwalifikowani dostawcy. *Transport for London* przykładowo definiuje zróżnicowanych dostawców jako małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), firmy osób o pochodzeniu afroamerykańskim i przedstawicieli mniejszości etnicznych, dostawców z innych grup niedoreprezentowanych bądź uprzywilejowanych oraz dostawców zatrudniających zróżnicowany personel.

Za korzyści płynące z różnorodności dostawców uznaje się:

- większe zadowolenie klienta;
- zgodność z wymogami rządowymi;
- ulepszenie procesów/większą efektywność sieci dostaw;
- większą elastyczność;
- wyższy poziom innowacyjności/kreatywności;
- lepszą kondycję gospodarek lokalnych;
- większy udział w rynku;
- większą konkurencję dostawców i zaopatrzenia;
- skuteczniejsze rozwiązywanie problemów.

Różnorodność rynków łączy się z badaniem znaczenia tożsamości socjodemograficznej i jej wpływów w transakcjach typu *business-to-consumer* (B2C), *business-to-business* (B2B), *consumer-to-consumer* (C2C) i zarządzaniu łańcuchem dostaw (SCM). Z niektórych badań przeprowadzanych przez praktyków (np. Urwin et al., 2011) wynika, że inicjatywy promujące różnorodność rynków mogą przynieść znaczny zwrot z inwestycji. Korzyści wynikają przy tym z faktu, że firmy poprzez kontakt ze środowiskami zróżnicowanymi pod kątem

kulturowym i etnicznym mogą wychodzić naprzeciw globalnej konkurencji, błyskawicznej komunikacji oraz indywidualnym i lokalnym wymogom rynku dotyczącym produktów i usług (Senge i Sterman, 1991; Golembiewski, 1995). Ta zdolność firm do odczytywania różnorodności w środowisku i podejmowania odpowiednich działań wiąże się z pojęciami zdolności absorpcyjnej (Cohen i Levinthal, 1990; Zahra i George, 2002) oraz zręczności korporacyjnej (Sambamurthy et al., 2003; Mathiyalakan et al., 2005). Do tych pojęć wrócimy w następnym rozdziale.

Mimo że pojęcia różnorodności dostawców i rynków są użyteczne, rozważa się je głównie w pracach stworzonych przez praktyków. Pojęcia te nie są bez znaczenia i warto się nimi zainteresować, ale na razie zbyt mało napisano o nich w literaturze akademickiej, a liczba solidnych dowodów na wpływ takiej różnorodności na korzyści biznesowe jest bardzo ograniczona.

ZESTAWIENIE WYNIKÓW BADAŃ – ZNACZENIE KONTEKSTU

Dowody z badań nad różnorodnością w grupach oraz nad podejściem do równouprawnienia w miejscu pracy pozwalają sformułować kolejne tezy.

TEZA 7: RÓŻNORODNOŚĆ – JEŚLI SIĘ NIĄ ODPOWIEDNIO ZARZĄDZA – MOŻE PRZYNOSIĆ ZARÓWNO WEWNĘTRZNE, JAK I ZEWNĘTRZNE KORZYŚCI BIZNESOWE. JEŻELI ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ BĘDZIE JEDNAK NIEODPOWIEDNIE (W MIEJSCU PRACY BĄDŹ W ZESPOLE), MOGĄ WZROŚNĄĆ KOSZTY BIZNESOWE.

Teza ta podkreśla wagę kontekstu – analiza korzyści biznesowych płynących z różnorodności zależy od kontekstu rynku pracy, organizacyjnych strategii konkurencyjnych oraz (wypadku prac zespołowych lub grupowych) działań liderów lub koordynatorów zespołu.

Podobne stanowisko przedstawiają Ozbilgin i Tatli (2011) oraz Kochan et al. (2003), według których nie można stwierdzić, że różnorodność ma korzystny wpływ na efektywność niezależnie od okoliczności. Ich zdaniem kontekst odgrywa potencjalnie zasadniczą rolę w określaniu wpływu różnorodności na wyniki firmy. Autorzy sugerują, że negatywne skutki różnorodności rasowej można zminimalizować poprzez inicjatywy szkoleniowe oraz inicjatywy promujące rozwój. Chatman et al. (1998) dokonali symulacji biznesowej ze studentami MBA. Odkryli, że korzyści płynące z różnorodności demograficznej mają większą

szansę pojawić się w podmiotach, które stawiają na uczestnictwo i zniechęcają ludzi do indywidualizmu i wyróżniania się.

Chatman i Flynn (2001) skupili się na poziomie kontaktu między członkami zespołu. Okazało się, że w rezultacie kontaktu z różnymi członkami zespołu ludzie są bardziej skłonni przestać postrzegać ich przez pryzmat tożsamości demograficznej i zacząć zwracać uwagę raczej na ich przynależność do jednej grupy.

Polzer et al. (2002) przeprowadzili badanie obserwacyjne 83 grup roboczych studentów MBA i wykazali, że zgodność interpersonalna³⁶ łagodzi wpływ różnorodności na procesy i wyniki. W grupach, w których zgodność interpersonalna była wysoka, różnorodność demograficzna pozytywnie wpływała na wykonywanie zadań kreatywnych, a w grupach o niskiej zgodności interpersonalnej różnorodność taka zakłócała wydajność.

Większa różnorodność oznacza także większą odmienność, co może mieć skutki zarówno pozytywne, jak i negatywne. Niektóre aspekty większej różnorodności mogą bowiem hamować osiągnięcie lepszych wyników biznesowych, do których inne jej aspekty mogłyby prowadzić. Podkreśla to wagę polityk i praktyk skupiających się na pozytywnych aspektach zwiększonej różnorodności i ułatwia wykorzystanie jej w celu osiągnięcia korzyści biznesowych.

TEZA 8: ZWIĘKSZONA RÓŻNORODNOŚĆ PRZYNOSI KORZYŚCI WYŁĄCZNIE WTEDY, KIEDY TOWARZYSZĄ JEJ ODPOWIEDNIA POLITYKA ORAZ PRAKTYKA, W TYM SZKOLENIA DLA OSÓB PRZEWODZĄCYCH ZESPOŁOM.

W związku z tym w badaniach, które mają na celu przedstawienie wymiernych korzyści biznesowych płynących z równouprawnienia i różnorodności, należy odpowiednio:

- określić konkretny typ opisywanej różnorodności (różnorodność pod względem płci, tożsamości etnicznej, niepełnosprawności itd.) i konsekwentnie mierzyć ją w badaniach;
- uchwycić i kontrolować bardzo różniące się od siebie wewnętrzne i zewnętrzne konteksty różnorodności, w tym charakter zewnętrznego środowiska konkurencyjnego, wewnętrzne strategie zarządzania różnorodnością i/lub inicjatywy strategiczne mające na celu wykorzystanie różnorodności do osiągnięcia korzyści biznesowych;
- powiązać interakcje różnorodności wewnętrznej i zewnętrznej oraz wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu różnorodności z wymiernymi korzyściami biznesowymi (zachowując konsekwencję w badaniach).

³⁶ Zakres, w jakim członkowie grupy postrzegają innych jej członków w taki sposób, w jaki ci postrzegają samych siebie. Jeśli np. członkowie zespołu postrzegają się jako osoby komunikatywne, a reszta zespołu zgadza się z tą opinią, zespół może pochwalić się wysokim stopniem zgodności interpersonalnej.

Wyzwania te przedstawiono na rys. 1. Nasz przegląd dowodów sugeruje, że nawet w wypadku badań eksperymentalnych (zespołowych) możliwe jest otrzymanie sprzecznych rezultatów, gdyż istnieje wiele czynników nieuwzględnianych w poszczególnych badaniach.

TEZA 9: PRÓBUJĄC UCHWYCIĆ WYMIERNE KORZYŚCI BIZNESOWE PŁYNĄCE Z RÓWNOUPRAWNIENIA I RÓŻNORODNOŚCI, STAJEMY W OBLICZU POWAŻNYCH WYZWAŃ METODOLOGICZNYCH. WIELU BADACZOM UDAŁO SIĘ SPROSTAĆ NIEKTÓRYM Z NICH, ALE WCIAŻ MAMY DO CZYNNIENIA ZE ZMIENNOŚCIĄ WYNIKÓW.

W każdej sytuacji, w której zaobserwować możemy zwiększoną różnorodność, jej charakter, wewnętrzny kontekst miejsca pracy oraz środowisko zewnętrzne warunkują podejście, jakie należy obrać, by udało się uzyskać korzyści biznesowe. Zachodzi potrzeba przeprowadzenia na tym polu większej liczby badań, które będą się opierać na istniejących już pracach na temat różnorodności w zespołach i zarządzania równouprawieniem i różnorodnością w miejscu pracy. Firmy mogą jednak zainspirować się literaturą poświęconą strategii, a także wnioskami ze studiów przypadku, jako że źródła te pozwalają przyjrzeć się konkretnym kontekstom, w których różnorodność prowadzić może do osiągnięcia korzyści biznesowych.

PODEJŚCIA STRATEGICZNE

To, czy promowanie równouprawienia i różnorodności polepszy wyniki biznesowe, zależy od szerszego kontekstu biznesowego, dlatego firmy powinny obrać podejście strategiczne, w którym różnorodność stanowić będzie tylko jeden z aspektów bilansu ich potencjału strategicznego.

