

Załącznik nr 2

Do wniosku z dnia 27 kwietnia 2018 r. o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH
(język polski)

dr Elwira Gross-Gołacka

Warszawa, 27 kwietnia 2018 r.

Spis treści

1. Imię i nazwisko.....	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe	3
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu.....	3
4. Wskazanie osiągnięcia naukowego	4
4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego/nazwa wydawnictwa/rok wydania/recenzenci	4
4.2. Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania	4
<i>Motywy naukowo-badawcze, uzasadniające realizację badań we wskazanym osiągnięciu naukowym.....</i>	<i>4</i>
<i>Omówienie celu naukowego ww. pracy</i>	<i>8</i>
<i>Omówienie układu pracy stanowiącej osiągnięcie naukowe.....</i>	<i>10</i>
<i>Omówienie osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania</i>	<i>13</i>
5. Pozostałe osiągnięcia naukowo–badawcze.....	28
5.1. Charakterystyka dorobku naukowo–badawczego do momentu uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych	28
5.2. Charakterystyka dorobku naukowo–badawczego od momentu uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych	28
5.3. Zaangażowanie w projekty krajowe i międzynarodowe	35
5.4. Udział w konferencjach krajowych i zagranicznych (wraz z ich organizacją)..	38
5.5. Charakterystyka działalności dydaktycznej.....	39
5.6. Informacja o współpracy z instytucjami, organizacjami i towarzystwami naukowymi.....	40
5.7. Informacja o działalności popularyzującej naukę	41
6. Podsumowanie osiągnięć naukowo–badawczych	42

1. IMIĘ I NAZWISKO

Elwira Gross-Gołacka

2. POSIADANE DYPLOMY, STOPNIE NAUKOWE

2006 rok – stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia, nadany przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Tytuł rozprawy doktorskiej: *Instytucjonalne uwarunkowania polityki rynku pracy*. Promotorem w przewodzie doktorskim był prof. dr hab. Zenon Wiśniewski, a recenzentami: prof. dr hab. Janusz Miller (Uniwersytet Mikołaja Kopernika) i prof. dr hab. Walentyna Kwiatkowska (Uniwersytet Łódzki).

2004 rok – dyplom ukończenia specjalnych studiów europejskich. Studia realizowane przez Wydział Prawa i Administracji oraz Centrum Studiów Europejskich im. Jeana Monneta przy Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Temat pracy dyplomowej: *10 lat programu PHARE i perspektywy jego funkcjonowania po 2000 roku*.

2000 roku – dyplom magistra nauk ekonomicznych wydany przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (kierunek: zarządzanie i marketing). Temat pracy magisterskiej: *Regionalna polityka inwestycyjna Unii Europejskiej na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego*. Promotorem pracy magisterskiej był prof. dr hab. Jerzy Rzeczkowski.

3. INFORMACJA O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU

04.2018 – obecnie: Instytut Zarządzania i Organizacji w Przemysle ORGMASZ – dyrektor instytutu

01.2016 – 04.2018: Ministerstwo Energii – Dyrektor Biuro Ministra (pełniąca obowiązki do maja 2016 r.), radca ministra

01.2013 – obecnie: Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie (WSGE) – wykładowca

06.2012 – 12.2015: Ministerstwo Gospodarki – dyrektor generalny

01.2009 – 06.2012: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej – dyrektor Departamentu Analiz Ekonomicznych i Prognoz

01.2006 – 05.2008: Przedstawicielstwo ONZ w Polsce – United National Development Programme (UNDP) – członek zespołu projektowego, ekspert

05.2005 – 01.2006: Agencja Rynku Rolnego – główny specjalista

4. WSKAZANIE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO

4.1. TYTUŁ OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO/NAZWA WYDAWNICTWA/ROK WYDANIA/RECENZENCI

Osiągnięciem naukowym wynikającym z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U.2016 poz. 882 ze zm. W Dz. U. z 2016 poz. 1311.) jest monografia pt.:

Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów w organizacji, Difin, Warszawa 2018, str. 426.

Recenzenci wydawniczy: prof. dr hab. Łukasz Sułkowski (Uniwersytet Jagielloński w Krakowie), dr hab. Bogusława Urbaniak, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki w Łodzi).

Ważnym obszarem poszukiwań naukowych skonkludowanych w niniejszej monografii jest tematyka zarządzania różnorodnością. W tej przestrzeni największe znaczenie ma obszar badań nad wdrażaniem koncepcji zarządzania różnorodnością w średnich i małych organizacjach funkcjonujących w Polsce, w tym identyfikacja i ocena poziomu rozwoju zaawansowania koncepcji i metod zarządzania różnorodnością, a także określenie kierunków ich doskonalenia i rozwoju. Oryginalnym wkładem i wartością dodaną dla dziedziny nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu może być skonstruowany holistyczny model zarządzania różnorodnością w organizacji wraz z jego uproszczoną wersją w postaci architektury 5P i skonstruowane na jej podstawie narzędzia pomiaru stopnia zaawansowania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji. Zatem za istotny wkład można uznać określenie modelowego podejścia do zarządzania różnorodnością w organizacji oraz opracowanie narzędzia pomiaru i ilościowo-jakościowej oceny realizowanych przez organizacje działań w tym zakresie. W świetle powyższego problematyka prezentowana w monografii stanowi uzupełnienie dostępnej wiedzy o zastosowaniu koncepcji zarządzania różnorodnością.

4.2. OMÓWIENIE CELU NAUKOWEGO WW. PRACY I OSIĄGNIĘTYCH WYNIKÓW WRAZ Z OMÓWIENIEM ICH EWENTUALNEGO WYKORZYSTANIA

MOTYWY NAUKOWO-BADAWCZE, UZASADNIAJĄCE REALIZACJĘ BADAŃ WE WSKAZANYM OSIĄGNIĘCIU NAUKOWYM

Zjawiska i procesy, będące swoistym *signum temporis* – globalizacja, rozwój technologii, społeczeństwo informacyjne, usieciowienie – są istotne z punktu widzenia zmian przynajmniej części ustalonych kongruencji czy teorii dotyczących zarządzania. Zmiany demograficzne, ewolucja kulturowa, powszechne migracje, rynki wschodzące, rozwój technologii odgrywają i będą nadal odgrywać ważną rolę w tworzeniu coraz bardziej skomplikowanego środowiska, w jakim przychodzi funkcjonować organizacjom.

Studia literaturowe i obserwacja rzeczywistości gospodarczej pozwalają na stwierdzenie, że społeczeństwo zmienia się szybko, a zmiany demograficzne na

świecie, w Europie i w Polsce mogą potencjalnie wpłynąć na wiele aspektów zarządzania organizacjami. G. Mulgan uważa, że o kształcie przyszłej gospodarki przesądzą trzy czynniki: ekologia, globalizacja i demografia¹. Zatem zmiany zachodzące w dostępnych zasobach ludzkich to jedno ze znaczących wyzwań, przed jakimi stoją dzisiaj współczesne organizacje. Zróżnicowane otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne wymaga od organizacji podjęcia działań dostosowawczych do zaistniałych okoliczności. Maksymalizacja różnorodności i czerpanie z niej korzyści w organizacji to ważne zagadnienia dla dzisiejszej jakości zarządzania i nie tylko zarządzania zasobami ludzkimi². Zasadniczo różnorodność określa mieszanina wielu cech – różnic i podobieństw – jakie wnoszą pracownicy do organizacji. Cechy te obejmują: wiek, płeć, (nie)pełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, religię, ale również poziom wykształcenia, strukturę rodziny, stanowisko, lokalizację geograficzną, styl i wartości, a zatem cechy widoczne i te niewidoczne. Obecnie organizacje wykorzystują różnorodność, aby stać się bardziej kreatywnymi i otwartymi na zmiany.

Wobec tych wyzwań, przed jakimi stoją organizacje, zarządzanie różnorodnością winno stać się poważnym wyzwaniem dla menedżerów – poczynając od rozpoznawania różnorodności, po zaplanowanie skutecznego zarządzania nią oraz zatrudnienia zróżnicowanych zasobów ludzkich – bo różnorodność jest faktem. Takie podejście będzie miarą jakości zarządzania. Wymaga to jednak właściwego zrozumienia istoty różnorodności i integracji społecznej. Zasadniczo należy przyjąć, że zarządzanie różnorodnością to droga ciągłego odkrywania ludzi i ich wkładu oraz wartości, jakie mogą dać organizacji i społeczeństwu. Różnorodność należy więc postrzegać jako rzeczywistość, a nie problem. Wydaje się zatem, że w XXI wieku sukces każdej organizacji zależeć będzie od tego, jak jeszcze lepiej niż dotychczas będzie umiała zarządzać tą różnorodnością. Organizacje, które sprawią, że zarządzanie różnorodnością będzie częścią ich strategii biznesowej, wygrają walkę konkurencyjną.

Dostępne analizy i wyniki badań pozwalają zauważyć, że korzyści z zatrudniania różnorodnych pracowników są liczne – od lepszych wyników finansowych i bardziej innowacyjnych sposobów rozwiązywania problemów po skuteczne utrzymanie pracowników czy zwiększenie atrakcyjności dla klientów³. Różnorodność z perspektywy makroekonomicznej przyczynia się do zwiększenia wydajności, wzrostu innowacyjności i twórczego działania czy zdobywania nowych rynków i utrzymywania

¹ G. Mulgan, *Europe 2025: Discovering the future through action as well as analysis*, [w:] E. Faroult (red.), *The world in 2025 Contributions from an expert group*, European Commission, January 2009, s. 69–77.

² E. Gross-Gołacka, *Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji*, „Problemy Jakości” 2016, nr 4, s. 28–29.

³ Por. M. Juchnowicz, *Przesłanki elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, PWE, Warszawa 2016, s. 61; M. Higgs, U. Plewnia, J. Ploch, Influence of team composition and task complexity on team performance, „Team Performance Management” 2005, nr 11 (7–8), s. 227–250; L. Hong, S.E. Page, *Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers*, National Academy of Sciences of the United States of America 2004, nr 101(46), s. 16385–16389; A.K. Leung, W.W. Maddux, A.D. Galinsky, *Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How*, „American Psychologist” 2008, vol. 63, nr 3, s. 169–181; T. Miller, M.C. Triana, *Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship*, „Journal of Management Studies” 2009, vol. 46, nr 5, s. 755–786.

się na dotychczasowych. Natomiast poprawa towarów i usług na rzecz klientów, przyciąganie talentów z jak najszerzej puli potencjalnych pracowników czy zmniejszanie braków kadrowych i ograniczanie fluktuacji pracowników to korzyści z perspektywy mikro⁴. Ale różnorodność to też wyzwania dla organizacji⁵. Przykładowo wśród zróżnicowanych zasobów ludzkich oczywiście może potencjalnie dochodzić do powstawania konfliktów, jednak dobre zarządzanie nimi może spowodować efekt synergii, gdyż rezultaty wspólnej pracy są większe aniżeli suma indywidualnych działań, co potwierdził już w latach 80. amerykański badacz M. Belbin⁶. Umiejętność zarządzania zespołami różnorodnych pracowników pod względem m.in. wieku, rasy i płci staje się już powszechną praktyką w globalnych firmach. Przykładowo w Stanach Zjednoczonych w ciągu ostatnich 20 lat różnorodność i integracja stały się ważnymi elementami w koncepcji zarządzania organizacją. Według statystyk SHRM 55% dużych firm w USA jest promotorami różnorodności, a 42% programów różnorodności jest popieranych przez CEO (Chief Executive Officer), najwyższe przywództwo i szefów human resources (HR).