Przedstawiamy tutaj pozycje, które traktują o różnorodności we wspomnianym kontekście strategicznym, opisują istotne podejścia oraz ilustrują je za pomocą studiów przypadku.

PODEJŚCIA STRATEGICZNE DO KWESTII RÓWNOUPRAWNIENIA I RÓŻNORODNOŚCI

Strategia firmy uzależniona jest oczywiście od wielu kwestii, takich jak środowisko zewnętrzne, powodzenie branży, czynniki przetrwania oraz kontekst miejsca pracy.

Podstawowe pojęcia związane z kwestią różnorodności występujące w literaturze dotyczącej strategii

Stopień różnorodności: zakres, w jakim jednostki należące do różnych grup reprezentowane są na wszystkich szczeblach organizacji.

Odpowiednie nastawienie do różnorodności: zakres, w jakim kadra kierownicza wyższego szczebla w danej organizacji postrzega różnorodność jako strategię biznesową, a nie kwestię zarządzania (lub zadanie działu zarządzania zasobami ludzkimi).

Zdolność absorpcyjna: zdolność organizacji do dostrzegania wartości oraz gromadzenia i stosowania nowej wiedzy pochodzącej ze środowiska zewnętrznego oraz do podejmowania strategicznych decyzji, które stanowią element przewagi konkurencyjnej firmy.

Wrażliwość na potrzeby klienta: umiejętność odpowiedniego wykorzystywania opinii klientów do zdobywania informacji na temat rynku oraz wyszukiwania szans na zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Różnorodność kognitywna: zakres, w jakim podejścia kognitywne jednostek tworzących grupę lub zespół różnią się od siebie.

Jak sugerują Hopkins et al. (2008), im większy stopień różnorodności w organizacji, tym łatwiej jest jej przyswajać wiedzę na temat różnorodności zewnętrznej i stosować ją w dzia-

łaniach strategicznych. Twierdzenie to, które wywodzi się z pracy Coxa i Blake'a (1991), podkreśla wagę różnorodności na wszystkich poziomach zarządzania i dla różnych rodzajów miejsc pracy. Różnorodność wewnętrzną postrzegamy tutaj jako warunek wstępny do osiągnięcia odpowiedniego nastawienia do różnorodności.

Pojęciom odpowiedniego nastawienia globalnego czy też właściwego nastawienia kadry kierowniczej wyższego szczebla poświęcono wiele badań, w których zdefiniowano je ogólnie jako otwartość i świadomość kadry kierowniczej wyższego szczebla w kwestii różnorodności kultur i rynków (Gupta i Govindarajan, 2002; Laczniak i Lusch, 1997; Paul, 2008). Badacze sugerują, że nastawienie globalne wpływa na to, w jaki sposób kadra kierownicza wyższego szczebla gromadzi i interpretuje nowe informacje na temat rynków.

Istnieje jednak małe prawdopodobieństwo, że takie aspekty różnorodności płynnie przekształcą się w korzyści biznesowe bez konieczności uruchomienia dodatkowych struktur pomocniczych. Jeśli pracownicy np. nie mają poczucia zaangażowania lub integracji, raczej nie będą chętnie dzielić się spostrzeżeniami, które zwiększyłyby zdolność absorpcyjną firmy (Cohen i Leventhal, 1990; Hopkins et al, 2008; David, 2010). Hopkins et al. (2008) rozszerzają pojęcie odpowiedniego nastawienia do różnorodności o świadomość kadry kierowniczej na temat korzyści z tworzenia bezpiecznego środowiska, które umożliwi całemu personelowi firmy dzielenie się wiedzą. Rozważaliśmy już argumenty przemawiające za tym, że bardziej zróżnicowane zespoły marketingowe lepiej rozumieją różne kultury (wrażliwość na potrzeby klienta). Zespoły takie muszą mieć wsparcie odpowiedniej infrastruktury – systemów informacji, które dostarczą zaktualizowanych i dokładnych informacji dotyczących segmentacji rynku.

Poniższy przykład ilustruje rozwiązanie promujące różnorodność, przyjęte w sieci kawiarni, które były położone przy głównych ulicach i borykały się z problemami zewnętrznymi. W sytuacjach, w których spodziewamy się korzyści biznesowych, związek między różnorodnością a lepszymi wynikami biznesowymi zależy od istnienia szerszych struktur pomocniczych.

Przykład 1

Czołowa sieć kawiarni zlokalizowanych przy głównych ulicach pragnęła przyciągnąć i zatrzymać różnorodnych pracowników, aby poprzez zbudowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy dotrzeć do klienta o pożądanym profilu.

Firma postawiła na działania atrakcyjne dla wielokulturowej, w przeważającej części młodej kadry oraz zbudowała wizerunek ciekawego i przyjaznego pracodawcy. Aby promować różne kultury, postawiono na organizację ciekawych wydarzeń skupiających się wokół konkretnych tematów. Przykładowo, pracownicy nosili stroje charakterystyczne dla państw, z których pochodzą, lub w barwach reprezentacji piłkarskich swoich krajów,

a w czasie igrzysk olimpijskich ozdabiali ubrania i dekorowali kawiarnie flagami i plakatami tak, by odzwierciedlić sukcesy olimpijskie przedstawicieli różnych krajów. Menedżerowie zostali poinformowani o ważnych datach, zasadach dotyczących ubioru, a także najważniejszych faktach związanych ze wszystkimi głównymi religiami.

Firmie udało się stworzyć wizerunek tak atrakcyjnego pracodawcy, że większości osób ubiegających się o stanowisko polecono pracę w kawiarni pocztą pantoflową. Kadra jest teraz różnorodna, co odzwierciedla skład klientów i pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby klienta na poziomie lokalnym. Tak np. międzynarodowy zespół pracujący w kawiarniach w centrum Londynu zapewnił lepszą komunikację z turystami niemówiącymi po angielsku. Między innymi dzięki temu firma osiągnęła rekordowe wyniki sprzedaży w czasie kryzysu gospodarczego.

Niniejsze studium przypadku obrazuje podejście konkretnej firmy, ale jednocześnie podkreśla potrzebę przeprowadzenia większej liczby badań empirycznych. Wydaje się, że ten przykład stanowić może ważną analizę korzyści biznesowych płynących z różnorodności. Nie można jednak bezpośrednio wiązać lepszych wyników z różnorodnością, gdyż pociąga to za sobą zbyt duże ryzyko błędu.

Powyższe rozważania dotyczą najściślej kategorii zewnętrznych korzyści biznesowych. W istocie korzyści płynące z różnorodności wiążą się ze zdolnością firmy do przyswajania sobie informacji na temat różnorodności zewnętrznej i wprowadzania odpowiednich zmian wobec oczywistej potrzeby, by zwiększać stopień różnorodności [wewnętrznej] i wypracowywać odpowiednie nastawienie do różnorodności.

Strategie dotyczące różnorodności kognitywnej zaś bliższe są raczej wprowadzonej przez nas kategorii wewnętrznych korzyści biznesowych. Przyjrzyjmy się np. studium przypadku, które ilustruje wpływ różnorodności kognitywnej na organizacyjne uczenie się i zdolność absorpcyjną. (David, Cox and Haberberg, 1999). Pracowników kadry kierowniczej wyższego szczebla z kilku firm produkujących oprogramowanie zaangażowano w tworzenie planów działania, a następnie podczas wywiadów odbywających się przed tym zadaniem i po nim dokonano pomiaru zmian w świadomości z wykorzystaniem tradycyjnych technik mapowania opracowanych przez Edena (1992). Okazało się, że udział w warsztatach poświęconych opracowywaniu scenariuszy działań owocuje bardziej różnorodnym sposobem myślenia i bogatszymi modelami mentalnymi. To z kolei poprawia zdolność absorpcyjną oraz zdolność do zauważania, rozumienia i wykorzystywania szans pojawiających się w środowisku zewnętrznym (związanym z różnorodnością demograficzną i innymi rodzajami różnorodności). Badanie pokazuje, że różnorodność myślenia jest wartością samą w sobie. Poniższe studium przypadku stanowi ilustrację tego w praktyce.

Przykład 2

Globalna korporacja oferująca rozwiązania hi-tech w rezultacie ogromnych zmian na rynku pracy oraz w bazie klientów zmuszona była zmodyfikować swój model biznesowy. Konieczne było odejście od sprzedaży sprzętu komputerowego i przejście do sprzedaży usług informatycznych nowym rodzajom klientów, m.in. dyrektorom działów informatycznych, dyrektorom finansowym i dyrektorom wykonawczym.

Sondaże pracownicze wykazały, że istnieje bezpośredni związek pomiędzy zaangażowaniem pracownika, zadowoleniem klienta i wynikami biznesowymi. Organizacja postanowiła obrać strategię promującą różnorodność, skupiając się przy tym na lepszej realizacji nadrzędnych celów biznesowych. Stworzono brytyjski zespół do zadań z zakresu różnorodności, liczący 12 osób reprezentujących różne części i szczeble organizacji.

Opracowane przez zespół programy działania włączono do ogólnych planów biznesowych dotyczących przyszłych poczynań przynoszących zysk. Okazało się, że menedżerowie wyższego i średniego szczebla powinni brać udział w warsztatach, które pozwolą im rozwinąć umiejętności tworzenia zespołów o wysokiej efektywności poprzez docenianie odmienności oraz wykorzystywanie różnorodności kognitywnej wypływającej z tych różnic, by w ten sposób zwiększyć efektywność zespołu, umiejętność rozwiązywania problemów i kreatywność.

Firma rozwijała się dalej nawet w obliczu kryzysu gospodarczego, co przypisać można aktywnej roli, jaką odegrali pracownicy w transformacji jej działalności.

Interakcja stopnia różnorodności, odpowiedniego nastawienia do różnorodności oraz innych cech firmy przyczyniła się do powstania wyjątkowego potencjału, co z kolei pozwoliło na kumulację jej zasobów strategicznych. Poczynania mające na celu promowanie i popieranie różnorodności w organizacji wymagają infrastruktury przyjaznej tej różnorodności w skali całej firmy (David, 2010). Działania, które skupiają się głównie na docenieniu różnorodności, są niewystarczające, by przynieść trwałe korzyści, które przełożą się na efektywność organizacyjną (Golembiewski, 1995). Analogicznie, nawet jeśli wiele osób tworzących potężny system obierze podejście przyjazne różnorodności, nie będzie to równoznaczne z tym, że wystarczająco zmieniają się zachowania i nastawienie systemowe.

TEZA 10: JEDNOSTKOWE ROZWIĄZANIA PROMUJĄCE RÓŻNORODNOŚĆ, NP. ODPOWIEDNIO PROWADZONY PROCES REKRUTACJI BĄDŹ WYMÓG, BY KAŻDY PRACOWNIK PRZESZEDŁ SZKOLENIE Z ZAKRESU RÓŻNORODNOŚCI, NIE WYSTARCZAJĄ DO WYPRACOWANIA TRWAŁEJ ZMIANY LUB PRZEWAŻY.

Aby stworzyć trwałe systemy promujące różnorodność, zmienić się muszą systemowe i strukturalne elementy organizacyjne. Trzeba też wprowadzić odpowiednią politykę różnorodności. Poniższy przykład obrazuje funkcjonowanie takiego wielowymiarowego podejścia³⁷.

Przykład 3

Firma zajmująca się świadczeniem profesjonalnych usług, która od kilku lat szczyliła się dobrze opracowaną strategią z zakresu różnorodności i integracji (a tym samym odpowiednim nastawieniem do różnorodności), zdała sobie sprawę z wagi przybliżenia do siebie pracowników o wspólnych zainteresowaniach. Uznała, że najlepszym sposobem na osiągnięcie tego celu będzie stworzenie sieci kontaktów. Konkretna korzyść biznesowa, jaką firma chciała uzyskać, to promowanie zaangażowania personelu, które najprawdopodobniej bezpośrednio wiąże się z utrzymaniem większego odsetka utalentowanych pracowników.

Firma aktywnie wspierała pracowników mających dzieci, m.in. poprzez regularnie organizowane seminaria poświęcone kwestii rodzicielstwa, zapewnianie opieki nad dzieckiem w sytuacjach awaryjnych oraz zaawansowany coaching dla rodziców. Postanowiła stworzyć sieć kontaktów rodziców, wykorzystując internetową technologię portalu społecznościowego, aby zbliżyć do siebie rodziców pracujących w różnych miejscach globu i zapewnić im źródło przydatnych informacji. Większość tych informacji pochodziła od samych rodziców (były to np. adresy stron z odzieżą dziecięcą czy propozycje wakacyjnych zajęć dla dzieci).

Grupa zainteresowanych rodziców zatrudnionych w firmie rozszerzała zawartość strony, umieszczając na niej kolejne informacje. Do projektu włączono usługodawców zewnętrznych, którzy zapewnili specjalistyczną pomoc i porady. Strona nie podawała informacji o pozycji jej użytkowników w hierarchii firmy. Ten poziom anonimowości umożliwił dialog między osobami pracującymi na różnych stanowiskach. W wyniku tej inicjatywy zaangażowanie personelu wzrosło, zwiększył się odsetek samotnych matek pozostających w pracy oraz poprawiła się reputacja firmy na zewnątrz.

Dzięki odpowiedniemu nastawieniu do różnorodności firma była otwarta na to, co dzieje się na zewnątrz (poprawiło to relacje z interesariuszami zewnętrznymi), i mogła odpowiednio dopasować elementy struktury i architektury do swojego nastawienia (zręczność korporacyjna). W rezultacie inicjatywa firmy przyczyniła się znacząco do wzrostu zaangażowania, utrzymania utalentowanych pracowników oraz zyskania reputacji pracodawcy z wyboru.

³⁷ Inne firmy, które także odniosły sukces, to Metropolitan Atlanta Rapid Transit Authority (Golembiewski, Robert i Kiepper, 1988) i Avon Products (Thomas, 1991). Przykłady te pokazują, że przekonujących rezultatów oczekiwać można wyłącznie wówczas, gdy przywiązuje się wagę do procedur systemowych i wymiaru strukturalnego organizacji.

POSTRZEGANIE RÓŻNORODNOŚCI JAKO POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO

Rozważając szerszy kontekst strategiczny, możemy postrzegać różnorodność jako jeden z motorów wewnętrznego potencjału firmy oraz wartość, która kumuluje się jako zasoby strategiczne. Jak stwierdza David (2010), zasoby strategiczne to wszystko to, do czego firma ma dostęp, np. oddziały detaliczne czy lojalna baza klientów. W literaturze dotyczącej strategii podkreśla się wagę ciągłego rozwoju tkwiącego w firmie potencjału, który pozwala jej skutecznie wykorzystać zasoby strategiczne do wypracowania przewagi konkurencyjnej.

Z tego względu firmy najpierw wyznaczają zasadnicze czynniki sukcesu – czynniki przetrwania i sukcesu branży (*ISSFs*) – a następnie zastanawiają się, w jaki sposób różnorodność może pomóc w ich osiągnięciu. Nacisk kładzie się w pierwszej kolejności na szerszą perspektywę, która uwzględni ogólne cele biznesowe oraz środowisko zewnętrzne/kontekst zewnętrzny branży.

Zorientowane na praktykę badania³⁸ pokazują, że proces ten ujawnić może słabe punkty, czyli miejsca, w których nie zrealizowano jeszcze żadnych inicjatyw w zakresie różnorodności, ale które kryją w sobie potencjał znaczącego zwrotu z inwestycji. Podstawowym elementem takich strategii jest często stworzenie karty wyników z zakresu różnorodności³⁹ (jako że skłania to do dokonania obszernego przeglądu istniejących już i potencjalnych inicjatyw na rzecz równouprawnienia, różnorodności i integracji).

Należy jednak zauważyć, że zarządzanie różnorodnością w ten strategiczny sposób nie jest czymś, czego da się nauczyć w mgnieniu oka – najpierw pokonać trzeba zasadnicze etapy procesu dążenia do różnorodności. Wheeler (1998) opracował w tym zakresie przydatny model, który następnie został uzupełniony przez Davida (2010). Model ten wyznacza typowe kroki lub etapy, przez które przechodzi organizacja w procesie tworzenia i rozwijania różnorodności, aż do pełnego wykorzystania tego czynnika jako przewagi konkurencyjnej.

TEZA 11: PODEJŚCIE STRATEGICZNE DO RÓŻNORODNOŚCI ZACZYNA SIĘ OD WYZNACZENIA ZASADNICZYCH CZYNNIKÓW SUKCESU FIRMY, A NASTĘPNIE ROZWAŻENIA, W JAKI SPOSÓB RÓŻNORODNOŚĆ MOŻE POMÓC FIRMIE OSIĄGNĄĆ SUKCES.

To, czy uda się osiągnąć korzyści biznesowe płynące z różnorodności, zależy zatem od obrania pragmatycznego podejścia strategicznego, które wykorzystuje różnorodność, by zmierzyć się z konkretnym wyzwaniem biznesowym.

³⁸ Zob. np. Urwin P., Karuk V., David A., Dodds I. i Moss G. (2011), *The Strategic Economic Impact of Diversity on Business Performance*, na zlecenie Diversity Works for London.

³⁹ Hubbard E. (2004), *The Diversity Scorecard*, Elsevier-Butterworth-Heinemann.

KONSEKWENCJE

Przedstawiamy wnioski, jakie firmy oraz ustawodawcy mogą wyciągnąć z wyników badań.

FIRMY

Wracając do naszego rozszerzenia modelu Beckera, wnioski płynące z przeglądu literatury sugerują dokonanie pewnej modyfikacji. Wewnętrzne i zewnętrzne korzyści biznesowe poparte są dowodami, co wskazuje na istnienie współczynnika różnorodności, który motywuje do rekrutacji pracowników z grup mniejszościowych. Istnieją jednak także dowody na to, że różnorodność wiąże się z kosztami, z którymi trzeba się uporać, by uzyskać dowolną korzyść biznesową (wewnętrzną lub zewnętrzną). Wymaga to dokonania wyraźnego rozróżnienia między firmami, które posiadają już struktury pozwalające wykorzystać równouprawnienie i różnorodność, oraz tymi, w których struktur takich brakuje:

- firmy, które nie mają jeszcze opracowanych strategii promujących równouprawnienie i różnorodność (z dowolnego powodu), mogą uważać, że koszty większej różnorodności przeważają nad potencjalnymi korzyściami biznesowymi. W firmach takich współczynnik różnorodności jest niższy niż w przedsiębiorstwach, które ponoszą już koszty prowadzenia polityki i działań na rzecz różnorodności;
- firmy, które wprowadziły zasady równouprawnienia i różnorodności, są bardziej skłonne twierdzić, że korzyści biznesowe większej różnorodności przeważają nad potencjalnymi kosztami.