Uzasadniając podjęcie tematu, można wskazać, że na przestrzeni ostatnich lat na międzynarodowych dyskusjach w salach konferencyjnych i w organizacjach na całym świecie zagadnienie zarządzania różnorodnością pojawiło się jako zapowiedź znacząco zmieniających się zasobów ludzkich. Termin „zarządzanie różnorodnością” został po raz pierwszy użyty w USA w latach 80. XX wieku, a dopiero w latach 90. zauważenie głównie zachodzących zmian demograficznych i konsekwencji z nich wynikających dla gospodarek spowodowało, że organizacje zajęły się kwestiami różnorodności raczej ze względu na zysk i innowacje niż strach i konieczność przestrzegania prawa i respektowania wartości etycznych. Zatem znaczącym etapem dla rozwoju tej koncepcji było uznanie przez organizacje własnych korzyści ekonomicznych w skutecznym zarządzaniu różnorodnością wśród coraz bardziej różnorodnego personelu. Oczywiście koncepcja zarządzania różnorodnością jest obecna również w Europie, a prekursorem w jej wdrażaniu była Wielka Brytania. Badaczki E. Holvino i A. Kamp uważają, że zarządzanie różnorodnością od 2009 roku stało się zjawiskiem globalnym⁷. Chociaż na początku XXI w. zachodnich krajach europejskich stosujących zarządzanie różnorodnością w sektorze przedsiębiorstw, w sposób nowoczesny, było stosunkowo nową rzeczą, co zauważyli niemieccy naukowcy S. Süß i M. Kleiner czy francuski badacz A. Klarsfeld⁸. Obecnie istnieje spójność w Europie co do koncepcji zarządzania różnorodnością, która ma zastosowanie w organizacjach i w społeczeństwie jako aktywne (włączające) podejście, a nie jako działanie afirmatywne, jak miało to miejsce w latach 70.

⁴ W. Sonnenschein, *The Diversity Toolkit. How You Can Build and Benefit from a Diverse Workforce*, McGraw-Hill Companies, New York 1997, s. 3–4.

⁵ S.L. McShane, M.A. von Glinow, *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2009, s. 15.

⁶ Por. M. Belbin, *Zespoły zarządzające, sekrety ich sukcesów i porażek*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

⁷ E. Holvino, A. Kamp, *Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic*, „Scandinavian Journal of Management” 2009, vol. 25, s. 395–403.

⁸ A. Klarsfeld, *The diffusion of diversity management: The case of France*, „Scandinavian Journal of Management” 2009, vol. 25, s. 363–373; S. Süß, M. Kleiner, *Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach*, „European Management Journal” 2008, vol. 26, nr 1, s. 35–47.

ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych⁹. Dzisiaj zarządzanie różnorodnością nie oznacza zmiany obowiązujących oczekiwań i standardów np. dla kobiet czy mniejszości etnicznych. To po prostu uznanie faktu, że niektóre grupy różnie reagują na różne sytuacje i należy starać się zmniejszać ewentualne tarcia, które mogą powstać w organizacji. Nie bez znaczenia dla rozwoju i popularyzacji tej koncepcji ma działalność organów Unii Europejskiej.

Biorąc pod uwagę Polskę to zmiany w analizowanym zakresie zachodzą względnie wolniej, lecz także można zaobserwować, że powyższe kwestie coraz częściej są istotne dla prowadzonej przez organizacje polityki personalnej. Organizacje dostrzegają zjawisko różnorodności zasobów ludzkich i zauważają potrzebę wdrażania rozwiązań na rzecz równości i różnorodności, a podejmowane działania w niektórych firmach w Polsce nie wynikają tylko z konieczności dostosowania wewnętrznych przepisów do zapisów Kodeksu pracy. Zaczyna pojawiać się planowanie i aplikowanie rozwiązań opartych na długofalowym myśleniu, które pozwala dostrzec korzyści, jakie niesie ze sobą polityka personalna uwzględniająca zarządzanie różnorodnością¹⁰. W świetle powyższego wydaje się, że obecnie żadnego podmiotu funkcjonującego na jakimkolwiek rynku nie stać na pomijanie aspektu różnorodności klientów, dostawców, udziałowców i pracowników – jeśli chce z sukcesem realizować swoją wizję. Zarządzanie różnorodnością powinno być więc imperatywem dla organizacji.

Biorąc pod uwagę powyżej przedstawioną argumentację i wnioski płynące z przeglądu literatury przedmiotu i dostępnych badań empirycznych **zidentyfikowano luki: teoretyczną, empiryczną i metodologiczną**. Uzasadniając wybór tematyki opracowania, można stwierdzić to, że w literaturze chociaż od prawie około 40 lat przybywa na świat publikacji dotyczących zarządzania różnorodnością i jej wpływu na sukces organizacji i tego, jak ją wdrażać, to badania na ten temat wydają się niewystarczające i niesystematyczne. Nawet w dużych badaniach często nie udaje się jasno określić odpowiednich pomiarów i mierników¹¹. Zarządzanie różnorodnością w piśmiennictwie polskim jest obecne od zaledwie kilku lat. Istnieje luka w obszarze rozważań, analiz i badań nad tym zagadnieniem. Jeśli wziąć pod uwagę chociażby znaczenie i rozległe konsekwencje zmian demograficznych i trendów na rynku pracy dla świata biznesu (też w Polsce), zaskakująca jest obserwacja, jak mało badań naukowych związanych z zarządzaniem różnorodnością w organizacji zostało przeprowadzonych do tej pory. Wynikać to może z faktu, że ciągle jest etap tworzenia naukowego umocowania funkcjonujących w praktyce rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością i związanych z nią procesów. Co jednocześnie oznacza, że następuje rozpad starych systemów, strategii czy modeli zarządzania, dając przestrzeń do tworzenia się nowych możliwości rozwoju, co jest cechą charakterystyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu¹². Praktyka zarządzania, wobec dynamiki otoczenia, wymaga nieustająco nowych pomysłów i koncepcji

⁹ L. Kuldova, *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem – Strategická CSR*, NAVA, Plzeň 2012.

¹⁰ *Firma = różnorodność*, zeszyt 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 10–14.

¹¹ G.K. Stahl, M.L. Maznevski, A. Voigt, K. Jonsen, *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 41, nr 4, s. 690–709.

¹² S. Sudoł, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 4, s. 4–11.

zarządzania organizacją, dlatego wiele innowacyjnych rozwiązań rodzi się w rzeczywistości biznesowej jako odpowiedź na bieżące potrzeby.

OMÓWIENIE CELU NAUKOWEGO WW. PRACY

Analiza aktualnego stanu wiedzy i problematyki zarządzania różnorodnością w organizacjach pozwoliła zidentyfikować podejścia i narzędzia wspierające wdrażanie koncepcji zarządzania różnorodnością. Jednocześnie jednak, jak pokazały analizy, kwestie zarządzania różnorodnością nie były przedmiotem szczegółowych i licznych badań w Polsce. Jako że za cel główny badania przyjęto chęć naukowego poznania i oceny stanu wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacjach w Polsce zaproponowany został proces badawczy, który miał charakter wieloetapowy i obejmował etap sformułowania problemu badawczego, określenia celu i pytań badawczych, wyboru metod badawczych, przeprowadzenia badań empirycznych i sformułowania wniosków.

Powyższe przesłanki spowodowały, że sformułowano **cele pracy** o charakterze **teoriopoznawczym, empirycznym i utylitarnym**. W warstwie teoretycznej przede wszystkim zamierzeniem było uporządkowanie wiedzy z zakresu zarządzania różnorodnością w organizacji. Niezbędne, więc stały się zarówno ustalenia terminologiczne, jak i analiza szerszego kontekstu uwarunkowań tej koncepcji. Potrzeba wprowadzenia szerokiego tła teoretycznego wynikała z faktu, że polski dorobek naukowy z tej dziedziny jest stosunkowo skromny na tle literatury światowej. Ponadto interdyscyplinarność problematyki zarządzania różnorodnością w organizacji formułuje interesujący rodowód koncepcji, której współczesne rozumienie wymaga również różnorodnego kontekstu. **Celami teoriopoznawczymi** pracy uczyniono:

- zidentyfikowanie koncepcji i metod zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach,
- opracowanie modelowego podejścia do wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji,
- przedstawienie koncepcji zarządzania różnorodnością jako odpowiedzi na szeroko rozumiane zmiany demograficzne, czyli obiektywny proces dotyczący otoczenie firmy, wymagający z jej strony intensyfikacji działań dostosowawczych,
- rozpoznanie architektury zarządzania różnorodnością i jej uwarunkowań,
- przedstawienie ram oceny dowodów na istnienie korzyści i kosztów płynących z różnorodności w organizacji.

Cel empiryczny dotyczył operacjonalizacji koncepcji zarządzania różnorodnością z perspektywy organizacji.

W **wymiarze utylitarnym** istotne stało się ustalenie rezultatów realizacji badań, które mogą być bezpośrednio wykorzystane w organizacjach, a mianowicie:

- zaprezentowanie kluczowych korzyści i kosztów wynikających z zarządzania różnorodnością w organizacji,

- zaprezentowanie narzędzi diagnostycznych zarządzania różnorodnością, możliwych do wykorzystania przez organizacje i decydentów,
- opracowanie ram (procedur) do wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji.

Zatem problem badawczy – jak przedstawiono – dotyczył istoty, budowy, instrumentalnego i podmiotowego aspektu wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji. Natomiast **celem głównym pracy** uczyniono identyfikację i ocenę poziomu rozwoju zaawansowania koncepcji i metod zarządzania różnorodnością w organizacjach w Polsce, zwłaszcza średnich i dużych¹³, a także określenie kierunków doskonalenia i rozwoju. Realizacja powyższego celu ma nie tylko uporządkować i usystematyzować dotychczasową wiedzę z zakresu zarządzania różnorodnością w organizacji, ale przede wszystkim ją wzbogacić i poszerzyć. W zamyśle publikacja ma stanowić szczególny wkład w uporządkowanie i poszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania różnorodnością w organizacji, wskazując teoretykom i praktykom, jak w realiach zmian demograficznych, globalizacji czy rosnącej roli innowacyjności i kreatywności powinno wyglądać skuteczne pozyskiwanie i zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji.

Opracowanie aplikacyjnych rozwiązań w tym obszarze z punktu widzenia kluczowych interesariuszy, jakimi są organizacje, uczyniono celem nadrzędnym dla omawianego opracowania wobec celu podstawowego z czysto naukowej perspektywy, którym jest zaproponowanie modelowego podejścia do zarządzania różnorodnością w organizacji.

Aby zrealizować tak postawiony cel pracy, konieczne było sformułowanie pytań badawczych, które usytuowane zostały na gruncie dotychczasowych osiągnięć badaczy polskich i zagranicznych w obszarze zarządzania różnorodnością w organizacji. Podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na następujące **pytania badawcze**:

1. Czy w organizacjach funkcjonujących na świecie rozwija się temat zarządzania różnorodnością, który przekłada się na metody organizacyjne (techniki, metody, strategie)?
2. Czy z perspektywy zmian zachodzących w otoczeniu organizacji wydaje się, że zarządzanie różnorodnością ma charakter strategiczny?
3. Czy wśród organizacji (funkcjonujących w Polsce) zarządzanie różnorodnością istnieje jako działalność planowa i celowa, czy występują zaledwie symptomy zarządzania różnorodnością?
4. Czy wyższy poziom zaangażowania w realizację działań na rzecz różnorodności wykazują duże organizacje aniżeli średnie?