Mniej ważne okazuje się to jednak podczas rozważania wewnętrznych korzyści biznesowych, których można spodziewać się szybciej. Firmy mogą przy tym tworzyć pilotażowe inicjatywy dotyczące różnorodności, które skupiać się będą na konkretnych aspektach działalności biznesowej, nawet jeśli w szerszej perspektywie rozbudowana infrastruktura sprzyjająca równouprawnieniu i różnorodności jeszcze nie istnieje. Badania nad różnorodnością w zespołach sugerują, że pozytywne oddziaływanie rodzi się pod okiem dobrze przeszkolonych koordynatorów, a dzięki temu firmy zyskują argument biznesowy przemawiający za inicjatywami skupiającymi się na różnorodności (które – jeśli się sprawdzą – mogą następnie znaleźć zastosowanie na szerszą skalę).

Te natomiast firmy, w których nie powstały jeszcze rozbudowane struktury uwzględniające zasady równouprawnienia i różnorodności, mogą twierdzić, że koszty osiągnięcia ze-

wewnętrznych korzyści biznesowych w krótkiej perspektywie przeważają nad korzyściami. Jest to podejście raczej krótkowzroczne, ale w obliczu recesji (gdy konieczna staje się walka o przetrwanie najbliższych dni) potencjał długofalowych zysków związanych z zewnętrznymi korzyściami biznesowymi staje się mniej skutecznym motorem działań na rzecz równouprawnienia i różnorodności⁴⁰.

Podążając za tym tokiem rozumowania i wnioskami zawartymi w literaturze na temat strategii, w firmach, w których istnieją już rozbudowane struktury sprzyjające równouprawnieniu i różnorodności (a które pod innymi względami nie odróżniają się od innych firm), kadra jest prawdopodobnie bardziej reprezentatywna. Z tego względu istnieje mniejsza szansa, że firmy te będą odczuwać stałe, silne oddziaływanie zewnętrznych korzyści biznesowych. Nasza dyskusja o podejściach strategicznych do kwestii różnorodności jest pewnym wskaźnikiem tego, jak firmy na tym etapie przygody z różnorodnością tworzą struktury, które umożliwiają skuteczne wykorzystanie jej jako wewnętrznej lub zewnętrznej korzyści biznesowej.

Nie możemy lekceważyć faktu, że większość prac w tym zakresie, a tym samym nasze ramy teoretyczne, w niewielkim stopniu dotyczą mniejszych przedsiębiorstw. W wypadku takich firm, które nie mają jeszcze wypracowanego zaawansowanego podejścia do kwestii równouprawnienia i różnorodności, ciągłe rozszerzanie ram prawnych przyczynia się do postrzegania kosztów jako jeszcze wyższych.

Firmy muszą zdawać sobie sprawę, że nie istnieją żadne gotowe i jednoznaczne zasady. W firmach, które poświęciły czas i wysiłek na opracowanie zaawansowanych inicjatyw w zakresie równouprawnienia i różnorodności, gdy gospodarka była jeszcze w lepszej kondycji, różnorodność stanowi teraz zasób i potencjał. W obecnych czasach – trudnych z perspektywy gospodarczej – mogą więc one pozwolić sobie na bardziej strategiczne podejście do kwestii różnorodności.

USTAWODAWCY

Brytyjskie przepisy odwołują się wprawdzie głównie do pojęcia równego traktowania, ale zawierają także normy inspirowane uprzywilejowaniem niektórych grup (np. ze względu na wiek, niepełnosprawność, ciężę i macierzyństwo), a niektóre ogólne zasady prawne zde-

⁴⁰ W badaniu sugeruje się, że związek między rosnącą różnorodnością i związanymi z nią kosztami może nie być linearny – przy niskim poziomie różnorodności koszty rosną, a następnie zaczynają spadać. Korzyści pojawiają się natomiast dopiero wtedy, kiedy różnorodność jest już znaczna. Dlatego nasz współczynnik różnorodności stanowiłby jeszcze mniejszą zachętę dla firm, które dopiero rozpoczynają przygodę z różnorodnością. Są to szczegóły, których nie zdołamy skomentować na obecnym etapie badań, ale które nie zmieniłyby naszych ogólnych wniosków.

cydowanie odchodzą od koncepcji równości opartej na równym traktowaniu⁴¹. Na drodze ku równości rozumianej jako równe traktowanie nie brakowało jednak ważnych kroków, takich jak wprowadzenie obowiązku równego traktowania w sektorze publicznym w roku 2000 i ogólnego obowiązku równego traktowania w przepisach ustawy o równouprawnieniu (Equality Act) w roku 2010. Jednakże – co dla niniejszych rozważań jest prawdopodobnie najważniejsze – Equality Act 2010 zawiera wiele zaleceń dotyczących podejmowania dobrowolnych działań pozytywnych, które wcześniej spotykane były znacznie rzadziej (zob. np. Barmes, 2009).

Dzięki tym zmianom organizacje cieszą się teraz większą swobodą podejmowania działań pozytywnych, ale wciąż aktualne pozostaje pytanie, w jaki sposób prawo wspólnotowe wpłynie na interpretację nowych brytyjskich postanowień dotyczących takich działań. Firmy nie potrafią stwierdzić *a priori*, jaki punkt widzenia obierze Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Barmes (2010; s. 1) sugeruje:

W sytuacjach budzących kontrowersje, także w przypadku działań pozytywnych, organizacje nie powinny brać pod uwagę wyłącznie prawa krajowego, ale powinny obierać szerszą perspektywę, upewniając się czy prawo wspólnotowe nie wpływa na interpretację prawa krajowego.

Prawo nie zabrania promowania różnorodności, ale problemy, z jakimi mierzą się firmy, stanowią poważną barierę w realizacji strategii, która potencjalnie promuje interesy danej grupy uprzywilejowanej poprzez odmienne jej traktowanie. Nasza dyskusja na temat ram prawnych pokazuje, że ustawodawcy i firmy muszą współpracować, aby upewnić się, że podejścia strategiczne do różnorodności nie kłócą się z prawem unijnym.

Mowa tu o istotnych i złożonych kompromisach, które wymagają głębszej i szczegółowej debaty ustawodawców, praktyków oraz środowiska akademickiego. Istniejąca baza dowodowa musi natomiast zostać rozszerzona, aby merytorycznie wesprzeć toczoną dyskusję.

⁴¹ Zob. np. Barmes L. (2010), *Navigating multi-layered uncertainty: EU, Member State and Organizational Perspectives on Positive Action*, w Healy G., Kirton G. i Noon M. (red.) *Equality, Inequalities and Diversity – From Global to Local*.

WNIOSKI

W badaniu tym rozważano korzyści biznesowe płynące z równouprawnienia i różnorodności dla organizacji sektora prywatnego.

Z badania wywnioskować można, że korzyści biznesowe płynące z podejścia opartego na różnorodności zależą od kontekstu rynku pracy, strategii konkurencyjnych organizacji, a także działań liderów lub koordynatorów zespołów. Z tego względu zwiększona różnorodność przynosi korzyści wyłącznie wówczas, gdy towarzyszą jej odpowiednia polityka oraz praktyki, w tym szkolenia dla osób przewodzących zespołom.

Zmienność rezultatów analizy przypisać należy także wyzwaniom metodologicznym związanym z uchwyceniem wymiernych korzyści biznesowych, płynących z równouprawnienia i różnorodności.

W każdej sytuacji, w której zaobserwować możemy zwiększoną różnorodność, jej charakter, wewnętrzny kontekst miejsca pracy oraz środowisko zewnętrzne, warunkują podejście, jakie należy obrać, by udało się uzyskać korzyści biznesowe. Firmy mogą jednak zainspirować się literaturą poświęconą strategii, a także wnioskami ze studiów przypadku, jako że źródła te pozwalają przyjrzeć się konkretnym sytuacjom, w których różnorodność prowadzić może do osiągnięcia korzyści biznesowych.

Cztery główne wnioski płynące z badania są następujące:

- Różnorodność – jeśli się nią odpowiednio zarządza – może przynosić korzyści biznesowe. Jeżeli jednak zarządzanie różnorodnością będzie nieodpowiednie, może się ona wiązać z kosztami biznesowymi.
- Kontekst ekonomiczny oraz organizacyjny firm ma zasadnicze znaczenie dla określenia sposobu, w jaki równouprawnienie i różnorodność przełożyć się mogą na korzyści biznesowe.
- Nie ma jednego rozwiązania, które obrać mogą wszystkie firmy, by równouprawnienie i różnorodność okazały się dla nich korzystne.
- Podejścia strategiczne z reguły przynoszą lepszy efekt, jeśli równouprawnienie i różnorodność włączone są w strategię organizacyjną firmy, a nie tylko stanowią doraźny dodatek.

Zachodzi potrzeba przeprowadzenia na tym polu większej liczby badań, które będą oparte na istniejących już pracach na temat różnorodności w zespołach oraz zarządzania równouprawnieniem i różnorodnością w miejscu pracy, a także – w miarę możliwości poprzez dokładną analizę studiów przypadku – rzucą światło na to, w jaki sposób podejścia strategiczne funkcjonują w praktyce.

ANEKS

Aneks ten zawiera krótki opis metody przyjętej w niniejszym przeglądzie systematycznym oraz przedstawia mierniki zastosowane w badaniach korzyści biznesowych płynących z różnorodności.

METODA

Przeglądy systematyczne mają na celu usystematyzowanie procesu analizy bazy dowodów i zagwarantowanie, że będzie ona przejrzysta, a tym samym możliwa do powielenia. Z myślą o promowaniu tego rodzaju przeglądów powstały organizacje takie, jak Cochrane Collaboration (2001), która zajmuje się tematyką medyczną, czy Campbell Collaboration – zainteresowana naukami społecznymi.

Zgodnie ze standardowym przebiegiem pierwszy etap niniejszego przeglądu systematycznego polegał na wyznaczeniu pytań do analizy, słów kluczowych oraz ciągów do wyszukiwania związanych z analizą korzyści płynących z równouprawnienia i różnorodności. Opracowywanie pytań oraz haseł do wyszukiwania przebiegało we współpracy z naukowcami i praktykami, reprezentującymi wiele dyscyplin, a odbywało się w formie warsztatów, bezpośrednich spotkań oraz wymiany korespondencji.

Rezultatem pierwszego etapu było stworzenie matrycy haseł do wyszukiwania z różnych dyscyplin, co pozwoliło na określenie parametrów koniecznych do wyszukiwania dowodów w literaturze naukowej (np. w publikacjach w czasopismach recenzowanych przez specjalistów), a także stworzenie listy pozycji autorstwa praktyków.

Kryterium stanowiącym pierwszy filtr wybranej literatury była istotność. Ci, którzy prowadzili pierwsze poszukiwania, zostali poinstruowani, że lepiej niesłusznie wziąć pod uwagę daną pracę, niż odrzucić pozycję, która powinna zostać uwzględniona. Na kolejnym etapie zespół projektowy dokonał przeglądu wszystkich pozycji pod względem zarówno jakości, jak i istotności – badania wybrane na tym etapie utworzyły następnie podstawę naszego przeglądu.

ANALIZOWANE KWESTIE

Ministerstwo Innowacji, Biznesu i Umiejętności oraz Rządowe Biuro ds. Równouprawnienia zleciły to badanie, by dokonać kompleksowej oceny (głównie na podstawie literatu-

ry recenzowanej przez specjalistów) korzyści biznesowych płynących z równouprawnienia i różnorodności. Zadaniem badaczy było rozważenie, jak opłacalne są dla organizacji polityka i działania promujące równouprawnienie i różnorodność.

Celem badania było (i) stworzenie szczegółowych ram pojęciowych służących do skonstruowania badania, (ii) wyznaczenie i defragmentacja bazy dowodów (na podstawie badań ekonometrycznych i jakościowych oraz studiów przypadku), (iii) ocena solidności dowodów oraz (iv) wyznaczenie i ocena zasadniczych czynników decydujących o tym, czy obrane działania wpłyną na funkcjonowanie firmy.

Celem nie było stworzenie kompleksowej analizy korzyści, ale raczej synteza istniejących dowodów, podjęcie decyzji, które z nich uznać można za solidne, a następnie bezstronne poddanie ich analizie w ogólnych ramach, wskazanie luk, sprzecznych informacji oraz rozważenie ważnych pytań:

- Jeśli korzyści płynące z różnorodności są niewątpliwe, to czemu nie stawiają na nią wszystkie firmy?
- Czy możliwe jest wskazanie promujących różnorodność zachowań biznesowych motywowanych głównie chęcią zysku, które realizują także założenia z zakresu równouprawnienia, czy też między podejściami opartymi na równouprawnieniu i różnorodności istnieje potencjalny konflikt?

ZAKRES PRZEGLĄDU I NAJWAŻNIEJSZE

HASŁA DO WYSZUKIWANIA

Dzięki trzem spotkaniom, w których udział wzięli praktycy (2 listopada 2011 r., 15 grudnia 2011 r. i 10 stycznia 2012 r.) oraz korespondencji z ekspertami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, gospodarki, prawa, socjologii i biznesu (w tym m.in. strategii, zarządzania, marketingu i psychologii) zostały wyznaczone parametry przeglądu systematycznego.

Mówiąc bardziej szczegółowo, wstępna korespondencja umożliwiła stworzenie pierwszych ogólnych matryc hasel i ciągów do wyszukiwania, które następnie stały się przedmiotem dyskusji podczas spotkań praktyków. Rezultatem było opracowanie trzech tabel.

Tabela 1 – zawiera końcowe parametry przeglądu systematycznego, które ustalono na wspomnianych spotkaniach. Na liście znalazły się hasła, które także uznano za potencjalnie istotne, ale które nie stały się częścią przeglądu, chyba że na zakończenie przeglądu nie znalazły się w żadnej z analizowanych pozycji. Lista jest gwarantem tego, że uwzględniliśmy wszystkie hasła, które na trzech spotkaniach uznano za istotne.

Są to: *pleć; nierówności; wiek; niepełnosprawność; orientacja seksualna; religia; tożsamość etniczna; równowaga między pracą a życiem prywatnym; przerwy w zatrudnieniu; młodzi pracownicy; segmentacja/segregacja przemysłowa; uprzedzenia nieświadomione; różnorodność doświadczeń; zamówienia; klasa społeczna; leaky floors (szklany sufit); leaky pipeline (niski odsetek kobiet wśród naukowców); działanie pozytywne; dyskryminacja pozytywna; równość rasowa; społeczny model niepełnosprawności; normy społeczne; reprezentacja; komisje; BHP; nierówności w skali mikro; hiperformalizacja; zarządzanie talentami; dopasowywanie wizerunku/zaządzanie wizerunkiem; zamówienia publiczne; recesja; migracja; społeczna odpowiedzialność biznesu; kompetencje kulturowe; pokolenie Y; nierówności niewidoczne; wzajemne korzyści; kompleksowy rozwój regionalny; regulacje/regulacje społeczne; uczciwy handel.*

Tabela 2 – przedstawia najważniejsze czasopisma, na których skupia się bardziej indukcyjny aspekt badania. Przez ostatnie cztery lata każde z czasopism analizowano, by sprawdzić, czy nie pominięto jakichś kwestii/aspektów.

Tabela 3 – wylicza szczególnie istotne pozycje autorstwa praktyków, gdyż takich prac jest dużo.

Wzięliśmy pod uwagę wnioski płynące ze wszystkich istotnych gałęzi literatury, nawet jeśli skutkowało to przewagą (bardziej jakościowych) podejść metodologicznych, które nie próbują określać wpływu przyczynowego.

METODOLOGIA WYSZUKIWANIA

Przeprowadzono wyszukiwanie dowodów w pracach autorstwa praktyków na stronach internetowych organizacji i w publikacjach wymienionych w tabeli 2. Rezultaty wyszukiwania omówiono następnie podczas spotkań oraz zaproponowano dodatkowe działania.

Źródła akademickie: korzystając z wzoru hasel z tabeli 1, przeprowadzono wyszukiwanie z użyciem różnych wyszukiwarek, takich jak JSTOR, Google Scholar i Business Source Complete. Jak można się spodziewać, wyszukiwanie słów kluczowych dało wiele wyników nieistotnych i zaledwie kilka artykułów ściśle powiązanych z tematem. Z tego względu zdecydowano się skorzystać z odnośników, by w ten sposób uzupełnić wyszukiwanie ogólne.

Tak np. po wpisaniu do wyszukiwarki JSTRO hasła „wielokulturowy” otrzymano 7038 artykułów w języku angielskim. Ograniczenie dyscyplin do biznesu, gospodarki, finansów, prawa, zarządzania i zachowań organizacyjnych, marketingu, reklamy i socjologii pozwoliło ograniczyć tę liczbę do 959 artykułów, z czego tylko jeden był wystarczająco związany z tematem („Globalisation and the Market for Team Mates”). Większość artykułów została od razu odrzucona jako niezwiązana z tematem, gdyż nie dotyczyła biznesu. Artykuły po-

święcone biznesowi uznawano za istotne tylko wówczas, gdy skupiały się na skutkach wielokulturowości dla zysku firmy. Przeszukanie bibliografii wspomnianego artykułu pozwoliło uzyskać jeszcze jedno istotne trafienie.

REZULTATY W PIGUŁCE

Głównym kryterium niniejszego przeglądu było znalezienie artykułów poświęconych nie tylko równouprawnieniu i różnorodności, lecz konkretnie ocenie wpływu tych czynników na rentowność firmy. Za istotne uznawano także artykuły omawiające oddziaływanie równouprawnienia i różnorodności na jeden z wyznaczników rentowności (np. niskie obroty).

PRACE AUTORSTWA PRAKTYKÓW: 48 ARTYKUŁÓW

Źródła przeglądu przedstawić można ogólnie w następujący sposób:

1. instytucje rządowe i ponadrządowe (UE),
2. podmioty prowadzące działalność gospodarczą, w tym spółki,
3. podmioty prowadzące działalność gospodarczą nieprzynoszącą zysku finansowego.