¹³ Badania empiryczne przeprowadzono na grupie średnich i dużych organizacji, zrezygnowano z małych podmiotów.

5. Jak kształtuje się architektura wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w średnich i dużych organizacjach¹⁴ (funkcjonujących w Polsce)?
6. Czy i jakie uwarunkowania zewnętrzne mają wpływ na architekturę zarządzania różnorodnością wśród dużych i średnich organizacji (funkcjonujących w Polsce)?
7. Czy liczba oraz struktura zatrudnionych pracowników (z perspektywy płci) ma wpływ na architekturę zarządzania różnorodnością w średnich i dużych organizacjach (funkcjonujących w Polsce)?
8. Czy poziom wiedzy na temat zarządzania różnorodnością ma wpływ na stopień wdrażania tej koncepcji w średnich i dużych organizacjach (funkcjonujących w Polsce)?

W celu osiągnięcia założonych celów i udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania badawcze wykorzystano metody badań literaturowych i badań empirycznych. Zastosowana triangulacja metod i technik badawczych oraz źródeł danych spowodowała wykorzystanie zarówno ilościowych, jak i jakościowych metod badawczych. W pracy posłużono się metodą analizy opisowej na podstawie rozległych studiów polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu, studiami objęto ponad 450 pozycji zwartych i artykułowych, materiałów szkoleniowych i raportów z badań. Wykorzystanie literatury obcej, głównie anglojęzycznej, okazało się niezbędne z powodu wskazanego wcześniej niedostatku opracowań polskich w tym obszarze tematycznym. Z racji interdyscyplinarnej problematyki opracowania konieczne było sięgnięcie do publikacji z zakresu nauk ekonomicznych: ekonomii i nauk o zarządzaniu, a także prawa czy psychologii. Wzbogaciło to wywody o nowe aspekty i pozwoliło ukazać problem w szerszej perspektywie. Jednocześnie ten etap prac pozwolił na identyfikację obszaru badawczego oraz przegląd pojęć i teorii związanych z wybranym polem badawczym. Natomiast przeprowadzone analizy empiryczne, które stanowią zasadniczą część opracowania, pozwoliły uzupełnić wywody teoretyczne.

OMÓWIENIE UKŁADU PRACY STANOWIĄCEJ OSIĄGNIĘCIE NAUKOWE

Tak sformułowanym celom i pytaniom badawczym zostały podporządkowane układ pracy i konwencja przeprowadzonych w niej wywodów. W monografii wydzielono siedem rozdziałów poprzedzonych wprowadzeniem i zakończonych podsumowaniem.

W rozdziale pierwszym przedstawiono istotę oraz teoretyczne podstawy różnorodności i zarządzania nią w organizacji. Zawiera on rys historyczny i podstawowe zagadnienia teoretyczne związane z koncepcją zarządzania różnorodnością. Poczynając od wymiarów różnorodności, a kończąc na

¹⁴ W badaniu uczestniczyli tylko reprezentanci średnich i dużych organizacji. Jak wykazano w innych częściach omawianej monografii (rozdział 5), w mniejszych podmiotach procesy zarządzania są przeważnie na tyle słabo rozwinięte, że trudno o ocenę przyjętego modelowego zarządzania różnorodnością – jako kompleksowego ujęcia, procesu obejmującego systematyczne działania, a nie tylko aktywności podejmowanych *ad hoc*. Uzasadnia to przyjęte podejście badawcze.

zaprezentowaniu definicji pojęcia zarządzania różnorodnością w organizacji. W rozdziale tym również porównano zagadnienia polityki równych szans i zarządzania różnorodnością, określając elementy wspólne i różniące te dwa podejścia, które mają zasadniczy wpływ na właściwe rozumienie analizowanej koncepcji. Wyznaczeniu ideowej i narzędziowej warstwy koncepcji posłużyła charakterystyka modeli zarządzania różnorodnością w organizacji. W celu prezentacji rozwoju tej koncepcji podjęto próbę zaprezentowania paradygmatów zarządzania różnorodnością oraz umiejscowienia jej w naukach o zarządzaniu. Rozdział kończy się zaś krytyczną refleksją (paradygmat krytyczny) nad koncepcją zarządzania różnorodnością.

W rozdziale drugim zidentyfikowano wybrane, kluczowe – moim zdaniem – przyczyny wzrostu zainteresowania różnorodnością i zarządzaniem nią. Dokonano omówienia determinant rozwoju i zainteresowania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacjach z dwóch perspektyw. Pierwsza z nich wynika z uwarunkowań instytucjonalno-prawnych, w tym obowiązujących aktów prawnych i dokumentów politycznych, które mają istotny wpływ na kształtowanie prorównościowej i proróżnorodnościowej polityki krajowej i europejskiej. Natomiast drugą determinują aktualne trendy demograficzne dla świata, Europy i Polski. Zaprezentowana została społeczno-ekonomiczna różnorodność zasobów ludzkich pod względem podstawowych cech, tj.: płci, wieku, pochodzenia etnicznego, religii, pełnosprawności/niepełnosprawności itp., która ma ukazać, jak świat staje się różnorodny i jakie ma to znaczenie dla zarządzania organizacjami, rynku pracy i kwestii zatrudnienia, a zarazem dla funkcjonowania organizacji w obecnej i przyszłej rzeczywistości.

Celem **rozdziału trzeciego** jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, dlaczego i po co zarządzać różnorodnością w organizacji. Po pierwsze, rozdział prezentuje przesłanki dla wdrażania różnorodności w organizacji, które zostały opisane na tle zmian zachodzących na rynku pracy, obowiązujących przepisów prawnych oraz zmian na rynku towarów i usług, zmian roli wartości etycznych i społecznych. Po drugie, zawiera stanowiska teoretyczne i aspekty praktyczne na temat korzyści płynących z różnorodności w organizacji postrzeganych z perspektywy ekonomicznej, etycznej i prawnej. Główną ideą autorki było stworzenie spójnych ram dowodów potwierdzających osiągnięte korzyści – stworzenie uzasadnienia biznesowego dla wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością. W rozdziale tym dokonano także prezentacji wyzwań i trudności, jakie mogą stać na drodze do zarządzania różnorodnością w organizacji. Według R.R. Thomasa Jr.¹⁵ menedżerowie w organizacjach powinni wiedzieć, że ich skuteczność w rozwiązywaniu problemów związanych z różnorodnością wpłynie na rentowność biznesu ich organizacji, a organizacje i kadra kierownicza, które utrzymują tę działalność, zostaną sownie wynagrodzone. Niemniej jednak jest to skomplikowana i wieloaspektowa materia – co wcześniej zostało przedstawione – i nie jest nią łatwo zarządzać.

Wyzwania nakreślone w poprzednich rozdziałach wzmacniają rolę rosnącego znaczenia skutecznego zarządzania różnorodnością w organizacji. Według A. Pocztońskiego¹⁶ kluczowe jest świadome włączenie działań z zakresu zarządzania

¹⁵ R.R. Thomas, Jr., *Building a House for Diversity*, AMACOM, New York 1999, s. 226.

¹⁶ A. Pocztoński (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

różnorodnością do misji i wizji organizacji, wartości, a także zasad polityki personalnej, przejawiających się w odpowiednich procedurach, propagujących różnorodność wewnątrz organizacji, organizowanie szkoleń z tego zakresu, a także stosowanie efektywnej komunikacji wewnętrznej. Taką pożądaną spójność można uzyskać poprzez odpowiednie zaprojektowanie i wdrożenie tych rozwiązań do strategicznych obszarów zarządzania. To wymaga z kolei zapewnienia silnego przywództwa zorientowanego na różnorodność, powiązania z odpowiednio ukształtowaną kulturą organizacyjną, określenia wizji tego przywództwa oraz skutecznej edukacji i monitoringu podejmowanych działań. Te istotne strategiczne kwestie dla wprowadzania różnorodności do organizacji i zarządzania nią zostały zaprezentowane w **rozdziale czwartym**. Na tak zarysowanym tle zwrócono uwagę na kwestie sprawnego przywództwa, skutecznej komunikacji poprzez monitoring działań na rzecz różnorodności, edukacji czy budowania kultury organizacyjnej opartej na różnorodności i na nią otwartej.

Rozdział piąty jako pierwszy z trzech rozdziałów analityczno–empirycznych zawiera opis przyjętej procedury badawczej i metod badawczych. W dalszej części omówiono wyniki dostępnych badań empirycznych przeprowadzonych w latach 2011–2016 na temat stanu wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w Polsce. Jako że w Polsce dotychczas nie przeprowadzono wielu badań na temat zarządzania różnorodnością w organizacji, analiza ta stanowić może informację o stopniu zaangażowania i kluczowych tendencjach w analizowanym zakresie dla badanych organizacji.

Rozdział szósty stanowi empiryczną kontynuację prowadzonych analiz. W tej części na podstawie przeglądu literatury krajowej i obcej oraz informacji płynących z badań empirycznych zaproponowano holistyczny model zarządzania różnorodnością w organizacji. Model ten ma charakter ramowy i uniwersalny. Jego struktura oparta jest na trzech poziomach: poziomie strategicznym, poziomie operacyjnym i poziomie wykonawczym, i może podlegać dopasowaniu i wdrożeniu w środowisku organizacji „otwartych na różnorodność”. Przyjmując koncepcję P. Druckera: „Każda organizacja powinna być nastawiona na systematyczne odrzucanie wszystkiego, co utarte, zwyczajowe, znajome i wygodne, niezależnie od tego, czy chodzi o produkt, usługę, proces, kwalifikacje, relacje społeczne i międzyludzkie bądź sposoby działania. (...) Rolą organizacji jest wykorzystywanie wiedzy do tworzenia narzędzi, produktów i procesów, ale także do organizowania pracy czy wreszcie do rozwoju samej wiedzy. Szybkie zmiany leżą w naturze zjawiska, jakim jest wiedza. To, co dziś uznajemy za pewnik, jutro zostanie podważone”¹⁷, warto mieć na uwadze, że wdrażanie inicjatyw dotyczących różnorodności wymaga zastosowania nowych, odmiennych sposobów myślenia.

W rozdziale tym dokonano operacjonalizacji tego modelu w formie uproszczonej, zdefiniowanej jako architektura 5P. Aby ów model miał walor naukowy, według sugestii S. Sudoła¹⁸ musi być zweryfikowany w drodze symulacji matematycznej, co autorka uczyniła w kolejnym rozdziale.

¹⁷ P. Drucker, *Nadejście społeczeństwa organizacji*, „Harvard Business Review Polska, grudzień–styczeń 2009, nr 82–83.

¹⁸ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007, s. 71.

W **rozdziale siódmym** dokonano weryfikacji empirycznej zaproponowanego holistycznego modelu zarządzania różnorodnością w organizacji i jego zoperacjonalizowanego podejścia – architektury 5P. Zaproponowano autorski wskaźnik syntetyczny, złożony z pięciu – opartych na architekturze 5P – odpowiadających poszczególnym obszarom zarządzania różnorodnością, subwskaźników, które pozwalają ocenić zakres i stopień wdrażania tej koncepcji w organizacji. Takie podejście umożliwiło określenie architektury (czynników ryzyka i czynników szans) wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w badanych dużych i średnich organizacjach funkcjonujących w Polsce, jak również obszarów, w których powinny być zintensyfikowane działania. Takie podejście pozwoliło na określanie profilu organizacji wdrażającej zarządzanie różnorodnością w Polsce.

Podsumowanie zamykające pracę jednocześnie zawiera teoretyczne i empiryczne wnioski oraz eksplikacje z przeprowadzonego wywodu i kierunki przyszłych badań.

OMÓWIENIE OSIĄGNIĘTYCH WYNIKÓW WRAZ Z OMÓWIENIEM ICH EWENTUALNEGO WYKORZYSTANIA

Jak wykazano powyżej, podejmowanie tematyki dotyczącej zarządzania różnorodnością w organizacji nie jest częste w warunkach polskich. Dodatkowo prowadzenie badań w nurcie zróżnicowanych zasobów ludzkich występuje dość rzadko. W tym kontekście praca wpisuje się w rozwój badań dotyczących zarządzania różnorodnością i przyczynia się do wzbogacenia wiedzy na temat tego zjawiska, jego uwarunkowań oraz pomiaru. Jednocześnie rozwija w określonym stopniu nurt badawczy dotyczący stricte zarządzania w organizacji. Obszar zaprojektowanych badań i analiz upoważnił mnie do skonstruowania holistycznego modelu zarządzania różnorodnością w organizacji.

Autorski model zarządzania różnorodnością w organizacji – założenia, zasady i koncepcja

Przeprowadzony przegląd literatury krajowej i obcej oraz własna działalność badawcza i wnioski płynące z empirii dały podwalinę do skonstruowania autorskiego holistycznego modelu zarządzania różnorodnością w organizacji, który został zoperacjonalizowany w postaci architektury 5P i poddany weryfikacji empirycznej. Podejmując się opracowania modelu, założyłam respektowanie dwóch zasadniczych postulatów:

- 1) dostatecznej ogólności, aby możliwa była powtarzalność stosowania modelu,
- 2) praktyczności, aby służył projektowaniu rozwiązań wdrożeniowych.

Ponadto istotne było przesłanie J. Lichtarskiego¹⁹, mówiące, że „przetransponowanie przełomu w teorii na praktykę funkcjonowania organizacji jest kwestią o tyle ważną,

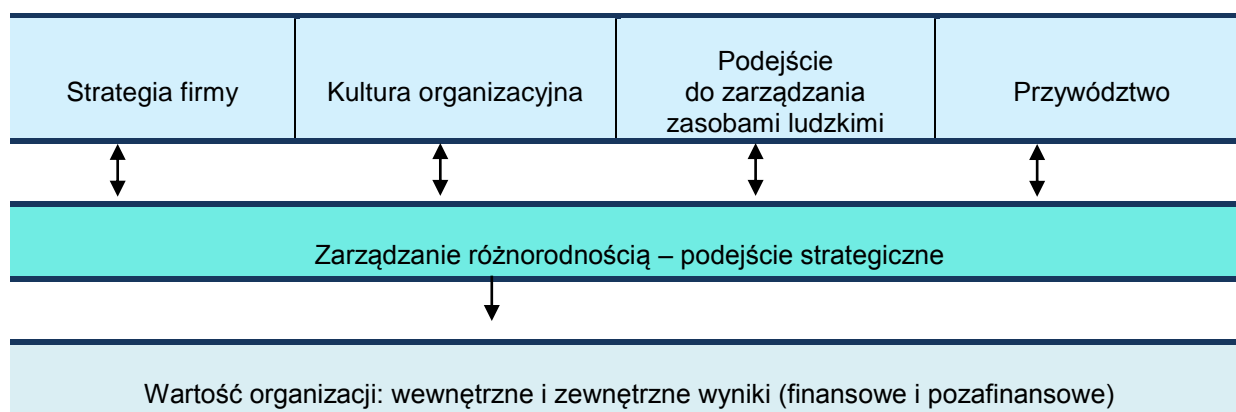
¹⁹ J. Lichtarski, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 13–15.

że nauki o zarządzaniu mają z natury charakter aplikacyjny i owa aplikacyjność ich dorobku jest głównym sensem ich uprawiania”.

Konstrukty i zasady modelu zarządzania różnorodnością w organizacji

W toku prac badawczych określone zostały założenia budowy modelu zarządzania różnorodnością w organizacji wyrażone poprzez zasadnicze konstrukty (czynniki), które mają wpływ i tworzą ten model (rysunek 1).

Rysunek 1. Konstrukty (czynniki) modelu zarządzania różnorodnością w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

W tym sensie zasoby i zdolności stanowią jeden z kluczowych elementów tworzenia organizacji otwartej na różnorodność, przy czym zasoby i zdolności substancjonalne stanowią jej potencjał strategiczny.

Takie podejście przywodzi na myśl ideę konfiguracyjnego ujęcia rozwoju organizacji, w którym rozwój pojmowany jest jako konstrukt wielowymiarowy. Takie podejście opiera się na założeniu, że efektywność organizacji ma swe korzenie w określonych zachowaniach strategicznych, które z kolei są uzależnione od poziomu orientacji przedsiębiorczej w danej organizacji. Ponadto istotną inspiracją dla budowy omawianego modelu są wnioski A. Pocztowskiego²⁰, który wskazuje, że: „kluczowe jest świadome włączenie działań z zakresu zarządzania różnorodnością do misji i wizji organizacji, wartości, a także zasad polityki personalnej, przejawiających się w odpowiednich procedurach, propagujących różnorodność wewnątrz organizacji, organizowanie szkoleń z tego zakresu, a także stosowanie efektywnej komunikacji wewnętrznej. Taką pożądaną spójność można uzyskać poprzez odpowiednie zaprojektowanie i wdrożenie tych rozwiązań do strategicznych obszarów zarządzania. To wymaga z kolei zapewnienia silnego przywództwa zorientowanego na różnorodność, powiązania z odpowiednio ukształtowaną kulturą organizacyjną, określenia wizji tego przywództwa oraz skutecznej edukacji i monitoringu podejmowanych działań”.

²⁰ A. Pocztowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Wyżej zaprezentowane **konstrukty (czynniki) modelu zarządzania różnorodnością** pokazują, że podejście to może stanowić jedną z tych dróg, która pozwala na kreowanie wartości organizacji. Która jest niczym innym jak koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa, a mianowicie procesem oddziaływania na wszystkie istotne jego podsystemy wykonawcze i dokonywania zmian w kierunku lepszego wykorzystania zasobów, przy czym proces ten zorientowany jest na taki zasadniczy cel organizacji/przedsiębiorstwa jak maksymalizacja jego wartości²¹. Zakłada się, że możliwość osiągania wyników (finansowych i pozafinansowych) wymaga podejścia strategicznego do zarządzania różnorodnością w organizacji. Jednak należy mieć świadomość, że posiadanie kluczowych zasobów – różnorodnych zasobów, adekwatnych do potrzeb organizacji – czy uwzględnienie koncepcji zarządzania różnorodnością w polityce ZZL to nie wszystko. Wyzwaniem jest jednak – otwarcie organizacji na pozyskanie zróżnicowanego kapitału ludzkiego, a następnie umiejętne nim zarządzanie celem budowy przewagi konkurencyjnej organizacji. Badania potwierdzają, że procesem aktywnego i świadomego tworzenia wartości dodanej dla firmy, traktującym różnorodne zasoby jako potencjał rozwojowy, jest zarządzanie różnorodnością²².

W kolejnym etapie prac określone zostały również pytania, które mogą stanowić wytyczne dla modelowania strategicznego podejścia do zarządzania różnorodnością w organizacji.

Tabela 1. Podejście do zarządzania różnorodnością w organizacji – kluczowe pytania

Dokąd zmierzamy? – określenie misji organizacji, ustalenie celów i zdefiniowanie zasięgu działań w odniesieniu do różnorodności
Dokąd moglibyśmy zmierzać? – przeprowadzenie audytu otoczenia, określenie zasobów organizacji, zidentyfikowanie możliwości osiągnięcia sukcesu, przeanalizowanie występujących braków (np. luki informacyjne)
Jak się dostać tam, dokąd zmierzamy? – ocenienie alternatyw, sformułowanie strategii, określenie planów i projektów o małym zasięgu czasowym oraz uaktywnienie ludzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Nasierowski, *Refleksje na temat zarządzania strategicznego*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Chmielecki (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” tom XIII, zeszyt 13, 2012, s. 7–24.

Obok powyżej określonych konstruktywów modelu zarządzania różnorodnością w organizacji zaproponowano pewne zasady, jakie powinny zostać przyjęte przez organizację chcącą budować różnorodny kapitał ludzki w organizacji i efektywnie nim zarządzać oraz osiągać z tego tytułu korzyści. W nawiązaniu do klasycznych zasad zarządzania zaproponowanych przez H. Fayola²³ z perspektywy podjętej tematyki istotne wydają się następujące (rysunek 2).

²¹ R. Borowiecki, T. Rojek, *Współcześni inicjatorzy przełomów w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 21–25.

²² M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Luthi, K. Matoba, A. Plett, K. Unruch, *Poradnik szkoleniowy...*, op. cit.

²³ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947, s. 56–86.

Rysunek 2. Model zarządzania różnorodnością w organizacji – zasady

Zasada pierwsza: Idea godności i szacunku

Zarządzanie różnorodnością winno służyć wspieraniu upowszechniania idei szacunku i godności w miejscu pracy oraz promowaniu koncepcji zakładającej, że ludzie stanowią niezbędny czynnik pozwalający na osiągnięcie sukcesu organizacyjnego. R. Kandola i J. Fullerton²⁴ podkreślają, że kultura polegająca na otwartości, wzbudzaniu zaufania między pracownikami poprzez wyeliminowanie uprzedzeń i stereotypów wzmacnia organizację. Równość szans, szacunek, pozytywny odbiór wszelkich różnorodności oraz amelioracja współpracy to cele dla organizacji. Szacunek należy się bowiem wszystkim pracownikom i wszyscy pracownicy muszą również być odpowiednio doceniani. Każdy z pracowników ma także cele, które chce realizować, oraz wartości, którym pozostaje wierny zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej.

Zasada druga: Postrzeganie ludzi jako indywidualne jednostki – nie jako liczby

Jednym z leżących u podstaw założeń jest to, że każdy pracownik dysponuje potencjałem, który może zostać wykorzystany z korzyścią dla organizacji. Zatem zarządzanie różnorodnością należy traktować jako rodzaj pragmatycznej strategii biznesowej, pozwalającej liderom postrzegać pracowników w kategorii aktywów wpływających na ogólny sukces organizacji, zarówno w sferze finansowej, jak i poza nią. Według P. Arredondo²⁵, R. Kandola, J. Fullerton każdy pracownik powinien być traktowany jako indywidualna osoba, nie jako liczba zamieszczona w firmowych dokumentach statystycznych dotyczących różnic wśród pracowników. Organizacje muszą strzec się przed uśrednieniem różnic i podobieństw grupowych poprzez tworzenie wyselekcjonowanych grup. Istotne jest także zrozumienie sposobu, w jaki podobieństwa i różnice dzielące jednostki mogą korzystnie wpływać na sukcesy przedsiębiorstwa zarówno te indywidualne, jak i zbiorowe.