Ad 1: Prace z tych źródeł mają charakter regulacyjny i skupiają się na efektywności. Trudno jednak znaleźć wspólny podstawowy wskaźnik efektywności, który pozwoliłby na jej zmierzenie. Empiryczne dowody korzyści zależą od definicji efektywności, która w poszczególnych instytucjach może być różna.

Ad 2: Tu prace są bardziej istotne, zwarte i mają charakter empiryczny. Z drugiej jednak strony dotyczą raczej podmiotów wielonarodowych lub regionów/podmiotów o różnorodnym profilu demograficznym.

Ad 3: W tym wypadku najważniejsze są aspekty społeczne, a nie biznesowe.

CZASOPISMA AKADEMICKIE: 64 ARTYKUŁY

Kryteria oceny jakości artykułu to jego znaczenie, solidność metodologii i to, czy ma on zastosowanie w bardziej ogólnych przypadkach. Większe znaczenie przypisujemy badaniom

empirycznym z udziałem grup kontrolnych, ale zdajemy sobie także sprawę z ograniczonej trafności zewnętrznej niektórych badań.

MIERNIKI RÓŻNORODNOŚCI I WYNIKÓW BIZNESOWYCH

Potencjalnie istnieć mogą różne mierniki różnorodności. Tak np. w większości pozycji poświęconych różnorodności płci dokonuje się po prostu pomiaru odsetka kobiet (np. w zarządach stu największych spółek notowanych na londyńskiej giełdzie FTSE), a firmy z wyższym odsetkiem uznaje się za bardziej różnorodne. W tym kontekście założeniem jest, że idealny poziom różnorodności wynosi 50/50⁴². W literaturze poświęconej różnorodności etnicznej i wiekowej podejście jest takie samo, ale nie ma już jasności co do idealnego poziomu różnorodności. W wielu wypadkach byłby to ogólny poziom reprezentatywności całej populacji, ale mimowolnie uwikłalibyśmy się w dyskusję, w jakim stopniu zewnętrzne punkty odniesienia dla tej reprezentacji powinny mieć charakter regionalny (zwłaszcza w wypadku różnorodności etnicznej, która w poszczególnych regionach Wielkiej Brytanii jest naprawdę znaczna).

W tym kontekście rodzi się także pytanie, jak definiujemy większą i mniejszą różnorodność. Sturgis et al. (2011) wykorzystują przykładowo *wskaźnik Herfindahla-Hirschmana (HHI)*, który jest pomiarem wykorzystywanym głównie w badaniach nad koncentracją rynku – obliczaną poprzez podniesienie do kwadratu udziału w rynku każdej firmy, a następnie zsumowanie wyników. Wskaźnik HHI wynosić może od zera do 10 000, a zastosowany do pomiaru różnorodności wyznacza rosnącą różnorodność (firmy zastępuje się w badaniach grupami etnicznymi).

Tego rodzaju przejrzystości brak jednak w szerzej rozumianej literaturze poświęconej różnorodności. Nawet w dużych metabadaniach często nie udaje się jasno określić odpowiednich pomiarów i mierników (np. Stahl et al., 2010). W wypadku literatury traktującej o różnorodności wartości, wierzeń, wiedzy, umiejętności itd. jeszcze trudniej jest jasno stwierdzić, jakie pomiary są stosowane do oceny stopnia różnorodności.

Różnią się także potencjalne wyniki biznesowe, które badacze próbują powiązać ze stopniami różnorodności. Badania nad reprezentacją płci w zarządach wykorzystują wskaźniki takie, jak kształtowanie się ceny akcji względem średniej dla danej branży. Badania o charakterze grupowym skupiają się raczej na wskaźnikach związanych z umiejętnością rozwiązywania problemów (różnie definiowaną), a jeśli przyjrzymy się literaturze poświęconej działaniom w zakresie zasobów ludzkich, tam nacisk kładzie się na wiele wyników pośred-

⁴² Zob. np. Government Equalities Office (2010), The case for equality – draft report for Phases 1 & 2, kwiecień.

nich takich, jak zadowolenie i zaangażowanie kadry. Dowody pochodzące ze studiów przypadku skupiają się często na inicjatywach promujących różnorodność, których celem jest obniżenie stopnia rotacji personelu i/lub zwiększenie zaangażowania pracowników.

W niniejszym badaniu koncentrujemy się na określeniu dowodów na wpływ różnorodności na działalność firmy, nie ograniczamy się natomiast do konkretnego rodzaju takiego wpływu ani do jednego typu różnorodności.

W tekście wyraźnie jest zaznaczone, jaki rodzaj wpływu rozważamy, i – tam, gdzie to możliwe – jakie stosujemy pomiary różnorodności. Większość badań nie uwzględnia jednak kwestii mierników różnorodności.

BIBLIOGRAFIA

- Ahern K. i Dittmar A., 2011, *The Changing of the Boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation*, Stephen M. Ross School of Business, "Working Paper Series".
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P. i Kalleberg, A., 2000, *Manufacturing Competitive Advantage: The Effects of High Performance Work Systems on Plant Performance and Company Outcomes*, New York, Cornell University Press.
- Armstrong C., Flood P. C., Guthrie J. P., Liu W., MacCurtain S. i Mkamwa T., 2010, *The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems*, "Human Resource Management", Vol. 49, wydanie 6, s. 977-998.
- Arthur J. B., 1994, *Effects of Human Resource Systems on manufacturing Performance and Turnover*, "Academy of Management Journal", Vol. 37, nr 3, s. 670-687.
- Barnes L., 2009, *Equality law and experimentation: the positive action challenge*, "Cambridge Law Journal", Vol. 68, Wydanie 3, s. 623-654.
- Barnes L., 2010, *Navigating multi-layered uncertainty: EU, Member State and Organizational Perspectives on Positive Action*, w: Healy G., Kirton G. and Noon M. (red.) *Equality, Inequalities and Diversity – From Global to Local*.
- Barney J. B., 1995, *Looking inside for competitive advantage*, "Academy of Management Executive", Vol. 9, s. 49-61.
- Becker B. E. i Gerhart B., 1996, *The impact of human resource management on organisational performance: progress and prospects*, "Academy of Management Journal", Vol. 39, s. 779-801.
- Becker G. S., 1957, *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press. Berger A., Kick T. i Schaeck K., 2012, *Executive board composition and bank risk taking*, "Deutsche Bundesbank Discussion Paper" nr 03/2012.
- Black Solicitors Network*, 2012, Diversity League Tables.
- Blackaby D., Leslie D. G., Murphy P. D. i O'Leary N. C., 1998, *The ethnic wage gap and employment differentials in the 1990s: Evidence for Britain*, "Economics Letters", Vol. 58, s. 97-103.
- Booth A. L. i Nolen P., 2009, *Gender Differences in Risk Behaviour: Does Nurture Matter?*, "CEPR Discussion Paper" nr 7198, marzec.

- Booth A. L. i Nolen P., 2009a, *Choosing to Compete: How Different Are Girls and Boys?*, "CEPR Discussion Paper" nr 7214, marzec.
- Boselie P. i Paauwe J., 2005, *HRM and Performance: What's Next?*, Cornell University, School of Industrial and Labour Relations, "Working Paper" 05-09.
- Brammer S., Millington A. i Pavelin S., 2009, *Corporate reputation and women on the board*, "British Journal of Management", Vol. 20, s. 17-29.
- Brooke L., 2003, *Human resource costs and benefits of maintaining a mature age workforce*, "Journal of Manpower", Vol. 24, nr 3, s. 260-283.
- Chartered Institute of Personnel and Development, 2011, *Annual survey of resourcing and talent management*, London, CIPD.
- Chartered Institute of Personnel and Development, 2012. *Managing a healthy ageing workforce: a national business imperative*, London, CIPD.
- Chatman J. A. i Flynn F. J., 2001, *The Influence Of Demographic Heterogeneity On The Emergence And Consequences Of Cooperative Norms In Work Teams*, "Academy of Management Journal", Vol. 44, nr 5, s. 956-974.
- Cohen W. i Levinthal D., 1990, *Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 35, s. 128-152.
- Commission for Racial Equality, 1995, *'Racial Equality means Quality' a standard for racial equality for local government in England and Wales*, London, CRE.
- Cox T. H. i Blake S., 1991, *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, "Academy of Management Executive", Vol. 5, nr 3, s. 45-56.
- David Alan H., 2010, *Diversity, innovation and corporate strategy*, w: Moss G. (red.), *Profiting from Diversity: The Business Advantages and the Obstacles to Achieving Diversity*, Palgrave MacMillan, rozdział 2.
- David A., Cox B. i Haberberg A., 1999, *Measuring the Impact of Scenario Planning on Organisational Cognition*, "Paper presented to the 6th International Workshop on Managerial and Organisational Cognition", Colchester, UK, Unpublished Working Paper, University of Westminster Press (ISBN 1 85919 108 8).
- de Menezes L. M. i Kelliher C., 2011, *Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case*, International Journal of Management Reviews, Vol. 13, wydanie 4, s. 452-474.
- Desvaux G., Devillard-Hoellinger S. i Baumgarten P., 2007, *Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*, New York, McKinsey and Company.

- Dex S., 1986, *The costs of discrimination: a review of the literature*, "Research and Planning Unit Paper 39", London, Home Office.
- Dex S. i Scheibl F., 2001, *Flexible and family-friendly working arrangements in UK based SMEs: Business Cases*, "British Journal of Industrial Relations", Vol. 39, nr 3.
- Eden C., 1992, *On the nature of cognitive maps*, "Journal of Management Studies", Vol. 29, nr 3, s. 1-5.
- Erhardt N., Werbel J. i Shrader C., 2003, *Board of director diversity and firm financial performance*, Corporate Governance, Vol. 11, nr 2, s. 102-111.
- Forth J. i Rincon-Aznar A., 2008, *Equal opportunities, employee attitudes and workplace performance: findings from WERS 1998*, "Employment relations research series", Nr 38, Department for Business Enterprise and Regulatory Reform.
- Frank J., 2006, *Gay Glass Ceilings*, "Economica", Vol. 73, nr 291, s. 485-508.
- Gardenswartz L. i Rowe A., 1994, *Diverse teams at work*, Chicago, Irwin.
- Gherardi S., 1995, *Gender, Symbolism and Organisational Cultures*, London, Sage.
- Gladman K. i Lamb M., 2012, *GMI Ratings' 2012 Women on Boards Survey*, marzec.
- Golembiewski R. T. i Kiepper A., 1988, *High Performance and Human Costs*, New York, Praeger.
- Golembiewski R. T., 1995, *Managing Diversity in Organizations*, University of Alabama Press (Tuscaloosa).
- Government Equalities Office, 2010, *The case for equality – draft report for Phases 1 & 2*, kwiecień.
- Grosvold J., Pavelin S. i Tonks I., 2012, *Gender diversity on company boards*, Voxeu, mimeo.
- Gupta A. K., i Govindarajan V., 2002, *Cultivating a global mindset*, "Academy of Management Executive", Vol. 16, s. 116-126.
- Haltiwanger J., Jarmin R. i Miranda J., 2010, *Who creates jobs? Small vs. large vs. young*, "Center for Economic Studies (CES) Discussion Paper 101910", US Census Bureau, sierpień.
- Harkness S., 1996, *The Gender Earnings Gap: Evidence from the UK*, "Fiscal Studies", Vol. 17, Wydanie 2, s. 1-36.
- Harrison D. A., Price K. H., Gavin J. H. i Florey A. T., 2002, *Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning*, Academy of Management Journal, Vol. 45, s. 1029-1045.
- Harrison D. A. i Klein K. J., 2007, *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*, "Academy of Management Review", Vol. 32, s. 1199-1228.

- Healy G., Kirton G. i Noon M., 2010 (red.), *Equality, Inequalities and Diversity – From Global to Local*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Herring C., 2009, *Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity*, "American Sociological Review", Vol. 74, nr 2, s. 208-224.
- Higgs D., 2003, *Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors*, London, Department of Trade and Industry/HMSO.
- HM Treasury, 2003; 2011, *The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government*, London, TSO.
- Homan A. C., van Knippenberg D., Van Kleef G. A. i De Dreu C. K. W., 2007, *Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work teams*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 92, s. 1189-1199.
- Hope H. V., Farndale E. i Truss C., 2005, *The HR department's role in organisational performance*, "Human Resource Management Journal", Vol. 15, nr 3, s. 49-66.
- Hopkins W. E., Gross M. i Hopkins S. A., 2008, *A conceptual assessment of absorptive capacity through the lens of diversity*, (Unpublished paper) "Proceedings of the Decision Sciences Institute Annual Meeting", Baltimore.
- Hubbard E., 2004, *The Diversity Scorecard*, Elsevier-Butterworth-Heinemann. Huselid M. A., 1995, *The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, "Academy of Management Journal", Vol. 38, s. 635-72.
- Ichniowski C., Shaw K. i Prennushi G., 1997, *The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines*, "The American Economic Review", Vol. 87, nr 3, s. 291-313.
- Institute of Directors, 2009, *Extending working lives: how businesses can benefit from the skills of an ageing workforce*, London, IOD.
- Jayne M. E. A. i Dipboye R. L., 2004, *Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations*, "Human Resource Management", Vol. 43, s. 409-424.
- Joshi A., 2006, *The Influence Of Organizational Demography On The External Networking Behaviour Of Teams*, "Academy of Management Review", Vol. 31, nr 3, s. 583-595.
- Kersley B., Alpin C., Forth, J., Bryson A., Bewley H., Dix G. i Oxenbridge S., 2005, *First Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, London, Department of Trade and Industry.

- Kirton G. i Greene A. M., 2010, *What does diversity management mean for the gender equality project? Views and experiences of organizational actors in the UK*, "Canadian Journal of Administrative Science".
- Knight F. H., 1921, *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, MA, Houghton Mifflin Co.
- Kochan T., Bezrukova K., Ely R., Jackson S., Joshi A., Jehn K., Leonard J., Levine D. i Thomas D., 2003, *The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network*, "Human Resource Management", Vol. 42, s. 3-21.
- Kyle S., 2009, *Why diversity has real value*, "Caterer & Hotelkeeper", 199 (4579), s. 37.
- Laczniak G. R. i Lusch R. F., 1997, *The flexible executive mindset: how top management should look at tomorrow's market*, "Journal of Consumer Marketing", Vol. 14, s. 60-81.
- Litvin D., 1997, *The Discourse of Diversity: From Biology to Management*, "Organization", Vol. 4, nr 2, s. 187-209.
- Malvin S. i Girling G., 2000, *What is managing diversity and why does it matter?*, "Human Resource Development International", Vol. 3, nr 4, s. 419-433.
- Manning A. i Swaffield J., 2008, *The gender gap in early-career wage growth*, "The Economic Journal", Vol. 118 (530), s. 983-1024.
- Mannix E. i Neale M. A., 2005, *What Differences Make a Difference?*, "Psychological Science in the Public Interest", Vol. 6(2), s. 31-55.
- Marshall J., 1984, *Women Managers: Travellers in a Male World*, Chichester, John Wiley and Sons.
- Mathiyalakan S., Ashrafi N., Zhang W., Waage F., Kuilboer J. P. i Heimann D., 2005, *Defining Business Agility: An Exploratory Study*, "Proceedings of the 16th Information Resource Management Association International Conference", San Diego, CA, 15-18 maja, s. 848-849.
- McDougall M., 1998, *Devolving gender management in the public sector: opportunity or opt-out?*, "International Journal of Public Sector Management", Vol. 11, wydanie 1, s. 71-80.
- McKay P., Avery D. i Morris M., 2008, *Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: the moderating role of diversity climate*, "Personnel Psychology", Vol. 61, s. 349-374.
- McLeod P. L. i Lobel S. A., 1992, *The effect of ethnic diversity on idea generation in small groups*, "Academy of Management Annual Meeting Best Papers Proceedings", s. 227-231.
- McNaught W. i Barth M., 1992, *Are older workers 'good buys'? A case study of Days Inn of America*, "Sloan Management Review", 33(3), s. 53-63.

- Millhous L. M., 1999, *The experience of culture in multicultural groups: case studies of Russian-American collaboration in business*, "Small Group Research", Vol. 30, nr 3, s. 280-308.
- Monks K., 2007, *The Business Impact of Equality and Diversity: The International Evidence*, Report for the National Centre for Partnership and Performance, Dublin, NCPP and Equality Agency.
- Moss G. (red.), 2010, *Profiting from Diversity: The Business Advantages and the Obstacles to Achieving Diversity*, Palgrave Macmillan.
- Neumark D., Wall B. i Zhang J., 2008, *Do small businesses create more jobs? New evidence for the United States from the National Establishment Time Series*, "IZA Discussion Paper", Nr 3888, Institute for the Study of Labor.
- Noon M. i Hoque K., 2004, *Equal Opportunities Policy and Practice in Britain: Evaluating the 'Empty Shell' Hypothesis*, "Work Employment and Society", Vol. 18(3), s. 481-506.
- O'Connell P. i Russell H., 2005, *Equality at Work? Workplace Equality Policies, Flexible Working Arrangements and the Quality of Work*, "Economic and Social Research Institute for the Equality Authority".
- O'Reilly C. A., Williams K. Y. i Barsade S. G., 1997, *Group Demography and Innovation: Does Diversity Help?*, "Research in the Management of Groups and Teams", Vol. 1, s. 183-207.
- Ozbilgin M. F. i Tatli A., 2011, *Mapping out the field of equality and diversity: rise of individualism and voluntarism*, "Human Relations", Vol. 64, nr 9, s. 1229-1253.
- Paauwe J., 2004, *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*, Oxford, Oxford University Press.
- Parry E. i Harris L., 2011, *The employment relations challenges of an ageing workforce*, ACAS.
- Paul H., 2008, *Creating a global mindset*, "Thunderbird International Business Review", Vol. 42, s. 187-200.
- Pérotin V. i Robinson A., 2000, *Employee participation and Equal Opportunity Practices: Productivity Effects and Potential Complementarities*, "British Journal of Industrial relations", Vol. 38, wydanie 4, s. 557-584.
- Polzer J. T., Milton L. P. i Swann Jr. W. B., 2002, *Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 47, nr 2, s. 296-324.
- Purcell J., 1999, *The search for best practice and best fit in Human Resource Management: Chime-*