Zasada trzecia: Działanie zorientowane na budowanie relacji

Organizacja powinna działać ze świadomością, że realizuje zasadę całościowego myślenia zorientowanego na budowanie relacji. Teoretycznie zarządzanie różnorodnością powinno odzwierciedlać kwestie istotne dla wszystkich członków personelu i zapewniać ich zaangażowanie. Osoby inicjujące działania dotyczące zarządzania różnorodnością powinny unikać sytuacji, w których działania te prowadzić będą do wykluczenia kolejnych osób, tj. ograniczania działań w ramach zarządzania różnorodnością wyłącznie do działań zorientowanych na osoby ze względu na płeć, wiek czy pochodzenie etniczne.

Zasada czwarta: Postrzeganie różnorodności jako szerokiego wachlarza indywidualnych cech każdej osoby

Takie podejście podkreśla znaczenie każdej jednostki ludzkiej jako bytu kulturowego, wywierającego wpływ na kulturę jako taką – to element kluczowej wartości, jaką jest indywidualizm tej koncepcji. Koncentruje się ona przede wszystkim na ludzkiej różnorodności i obejmuje wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy oraz tworzenia środowiska pracy wolnego od dyskryminacji, zorientowanego na zróżnicowanie zespołu.

²⁴ R. Kandola, J. Fullerton, *Diversity in Action. Managing the Mosaic*, Institute of Personnel and Development, London 1998.

²⁵ P. Arredondo, *Successful diversity management initiatives: A blueprint for Planning and Implementation*, Sage, Thousand Oaks 1996.

Zasada piąta: Otwarcie na zmianę

Angażowanie pracowników w zmiany jest uważane za jedno z trudniejszych zadań, jakie stoją przed menedżerem. Dlaczego emocje są tak ważne w procesie wprowadzania zmiany? Ponieważ za każdą zmianą stoi człowiek. Tylko osoba przekonana o słuszności zmiany i jej właściwym efekcie, odpowiednio zmotywowana, zagwarantuje prawidłowe wprowadzenie zmiany i późniejsze utrzymywanie jej rezultatów. Informacja w procesie zmiany jest równie ważna jak cel i lider. Właśnie z powodu jej braku osoby uczestniczące w procesie zmiany obawiają się zmian. Kiedy informacja dotycząca zmiany jest niepełna lub nie ma jej wcale, ludzie zaczynają sami ją sobie uzupełniać i tak powstaje własne rozumienie sytuacji. Jak dodaje P. Arredondo²⁶, konieczne jest także dokonanie oceny panujących przekonań i założeń.

Źródło: opracowanie własne.

W świetle powyższego o zarządzaniu różnorodnością w organizacji, będzie można mówić jeżeli organizacja przyjmie i zastosuje powyższe zasady. Zasady te nie tylko dotyczą kierownictwa organizacji, ale istotne jest również skłonienie pracowników, aby przykładowo podzielili się posiadaną wiedzą i współpracowali w tym zakresie z innymi pracownikami czy byli otwarci na zmiany. Natomiast idea godności i szacunku dotyczy zarówno przedstawicieli kierownictwa, jak i pozostałych pracowników. Podobnie jak akceptacja i równe traktowanie grup pracowników narażonych na defaworyzację.

Holistyczny model zarządzania różnorodnością w organizacji

Zaproponowany holistyczny model zarządzania różnorodnością w organizacji jest sposobem na konkretyzowanie ogólnej koncepcji zarządzania różnorodnością według uwarunkowań funkcjonowania organizacji (rysunek 3). Logika budowy modelu znajduje odniesienie do wszystkich poziomów zarządzania (strategiczny, taktyczny i operacyjny), od których zależy skuteczność działania organizacji we wdrażaniu omawianej koncepcji. Działania te powinny być zgodne z wytyczonymi celami, zarówno krótko– jak i długookresowymi oraz powyżej przedstawionymi zasadami funkcjonowania modelu.

Na potrzeby modelu przyjęto, że zarządzanie różnorodnością to proces informacyjno–decyzyjny podporządkowany realizacji naczelnej funkcji organizacji, inicjuje na płaszczyznach: strategicznej, taktycznej i operacyjnej, zadania polegające na cyklicznym planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli. Działania te, zgodnie z opracowanymi – już w latach 70. XX w. przez L.E. Greinera – modelami powinny być sytuacyjnie dostosowywane do fazy rozwoju organizacji²⁷. Wiedząc o stanie organizacji, można zapobiegliwie uruchomić przygotowania do kolejnych, „naturalnych” kryzysów i podjąć innowacje umożliwiające długotrwałe funkcjonowanie na zmiennym rynku (rozwój nadążny).

Ponadto zakłada się, że model wykazuje cechy modelu jakościowego, co umożliwia powrót na każdym etapie do stanu wyjściowego.

²⁶ Ibidem.

²⁷ L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1972, Vol. 50(4).

Na potrzeby modelu przyjęto, że różnorodność jest złożonym czynnikiem wejściowym w kontekście skuteczności i efektywności funkcjonowania różnorodnych zespołów w organizacji, co również podkreślają w swoich badaniach inni badacze (Webber i Donahue²⁸ cytowany przez: Mathieu współautorów²⁹). Na potrzeby budowy modelu przyjęto szeroką definicję różnorodności, a mianowicie:

„Różnorodność należy pojmować w możliwie najszerszy sposób, uwzględniając wszystkie cechy (pierwotne i wtórne) odróżniające jedną osobę od drugiej i ich podobieństwa, czyli wszystkie różnice wnoszone przez ludzi do organizacji i/lub grupy. Po drugie, organizacja musi zadbać o zrozumienie różnorodności oraz tego, jak łączy się ona z równością szans (EEO) rozumianą jako różnice na poziomie grup społecznych”.

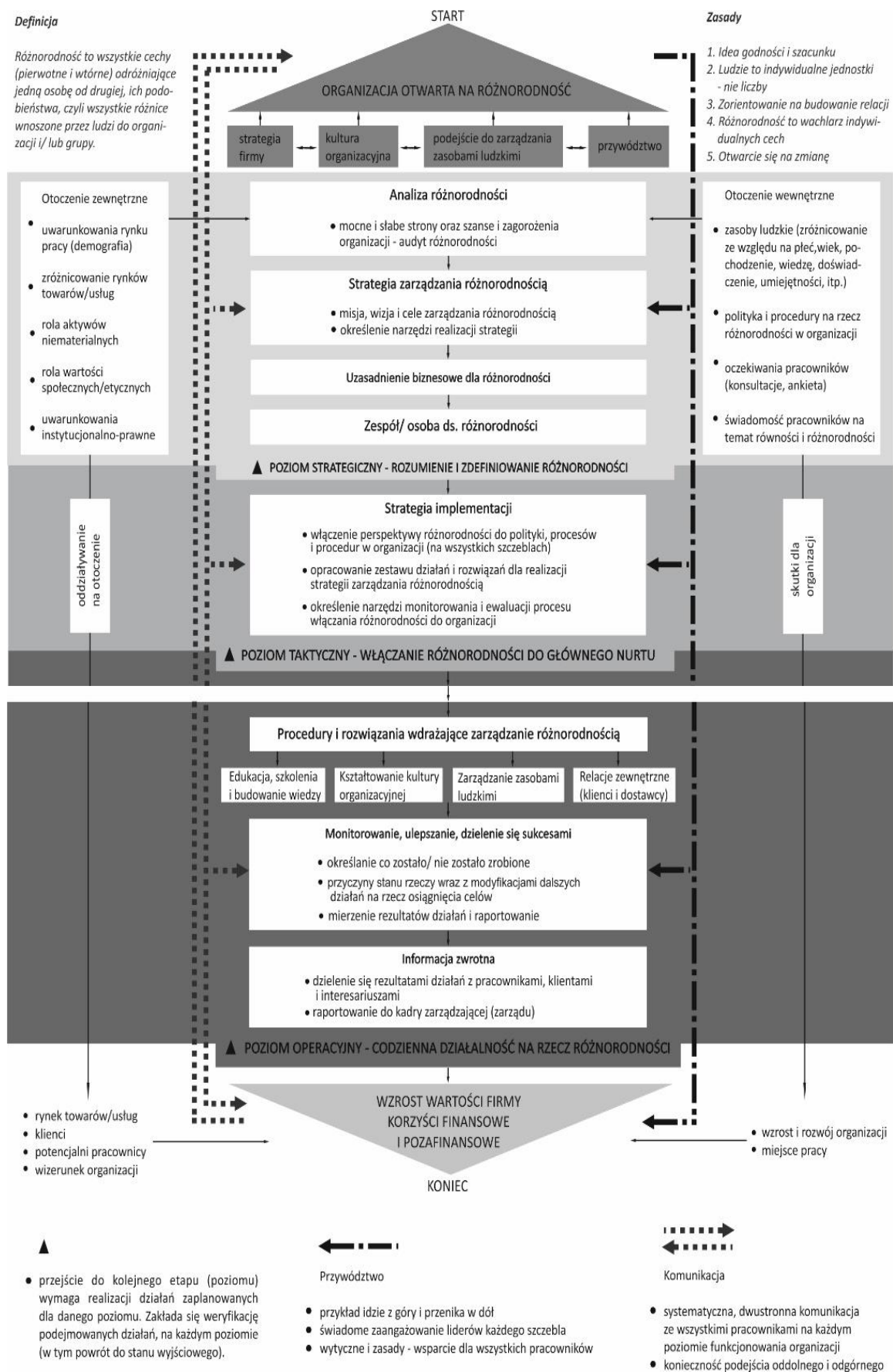
Poziom strategiczny

W zewnętrznej i górnej części modelu widoczny jest zasygnalizowany wpływ otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji. To czynniki wywołujące aktywność organizacji, stanowiące odzwierciedlenie zmian zachodzących na globalnym i konkurencyjnym rynku. W modelu zakłada się, że organizacja analizuje swoje mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia wraz z potrzebami w odniesieniu do polityki na rzecz różnorodności. Następnie precyzuje cele długookresowe i wizję oraz narzędzia do jej realizacji poprzez strategię zarządzania różnorodnością (lub jako element ogólnej strategii). To planowanie strategiczne dostarcza wytycznych dla planowania taktycznego i operacyjnego. Działalność ta jest uwarunkowana charakterem struktury organizacji, kultury organizacyjnej, podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi i filozofii przywództwa, czyli obszarów, które są wzajemnie ze sobą powiązane, wzajemnie się przenikają i są wzajemnie zależne, stanowiąc system. Istotne na tym etapie modelu jest właściwie zdefiniowane uzasadnienie (biznesowe/społeczne/etyczne) dla podejmowanych działań. Na tym poziomie sugeruje się też wyłonienie osoby/grupy projektowej/zespołu ds. różnorodności, które mogą odpowiadać za opracowanie scenariusza działań, a następnie określić wizję i strategię organizacji, dokonają diagnozy kultury organizacyjnej w zakresie jej dostosowania do różnorodności, zdefiniują cele firmy związane z wdrażaniem modelu zarządzania różnorodnością i w końcowym etapie – zaimplementują opracowany model w organizacji. Zasadniczo audyt, ocena mocnych i słabych stron, określenie wizji i misji oraz sformułowanie uzasadnienia biznesowego to elementy, które powinny zaistnieć, zanim nastąpi przejście do kolejnego poziomu modelu – poziomu taktycznego. Wszystkie te aktywności powinny mieć przełożenie na sformułowanie głównych celów organizacji związanych z implementacją zarządzania różnorodnością oraz sformułowanie kryteriów oceny osiągnięcia celów. Zakłada się, że przejście przez ten strategiczny poziom z punktu widzenia systemowego stanowi wejście na kolejne poziomy.