- na or Cul de sac?*, "Human Resource Management Journal", Vol. 9, wydanie 3, s. 26-41.
- Ramsay H., Scholarios D. i Harley B., 2000, *Employees and high-performance work systems: testing inside the black box*, "British Journal of Industrial Relations", Vol. 38(4), s. 501-531.
- Richard O., 2000, *Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource-based view*, "Academy of Management Journal", Vol. 43, nr 2, s. 164-177.
- Richard O., McMillan A., Chadwick K. i Dwyer S., 2003, *Employing an innovation strategy in racially diverse workforces*, "Group and Organization Management", Vol. 28, nr 1, s. 107-126.
- Riley R., Metcalf H. i Forth J., 2008, *The business case for Equal Opportunities: An econometric investigation*, Department for Work and Pensions, Research Report nr 483.
- Riordan C. M. i Shore L. M., 1997, *Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography Within Work Units*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 82, nr 3, s. 342-358.
- Rowe M., 2008, *Micro-Affirmations and Micro-inequities*, "Journal of the International Ombudsman Association", Vol. 1, nr 1, marzec.
- Sambamurthy V., Bharadwaj A. i Grover V., 2003, *Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*, "Information Systems Quarterly", Vol. 27, nr 2, s. 237-263.
- Sanchez J. I. i Brock P., 1996, *Outcomes Of Perceived Discrimination Among Hispanic Employees: Is Diversity Management A Luxury Or A Necessity?*, "Academy of Management Journal", Vol. 39, nr 3, s. 704-719 (research notes).
- Scott D., 2011, *Equality and Diversity – a Good Business Proposition?*, mimeo.
- Sealy R. i Vinnicombe S., 2012, *The Female FTSE Board Report 2012: Milestone or Millstone?*, Cranfield University, School of Management.
- Shen J., Chanda A., D'Netto B. i Monga M., 2009, *Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework*, "The International Journal of Human Resource Management", Vol. 20, nr 2, s. 235-251.
- Senge P. i Sterman J. D., 1992, *Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of the Future*, "European Journal of Operational Research", Vol. 59, s. 137-150.
- Singh V., 2007, *Ethnic diversity on top corporate boards: a resource dependency perspective*, "International Journal of Human Resource Management", Vol. 18, nr 12, s. 2128-2146.
- Stahl G. K., Maznevski M. L., Voigt A. i Jonsen K., 2009, *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, Journal

- of International Business Studies, Vol. 41, nr 4, s. 690-709.
- Sturgis P., Brunton-Smith I., Read S. i Allum N., 2011, *Does Ethnic Diversity Erode Trust? Putnam's 'Hunkering Down' Thesis Reconsidered*, "British Journal of Political Sociology", Vol. 41, Nr 1, s. 57-82.
- Subeliani D. i Tsogas G., 2005, *Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank*, "International Journal of Human Resource Management", Vol. 16, nr 5 Maj, s. 831-851.
- Sung J. i Ashton D., 2005, *High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes*, DTI in association with CIPD.
- Swann Jr. W. B., Polzer J. T., Seyle C. i Ko S., 2004, *Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-views in Diverse Groups*, "Academy of Management Review", Vol. 29, s. 9-27.
- Tatli A. i Özbilgin M. F., 2007, *Diversity management as calling: Sorry, it's the wrong number!*, w: Koall I., Bruchhagen V. i Höher F. (red.), *Diversity Outlooks*, LIT-Verlag, Münster.
- Terjesen S., Sealy R. i Singh V., 2009, *Women directors on corporate boards: A review and research agenda*, "Corporate Governance: An International Review", Vol. 17, nr 3; s. 320-337.
- Thomas Jr. R. R., 1991, *Beyond Race and Gender*, New York: AMACON, z (1990) *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, "Harvard Business Review", Vol. 68 (marzec-kwiecień), s. 107- 117.
- Tyson L. D., 2003, *The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non- Executive Directors*, London Business School.
- Urwin P., Michielsens E. i Waters J., 2006, *The Contribution of Employee Relations Practice to High Performance Workplaces: Case Studies on Work-life Balance and Diversity Practice*, proceedings of "CIPD Professional Standards Conference", Keele University, czerwiec.
- Urwin P., Gould M. i Page L., 2010, *Are there changes in the characteristics of UK Higher Education around the time of the 2006 reforms? Analysis of Higher Education Statistics Agency (HESA) data, 2002/3 do 2007/8*, "Department for Business, Innovation and Skills, Working Paper" 14.
- Urwin P., Karuk V., David A., Dodds I. i Moss G., 2011, *The Strategic Economic Impact of Diversity on Business Performance*, Diversity Works for London.
- Urwin P., 2011, *Self-employment, Small Firms and Enterprise*, Institute of Economic Affairs, 179 stron (ISBN 9780255366106).
- Urwin P. i Buscha F., 2012, *Back to Work; the Role of Small Businesses in Employment and*

- Enterprise, Federation of Small Businesses.*
- Watson W. E., Kumar K. i Michaelsen L. K., 1993, *Cultural Diversity's Impact On Interaction Process And Performance: Comparing Homogeneous And Diverse Task Groups*, "Academy of Management Journal", Vol. 36, nr 3, s. 590-602.
- Wajcman J., 1998, *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*, Oxford, Polity Press.
- Welsh C., Knox J. i Brett M., 1994, *Acting Positively: Positive action under the Race Relations Act 1976*, "Research series" Nr 36, Employment Department Group, London.
- Wheeler Michael L., 1998, *Measuring Diversity: A Strategy for Organisational Effectiveness, Employment Relations Today*, Spring.
- White M., Hill S., Mills C. i Smeaton D., 2004, *Managing to Change? British workplaces and the future of work*, Palgrave Macmillan.
- Williams K. Y. i O'Reilly C. A., 1998, *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research*, w: Staw B. i Sutton R. (red.), "Research in Organizational Behavior", Vol. 20, s. 77-140, Greenwich, CT, JAI Press.
- Wright P., Ferris S. P., Hiller J. S., Kroll M., 1995, *Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation*, "Academy of Management Journal", Vol. 38, s. 272-287.
- Zahra S. A. i George G., 2002, *Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension*, "Academy of Management Review", Vol. 27, s. 185-203.
- Zanoni P., Janssens M., Benschop Y. i Nkomo S. M., 2010, *Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives*, "Organization", Vol. 17, nr 1, s. 9-29.

SERIA PUBLIKACJI BIS ECONOMICS PAPERS

Ministerstwo Biznesu, Innowacji i Umiejętności (BIS), wychodząc z założenia, że analiza stanu faktycznego powinna stanowić fundament kształtowania polityki resortu i że powinna być ona powszechnie znana, upubliczniło wyniki analiz w serii publikacji BIS Economics Papers. Pokazują one podejście będące podstawą polityki ministerstwa. Seria stanowi kontynuację publikacji ekonomicznych wydawanych przez poprzednika BIS (Ministerstwo Biznesu, Przedsiębiorczości i Reform Prawnych - BERR), mających za zadanie analizę kwestii kluczowych dla biznesu i przemysłu.

Publikacjom głównym towarzyszą wydawnictwa okazjonalne (BIS Occasional Papers), obejmujące przegląd literatury, wskazówki dotyczące oceny i ewaluacji, publikacje techniczne, eseje o tematyce gospodarczej oraz krótsze analizy. Oto wszystkie dotychczasowe publikacje:

Publikacje główne

1. Towards a low carbon economy – economic analysis and evidence for a low carbon industrial strategy, lipiec 2009
2. Life Sciences in the UK - Economic analysis and evidence for 'life sciences 2010: Delivering the Blueprint', styczeń 2010
3. The space economy in the UK: An economic analysis of the sector and the role of policy, luty 2010
4. Supporting analysis for "Skills for Growth: The national skills strategy", marzec 2010
5. Internationalisation of innovative and high growth firms, marzec 2010
6. Learning from some of Britain's successful sectors: An historical analysis of the role of government, marzec 2010
7. Understanding local growth, październik 2010
8. UK trade performance: Patterns in UK and global trade growth, listopad 2010
9. Economic Growth, listopad 2010
- 10A. Manufacturing in the UK: An economic analysis of the sector, grudzień 2010
- 10B. Manufacturing in the UK: Supplementary analysis, grudzień 2010
11. The economic consequences for the UK and the EU of completing the Single Market, luty 2011

12. Productivity and the economic cycle, marzec 2011
13. International Trade and Investment - the Economic Rationale for Government Support, maj 2011
14. Supporting analysis for the Higher Education White Paper, czerwiec 2011
15. Innovation and Research Strategy for Growth, grudzień 2011
16. SME access to external finance, styczeń 2012
17. UK trade performance across markets and sectors, luty 2012
18. Industrial Strategy: UK Sector Analysis, wrzesień 2012
19. Benchmarking UK Competitiveness in the Global Economy, październik 2012

Publikacje okazjonalne

1. Research to improve the assessment of additionality, październik 2009
2. The economic rationale for a national design policy, sierpień 2010
3. Innovation Dynamics and the Role of Infrastructure, sierpień 2012

Wymienione publikacje są również dostępne w wersji elektronicznej:

<https://www.gov.uk/government/publications>.

Poglądy wyrażone w serii publikacji BIS Economics Papers należą do ich autorów i nie powinny być utożsamiane z polityką rządu. Chętnie zapoznamy się z opiniami na temat kwestii poruszonych w serii BIS Economics Papers. Komentarze należy wysłać pocztą elektroniczną do: bis.economics@bis.gsi.gov.uk.