²⁸ S.S. Webber, L.M. Donahue, *Impact of Highly and Less Job-related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-analysis*, „Journal of Management” 2011, nr 27, s. 141–162, <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700202>, dostęp: 22.11.2013.

²⁹ J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp, L. Gilson L., *Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future*, „Journal of Management” 2008, nr 34(3), s. 410–476.

Rysunek 3. Holistyczny model zarządzania różnorodnością w organizacji



Poziom taktyczny

Na kolejnym poziomie modelu – poziomie taktycznym – istotnym elementem jest wprowadzanie aspektu różnorodności do głównego nurtu (*mainstreaming*), polegające na włączaniu kwestii dotyczących różnorodności we wszystkie aktywności i procesy zachodzące w organizacji, w proces podejmowania decyzji oraz planowania programów/działań. Ogólną strategię różnorodności powinny wspierać zmiany w innych strategiach organizacyjnych, np. dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania dostawcami i klientami, zarządzania wiedzą itp. Na tym etapie ważne jest budowanie kultury organizacyjnej wspierającej różnorodność i integrację na każdym szczeblu i w każdej komórce organizacyjnej. Konieczne jest wyjście poza deklarowanie wartości (na poziomie strategicznym) i opracowanie spójnego zestawu działań mających na celu np. przyciąganie pracowników z różnorodnych środowisk, przyczynianie się do ich rozwoju i utrzymania w organizacji. Ten obszar związany jest ze stworzeniem procedur/procesów w celu promowania różnorodności, określenia narzędzi do monitorowania i ewaluacji postępów. Na tym etapie wdrażania – w zaproponowanym modelu – organizacja powinna rozwijać świadomość liderów, menedżerów i pracowników.

Poziom operacyjny

Kolejny obszar modelu – poziom operacyjny, obejmuje szeroko rozumianą codzienną realizację zadań organizacji w odniesieniu do różnorodności, co wymaga właściwego planowania. Ma krótszy okres odniesienia oraz większą szczegółowość aniżeli poziom strategiczny i zapewnia właściwe warunki do zrealizowania założeń strategicznych opartych na planie operacyjnym, a także umożliwia podejmowanie decyzji wykonawczych na wszystkich szczeblach organizacyjnych firmy. Działania na tym poziomie wywierają też bezpośredni wpływ na poziom wartości firmy (organizacji) i jej efektywność oraz są podstawową sferą jej funkcjonowania. Na zarządzanie różnorodnością na poziomie operacyjnym składają się rozmaite aspekty codziennego kierowania firmą. Ale również działalność każdej osoby zatrudnionej (pracowników) i współpracującej z organizacją (dostawców i klientów). Nadzorowanie organizacji/przedsiębiorstwa na poziomie operacyjnym jest związane z realizacją długoterminowej strategii będącej wynikiem działań kierowników operacyjnych, którzy są odpowiedzialni za poszczególne jednostki w organizacji. Działania na poziomie operacyjnym wpisują się w następujące obszary:

1. Edukacja, szkolenia i budowanie wiedzy.
2. Kształtowanie kultury organizacyjnej.
3. Zarządzanie zasobami ludzkimi (szeroka rekrutacja, niestandardowe formy zatrudnienia, elastyczne metody czasu pracy, programy praca–życie, przyjęcie zindywidualizowanego podejścia do rozwoju kariery, polityka wynagrodzeń, komunikacja międzykulturowa, tworzenie heterogenicznych zespołów pracowniczych, o zróżnicowanym składzie pod względem wieku, płci, narodowości i innych cech osobowych).
4. Relacje zewnętrzne (klienci i dostawcy).

Zaproponowany holistyczny model zarządzania różnorodnością zawiera pewne cechy wyróżniające go na tle innych dotychczasowych ujęć. A mianowicie:

- ujmuje zarządzanie różnorodnością w organizacji nie jako zestaw narzędzi, ale podejście holistyczne całościowe, a nie jako sumę części składowych;
- określa konstrukty (czynniki) kluczowe dla jego budowy (strategia firmy, kultura organizacyjna, przywództwo, podejście do zarządzania zasobami ludzkimi), co przywodzi na myśl ideę konfiguracyjnego ujęcia rozwoju organizacji, w którym jest on pojmowany jest jako konstrukt wielowymiarowy;
- zwraca uwagę, że realizowana polityka w ramach każdego z konstruktów determinuje charakter i zakres działań podejmowanych na rzecz różnorodności w organizacji, która jednocześnie wpływa zwrotnie na pozostałe konstrukty. Zbyt duża koncentracja na jednym konstrukcie, z pominięciem innych, może prowadzić do dysfunkcji. Autorka starała się stworzyć mapę powiązań i relacji na różnych poziomach działań;
- identyfikuje działania podejmowane na rzecz różnorodności w tradycyjnej strukturze zarządzania: poziom strategiczny, poziom taktyczny i operacyjny;
- wskazuje na istnienie wertykalnych elementów w modelu zarządzania różnorodnością, które dotyczą przywództwa, czyli jakości i siły zaangażowania kadry kierowniczej na każdym szczeblu, oraz komunikacji nt. różnorodności;
- propaguje systemowe podejście do zbiorów wartości występujących w organizacji (zasad), fundamentalnych dla zarządzania różnorodnością, takich jak: empatia, tolerancja czy zaufanie; wynikające z różnic poprzez przyjęcie w organizacji idei godności i szacunku, postrzegania ludzi jako indywidualnych jednostek, działania zorientowane na budowanie relacji czy otwarcie na zmianę;
- stawia na uwzględnienie wymagań i potrzeb pracowników i klientów, co powinno stać się normą i standardem, które trzeba spełniać, aby skutecznie budować przewagę konkurencyjną organizacji. Pomiar i ocena tych potrzeb powinny być dopasowane do indywidualnych cech danej organizacji (charakteru prowadzonej działalności, czasu, potrzeb i sytuacji) i powinny rozpoczynać (określenie stanu wyjściowego) i kończyć (ewaluacja już podjętych działań) działania na rzecz różnorodności w organizacji;
- znajduje zastosowanie niezależnie od skali organizacji i jej rodzaju działalności – wymaga jednak adaptacji metod/technik, zarówno pod kątem specyfiki działalności, jak i obszaru organizacyjnego, któremu ma służyć.

Architektura 5P

Zaproponowany holistyczny model zarządzania różnorodnością w organizacji, co prawda oparty na teorii i obserwacji praktyki, został zoperacjonalizowany w zaproponowanej uproszczonej formie, a zdefiniowanej jako architektura 5P. Wydaje się, że architektura 5P zapewnia ład organizacyjny i wyznacza zakres przedmiotowy i zbiory procedur zarządzania różnorodnością oraz determinuje specyfikę tego procesu.

Zaproponowana i przedstawiona na rysunku 4 architektura 5P pochodzi od pierwszych liter pięciu słów zaczynających się na literę „p”, czyli: planowanie, pozyskiwanie, poszerzanie, promowanie i przeglądanie. Podejście to jest oparte na

pięciu obszarach, w ramach których podejmuje się działania na rzecz zarządzania różnorodnością w organizacji. Są to:

1. **Planowanie** i programowanie wizji i celów zarządzania różnorodnością w organizacji (ocena potrzeb, identyfikacja problemów, ocena SWOT, określenie misji, wybór działań) – obszar P1.
2. **Pozyskiwanie** i utrzymywanie różnorodnych pracowników (realizacja działań i wdrażanie rozwiązań) – obszar P2.
3. **Poszerzanie** rynku towarów i usług (traktowanie różnorodności jak źródła zdobywania nowych rynków towarów i/lub usług oraz umacniania pozycji na już istniejących) – obszar P3.
4. **Promowanie** i komunikowanie o różnorodności (podejmowanie działań świadomościowych na zewnątrz i wewnątrz organizacji, otwartość organizacji na różnorodność) – obszar P4.
5. **Przeglądanie** i ewaluacja podejmowanych działań na rzecz różnorodności w organizacji (przegląd podejmowanych działań i ich ocena z poziomu założonych celów do realizacji, monitoring i kontrola) – obszar P5.

Rysunek 4. Zarządzanie różnorodnością w organizacji – architektura 5P



Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowana architektura 5P to podejście obejmujące pięć kluczowych obszarów (P1–P5), w ramach których powinny zostać podjęte działania celem tworzenia organizacji otwartej na różnorodność, w której koncepcja zarządzania różnorodnością „żyje”. Takie podejście ma charakter dynamiczny, wyrażany w słowach i czynach. Zaproponowana autorska architektura 5P jest procesem wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji w różnych aspektach jej działalności. Wydaje się, że może być pierwszym krokiem do zrozumienia i wprowadzenia w życie szeroko pojętej filozofii różnorodności, a jednocześnie może stanowić solidną podstawę do wdrażania kolejnych rozwiązań sprzyjających otwartości i akceptacji dla różnorodności w organizacji oraz efektywnego zarządzania nią. Zatem działania w ramach każdego etapu architektury 5P – aby uzyskać korzyści dla organizacji – winny być nie tylko poprawnie wykonane, ale również utrzymywane i doskonalone. Wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo, że dzięki zastosowaniu zaproponowanego podejścia organizacja osiągnie zakładany cel. Istotna jest też koncepcja pomiaru – bez której – istnieje ryzyko błędnego wdrażania czy przedwczesnego porzucenia implementacji, szczególnie w sytuacji konieczności wdrożenia korekt w obszarach, które nie zostały zaadaptowane do potrzeb organizacji w stopniu satysfakcjonującym. Zatem wprowadzenie systemu pomiarowego było istotnym krokiem do trwałego i udanego programu implementacji zarządzania różnorodnością poprzez architekturę 5P.

Zaproponowany został zatem **autorski wskaźnik syntetyczny (W5P)**, złożony z pięciu (WP1–WP5) – opartych na architekturze 5P – odpowiadających poszczególnym obszarom zarządzania różnorodnością, subwskaźników, również pozwalający ocenić zakres i stopień wdrażania tej koncepcji w organizacji. Z założenia analiza ta miała umożliwić empiryczną weryfikację modelu teoretycznego, który łączył w sobie poziomy: strategiczny, taktyczny i operacyjny, wytyczając 5 kroków (obszarów), jakie powinny zostać podjęte do tworzenia organizacji otwartej na różnorodność i zarządzania nią. Architektura 5P obrazuje, więc proces wdrażania zarządzania różnorodnością. Dlatego każdy z omawianych obszarów 5P weryfikowany został odrębnie i dla każdego z nich oddzielnie utworzony został wskaźnik syntetyczny WP1–WP5. Wskaźnik Globalny Zarządzania Różnorodnością (oznaczany dalej jako W5P) utworzony został poprzez zagregowanie wskaźników cząstkowych (WP1–WP5).

Weryfikacja empiryczna zaproponowanego podejścia do zarządzania różnorodnością w organizacji zrealizowana została na podstawie niepublikowanych wyników ogólnopolskiego badania kwestionariuszowego pt. *Badanie ilościowe dotyczące świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością*³⁰. Badanie przeprowadzone zostało metodą indywidualnych wywiadów telefonicznych wspomaganym komputerowo (CATI). Wielkość próby podstawowej (z całej Polski) wyniosła 800 wywiadów (w tym dodatkowo zrealizowano 100 wywiadów w woj.

³⁰ W projekcie Diversity Index realizowanym przez PKPP Lewiatan współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego na podstawie umowy nr UDA-POKL.02.01.02-00-036/10 w latach 2011–2012 autorka pełniła odpowiednio funkcję eksperta merytorycznego i koordynatora merytorycznego prac interdyscyplinarnego zespołu ekspertów odpowiedzialnego za opracowanie i przeprowadzenie ogólnopolskiego badania nt. zarządzania różnorodnością w Polsce oraz przygotowania narzędzia samooceny firmy (Diversity Index), które zostało wykorzystane podczas dwóch edycji badań Barometr Różnorodności (BR) w latach 2013–2014.

podlaskim, które w tym miejscu zostaną pominięte z uwagi na założenie reprezentatywności wyników w skali kraju). Badanie zrealizowano na reprezentatywnej losowo-warstwowej próbie firm. Przy wielkości populacji średnich i dużych firm (wg BDL, ok. 34 tys.) średni błąd estymacji sięga 3,42%. W badaniu udział wzięły średnie i duże firmy zlokalizowane na terenie całej Polski³¹. Uwzględniono 10 sekcji PKD: A, C, D, F, G, H, I, J, K, L. Respondentami byli przedstawiciele kadry zarządzającej lub osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Badanie zostało zrealizowane przez firmę Centrum Badań Marketingowych Indicator na zlecenie PKPP Lewiatan – koordynatora projektu Diversity Index realizowanego w ramach projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Zaproponowane autorskie podejście umożliwiło określenie – po pierwsze – architektury zarządzania różnorodnością w organizacjach średnich i dużych, funkcjonujących w Polsce i po drugie – uwarunkowań jej towarzyszących. Realizacja tego procesu pozwala zauważyć, że zaproponowane modelowe podejście przystaje do rzeczywistości, a model jest sprawdzalny, zatem może być wykorzystywany w dalszych badaniach. Sformułowana autorska metoda pomiaru stopnia zaawansowania zarządzania różnorodnością w organizacji (wskaźnik syntetyczny) wypełnia między innymi realizację celu użytecznego, gdyż daje menedżerom konkretne narzędzia, które mogą być wykorzystywane do pomiaru i oceny stanu wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji i może sprzyjać rozwojowi i doskonaleniu w tym obszarze. Zatem warto jest podkreślenia, że potwierdzono w polskich realiach przydatność holistycznego modelu zarządzania różnorodnością w organizacji.

Zaprezentowane autorskie narzędzie do badania uwarunkowań i pomiaru stopnia zarządzania różnorodnością w organizacji ma dobre własności metryczne. Przeprowadzona analiza czynnikowa pozwoliła na wskazanie optymalnego zestawu pytań diagnozujących zarządzanie różnorodnością w pięciu obszarach modelu 5P. Potwierdza to również wysoka ocena rzetelności skonstruowanych wskaźników. Skonstruowane narzędzie można wykorzystać w innych badaniach z tego obszaru w przyszłości.

Konstatując, przeprowadzony w omawianej pracy wywód oraz eksplikacje dostarczyły argumentów na rzecz sformułowanych pytań badawczych. Po pierwsze, można stwierdzić, że w organizacjach funkcjonujących na świecie rozwija się temat zarządzania różnorodnością, który przekłada się na metody organizacyjne: techniki, metody i strategie. Po drugie, z perspektywy zmian zachodzących w otoczeniu organizacji wydaje się, że zarządzanie różnorodnością może mieć charakter strategiczny. Po trzecie, zarządzanie różnorodnością wśród organizacji (funkcjonujących w Polsce) nie istnieje jako działalność planowa i celowa, występują zaledwie symptomy zarządzania różnorodnością. Zaangażowanie kadry menedżerskiej w podejmowanie działań na rzecz różnorodności nie jest praktyką oczywistą i dotyczącą każdej organizacji. Wyższy poziom zaangażowania w

³¹ W badaniu uczestniczyli tylko reprezentanci średnich i dużych organizacji. Jak wykazano w innych częściach niniejszej pracy (rozdział 5), w mniejszych podmiotach procesy zarządzania są przeważnie na tyle słabo rozwinięte, że trudno o ocenę przyjętego modelowego zarządzania różnorodnością – jako kompleksowego ujęcia, procesu obejmującego systematyczne działania, a nie tylko aktywności podejmowane ad hoc. Uzasadnia to przyjęte podejście badawcze.

realizację działań na rzecz różnorodności wykazują duże organizacje niż średnie (funkcjonujące w Polsce).

Zasadnicze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań pozwalają zauważyć, że określona w modelowym podejściu architektura 5P i jej elementy nie działają samoczynnie, bez znaczenia i wpływu na siebie nawzajem. Znaczący to tyle, że poszczególne wymiary architektury 5P zarządzania różnorodnością (P1–P5) wzajemnie na siebie oddziałują, a kierunek tej korelacji jest dodatni – rozwój zarządzania różnorodnością w różnych obszarach następuje równolegle, aczkolwiek w różnym tempie/zakresie. Organizacje, które na wyższym poziomie planują i programują wizję i cele zarządzania różnorodnością (P1) w większym zakresie wdrażają ją w kolejnych etapach architektury 5P (P2–P5). Przekłada się to zwłaszcza na szerszy zakres instrumentów zarządzania różnorodnością przyczyniających się do pozyskiwania i utrzymania różnorodnych pracowników w organizacji (P2), ale również na pozostałe elementy architektury 5P (relatywnie najslabiej – na poszerzanie rynku towarów i usług – P3). Zasadniczo rzecz ujmując, najsilniejszą relację względem pozostałych obszarów zarządzania różnorodnością zaobserwować można w przypadku dwóch z nich: P2 (pozyskiwanie i utrzymywanie różnorodnych pracowników) i P4 (promowanie i komunikowanie o różnorodności). Oznacza to, że działania służące promowaniu i komunikowaniu o różnorodności (P4) są tym szersze, w im większym zakresie organizacja pozyskuje i utrzymuje różnorodnych pracowników (P2), wykorzystuje różnorodność jako źródło wzrostu konkurencyjności poprzez poszerzanie rynku towarów i usług (P3), ale też tym większą ma świadomość potrzeby dokonywania przeglądu i ewaluacji podejmowanych działań na rzecz różnorodności w organizacji (P5). Również w przypadku pozostałych obszarów można zaobserwować analogiczne relacje. Wyjątek stanowi jedynie nieistotny statystycznie związek między WP3 (poszerzanie rynku towarów i usług) i WP5 (przeгляд i ewaluacja podejmowanych działań na rzecz różnorodności w organizacji) – większe znaczenie poszerzania rynku w wyniku wdrożenia zarządzania różnorodnością niekoniecznie pociąga za sobą przegląd i ewaluację podejmowanych działań w obszarze zarządzania różnorodnością.

Analiza architektury 5P wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w średnich i dużych organizacjach funkcjonujących w Polsce pozwala stwierdzić, że zaangażowanie większości badanych firm w analizowaną tematykę jest poniżej przeciętnej, a w odniesieniu do poszczególnych składowych architektury 5P w zarządzaniu różnorodnością zaangażowanie badanych firm jest zróżnicowane. Ponadto okazało się, że istotny wpływ na kształt omawianego procesu ma wielkość organizacji oraz struktura kapitału i sekcja PKD. Większego znaczenia dla prowadzonych działań w analizowanym zakresie nie mają: forma prawna, region, województwo i rodzaj jednostki terytorialnej. Stopień wdrożenia zarządzania różnorodnością w poszczególnych obszarach 5P jest istotnie powiązany z wielkością i strukturą zatrudnienia. Zaś poziom wiedzy na temat zarządzania różnorodnością nie ma wpływu na stopień jego wdrażania w średnich i dużych organizacjach funkcjonujących w Polsce.

Podsumowując, wśród dotychczas poruszonych propozycji i zależności dotyczących zarządzania różnorodnością na szczególną uwagę zasługuje właśnie aspekt dotyczący zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami architektury 5P. Znaczący to tyle, że umiejętne implementowanie koncepcji zarządzania różnorodnością powinno rozpocząć się od etapu planowania i programowania wizji i celów, który, jak

wynika z badań, ma istotny wpływ na jakość dalszych działań w analizowanym procesie. Znaczący to również tyle, że etapu tego nie należy pomijać ani lekceważyć, gdyż może to osłabić rozwój wdrażania tej koncepcji.

Konkludując, przeprowadzone szerokie studia literatury polskiej i zagranicznej a także badania empiryczne mogą stanowić wkład do dynamicznie rozwijającego się nurtu dotyczącego zarządzania różnorodnością. O wkładzie przedstawionej monografii do nauk o zarządzaniu świadczyć może w moim przekonaniu podjęcie wymienionych działań w trzech wymiarach (teoretycznym, operacyjnym i utylitarnym):

- prezentacja i krytyczna ocena dorobku teoretycznego i metodologicznego dotyczącego genezy, istoty oraz uwarunkowań implementowania koncepcji zarządzania różnorodnością, które ukazano z perspektywy nauk o zarządzaniu, wraz z zaakcentowaniem powstania i upowszechniania tej koncepcji jako stosunkowo nowego nurtu w podejściu do zarządzania organizacją i istotnego trendu z perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu;
- przedstawienie w oparciu o przeprowadzoną analizę koncepcji zarządzania różnorodnością jako odpowiedzi na szeroko rozumiane zmiany demograficzne, czyli obiektywny proces dotyczący otoczenia firmy (organizacji), wymagający z jej strony intensyfikacji działań dostosowawczych;
- identyfikacja i egzemplifikacja oddziaływania imperatywu kreowania zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji rozpatrywanego z perspektywy różnych jego teorii formułowanych na gruncie zróżnicowanych dyscyplin naukowych;
- konceptualizacja i operacjonalizacja koncepcji zarządzania różnorodnością, co było możliwe dzięki systematyzacji dorobku w przedmiotowym obszarze oraz skoncentrowaniu uwagi na strategicznych aspektach dla badanego zjawisk;
- zaproponowanie holistycznego ujęcia – modelu zarządzania różnorodnością w organizacji z uwzględnieniem obszaru strategicznego, taktycznego i operacyjnego;
- zaproponowanie 5-elementowej konstrukcji (architektury 5P) formułującej niezbędne obszary w ramach których powinny zostać podjęte działania, celem budowania organizacji otwartej na różnorodność zasobów ludzkich i zarządzania nimi;
- opracowanie i zastosowanie narzędzia badawczego (wskaźnika syntetycznego) pozwalającego badanie stopnia wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji, które może być zaaplikowane w kolejnych badaniach eksplorujących zagadnienie zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji i zarządzania nimi oraz może zostać wykorzystane przy konstrukcji instrumentów oceny/pomiaru stopnia wdrażania tej koncepcji w organizacji;
- zaproponowanie możliwości wykorzystania holistycznego modelu zarządzania różnorodnością wraz z jego uproszczoną wersją w postaci architektury 5P na potrzeby decydentów kształtujących w organizacji polityki na rzecz zarządzania różnorodnością;

- wskazanie działań stosowanych przez średnie i duże organizacje funkcjonujące w Polsce jakie mogą przyczynić się do wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji, które poprzez całościowe podejście do kształtowania polityki zarządzania różnorodnością w konsekwencji pozwolą na osiągnięcie rezultatu organizacji otwartej na różnorodność zasobów ludzkich i realne zarządzania nimi;
- rozpoznanie, w oparciu o przeprowadzoną analizę statystyczną architektury zarządzania różnorodnością i jej uwarunkowań wraz z oceną przydatności wybranych obszarów architektury 5P do wdrożenia koncepcji i oceny stopnia wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością;
- przeprowadzenie empirycznej weryfikacji, które spośród badanych wewnętrznych czynników średnich i dużych organizacji funkcjonujących w Polsce (wielkość organizacji, struktura kapitału, sekcja PKD, forma prawna, region, województwo i rodzaj jednostki terytorialnej) mają znaczenie dla stopnia wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością;
- określenie kierunków i obszarów dalszych analiz badań zorientowanych na doskonalenie koncepcji zarządzania różnorodnością i jej wykorzystania w procesie zarządzania organizacją przede wszystkim z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i zmieniającego się paradygmatu nauk o zarządzaniu.

Zasadniczo niniejszą monografię należy uznać za wkład w rozwój nauk o zarządzaniu związany z powstawaniem paradygmatu humanizacyjnego zarządzania odrzucającego racjonalizm instrumentalny oraz implementacją opartej na nim koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji. Przedstawione w opracowaniu rozważania teoretyczno–metodologiczne ukazują szeroki kontekst oddziaływania tej koncepcji na funkcjonowanie systemu zarządzania organizacją w tym zarządzania zasobami ludzkimi w obrębie różnych obszarów zarządzania oraz w odniesieniu do wykorzystywanych narzędzi i metod. W związku z tym zaproponowane rozwiązania zarządcze i empiryczne, posiadające walor nowatorski, wzbogacają dorobek nauk o zarządzaniu zarówno w warstwie teoretycznej i utylitarnej.

Zaprezentowane osiągnięcie naukowe traktuję jako istotny element wielowymiarowej aktywności badawczej, skoncentrowanej na poszukiwaniach uwarunkowań działań podejmowanych na rzecz różnorodnych zasobów ludzkich w organizacji i zarządzania nimi, stąd moim zamierzeniem jest kontynuacja badań empirycznych, służących rozpoznawaniu determinant skutecznego wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji w kontekście efektywności organizacyjnej.

5. POZOSTAŁE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWO–BADAWCZE

5.1. CHARAKTERYSTYKA DOROBKU NAUKOWO–BADAWCZEGO DO MOMENTU UZYSKANIA STOPNIA NAUKOWEGO DOKTORA NAUK EKONOMICZNYCH

W kwietniu 2000 roku ukończyłam studia magisterskie na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (kierunek: zarządzanie i marketing, specjalność: procesy inwestycyjno–innowacyjne). Pracę magisterską przygotowałam nt. regionalnej polityki inwestycyjnej Unii Europejskiej na przykładzie województwa kujawsko–pomorskiego pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Romana Rzeczkwoskiego. W pracy przedstawiony został proces integracji europejskiej, funkcjonowanie Unii Europejskiej oraz rola polityki strukturalnej i rola funduszy przedakcesyjnych w rozwoju inwestycji w regionach. Jako, że w ciągu ostatnich lat studiów magisterskich moje zainteresowania badawcze koncentrowały się na problematyce integracji europejskiej i funkcjonowaniu Unii Europejskiej w 1999 roku podjęłam specjalne studia europejskie realizowane przez Wydział Prawa i Administracji oraz Centrum Studiów Europejskich im. Jeana Monneta przy Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. W 2004 roku uzyskałam dyplom ukończenia tych studiów przygotowując pracę dyplomową pt. *10 lat programu Phare i perspektywy jego funkcjonowania po 2000 roku*.

W 2000 roku rozpoczęłam studia doktoranckie na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu współpracując z Katedrą Gospodarowania Zasobami Pracy. W listopadzie 2005 roku odbyła się obrona mojej pracy doktorskiej pt. *Instytucjonalne uwarunkowania polityki rynku pracy*, skutkująca uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia. Promotorem w przewodzie doktorskim był prof. dr hab. Zenon Wiśniewski. Recenzentami rozprawy byli prof. dr hab. Walentyna Kwiatkowska (Uniwersytet Łódzki) i prof. dr hab. Janusz Meller (Uniwersytet Mikołaja Kopernika). Zainteresowanie wspomnianą tematyką znalazło odzwierciedlenie w publikacjach pt.:

1. *Pre-accession assistance–element of the accession process of Poland’ s integration with European Union*, V International Conference of Doktoral Students, NCU, Toruń 2001.
2. *The 10 years of Phare programme and its functioning prospects after the year 2000*, “Doctoral Students’ Scientific Script”, NCU, Toruń 2003.

5.2. CHARAKTERYSTYKA DOROBKU NAUKOWO–BADAWCZEGO OD MOMENTU UZYSKANIA STOPNIA NAUKOWEGO DOKTORA NAUK EKONOMICZNYCH

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia kontynuowałam moje zainteresowania naukowo–badawcze. W sposób dość bezpośredni były one związane z moją pracą zawodową, zarówno na stanowiskach

ekspercko-doradczych jak również w ramach pełnionych funkcji kierowniczych. Kluczowy dorobek naukowy sytuuje się wokół trzech obszarów badawczych. Jest on zwięźczeniem ponad 13-letnich prac badawczych. Na jej powstanie złożyły się doświadczenia związane z udziałem w projektach badawczych, innowacyjnych, prace eksperckie w programach krajowych i międzynarodowych oraz szeroka praktyka w zarządzaniu. W realizowanych badaniach i analizach naukowych eksplorowałam następujące obszary badawcze:

1. Obszar związany z funkcjonowaniem zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji i zarządzania nimi;
2. Obszar związany z zarządzaniem jakością w jednostkach sektora finansów publicznych i jej wpływu na funkcjonowanie urzędu;
3. Obszar związany z innowacjami i polityką energetyczną w Polsce.

Ad. 1. Obszar związany z funkcjonowaniem zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji i zarządzania nimi

Od momentu uzyskania stopnia doktora nauk ekonomicznych moje zainteresowania badawcze skupione były przede wszystkim na problematyce zarządzania różnorodnością i zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji, a ich podsumowaniem jest wspomniana powyżej monografia, która jednocześnie jest zwięźczeniem wieloletniej działalności naukowej jak również praktycznego doświadczenia w zarządzaniu organizacjami i zarządzaniu zasobami ludzkimi poprzez praktykę gospodarczą. Wśród ważnych – dla tematu opracowania – czynników pobudzających zainteresowanie tą tematyką jest również uczestnictwo w projektach badawczych, pracach eksperckich w programach krajowych i międzynarodowych oraz udział w realizacji głównych przedsięwzięć w Polsce dotyczących problematyki zarządzania różnorodnością.³² Doświadczenie w realizacji programów dotyczących praw człowieka, polityki równych szans, zarządzania różnorodnością które uzyskałam podczas zatrudnienia w Przedstawicielstwie ONZ – United Nations Development Programme w Polsce (2006–2008) skłoniły mnie do podjęcia analiz, a później badań nad problematyką zarządzania różnorodnością. Poczynione obserwacje wówczas zainspirowały mnie do głębszej eksploracji tych zagadnień. Można powiedzieć, że od 2008 roku systematycznie analizuję i badam

³² Uczestniczyłam w realizacji następujących projektów: 1. Projekt *Diversity Index* realizowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany przez PKPP Lewiatan współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego na podstawie umowy nr UDA-POKL.02.01.02-00-036/10 – w latach 2011–2012 – pełniłam odpowiednio funkcję eksperta merytorycznego i koordynatora merytorycznego prac interdyscyplinarnego zespołu ekspertów odpowiedzialnego za opracowanie i przeprowadzenie ogólnopolskiego badania nt. zarządzania różnorodnością w Polsce oraz przygotowanie narzędzia samooceny firmy (Diversity Index), które zostało wykorzystane podczas dwóch edycji badań Barometr Różnorodności (BR) w latach 2013–2014; 2. Projekt „Gender mainstreaming jako narzędzie zmiany na rynku pracy” współfinansowany ze środków Komisji Europejskiej w ramach Programu na rzecz Zatrudnienia i Solidarności Społecznej – PROGRESS (2007–2013), priorytet 3 – w latach 2010-2011 pełniłam funkcję koordynatora projektu. 4. Międzynarodowy Projekt „Diversity management in the V4 countries as an answer for demographic changes” realizowany w ramach International Visegrad Fund – autorka projektu, 5. Projekt „Gender Index” realizowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL przez United Nations Development Programme w Polsce – pełniłam funkcję członka zespołu projektowego oraz jestem współautorką publikacji pt. *Firma Równych Szans. Przewodnik dobrych praktyk* oraz autorką publikacji pt. *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*.

różne aspekty związane ze zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji i zarządzania nimi zarówno na gruncie teoretycznym jak i praktycznym. Problematyka funkcjonowania zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji i zarządzania nimi jest mi bliska w praktyce wskutek pełnienia od 10 lat funkcji kierowniczych (Dyrektor Departamentu Analiz Ekonomicznych i Prognoz w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, Dyrektor Generalny w Ministerstwie Gospodarki, p.o. Dyrektora Biura Ministra w Ministerstwie Energii, Dyrektor Instytutu Zarządzania i Organizacji ORGMASZ).

Na szczególną uwagę w tym kontekście zasługuje udział w projekcie Diversity Index realizowanym przez PKPP Lewiatan współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego na podstawie umowy nr UDA-POKL.02.01.02-00-036/10 w latach 2011-2012 w którym pełniłam odpowiednio funkcję eksperta merytorycznego i koordynatora merytorycznego prac interdyscyplinarnego zespołu ekspertów odpowiedzialnego za opracowanie i przeprowadzenie ogólnopolskiego badania nt. zarządzania różnorodnością w Polsce oraz przygotowania metodologii narzędzia oceny firmy (Diversity Index). Ogólnopolskie badania ilościowe dotyczące świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością przeprowadzono na próbie podstawowej (z całej Polski) i wyniosła 800 wywiadów (w tym dodatkowo zrealizowano 100 wywiadów w woj. Podlaskim). Badanie zrealizowano na reprezentatywnej losowo-warstwowej próbie firm. Przy wielkości populacji średnich i dużych firm (wg BDL, ok. 34 tys.) średni błąd estymacji sięga 3,42%. W badaniu udział wzięły średnie i duże firmy zlokalizowane na terenie całej Polski. Natomiast opracowana przez zespół ekspertów pod moim kierunkiem metodologia narzędzia Diversity Index (nowatorskie podejście) została wykorzystana podczas przeprowadzonych w Polsce dwóch edycji badań Barometr Różnorodności (BR) w latach 2013-2014. Również istotne znaczenie dla tego obszaru badawczego miały projekty finansowane przez Komisję Europejską w ramach programu PROGRESS pt. *Gender mainstreaming as the tool for change in the labour market (2012-2014)*, którego byłam koordynatorem i w ramach którego przeprowadzono na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej badania nt. funkcjonujących stereotypów na rynku pracy oraz projektu pt. *Postęp, zwalczanie dyskryminacji, promocja różnorodności*, którego w latach 2009-2010 byłam koordynatorem.

Potrzeba kontynuacji badań nad problematyką zarządzania różnorodnością znalazła swoje odzwierciedlenie w przygotowanym przeze mnie międzynarodowym projekcie pt. *Diversity management in the V4 countries as an answer for demographic changes*, finansowanym z Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego, a realizowanym w latach 2016-2017 z partnerami z Węgier, Czech i Słowacji przez Wyższą Szkołę Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie. Projekt obejmował komponent badawczy, którego celem było zbadanie stopnia zaawansowania wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacjach funkcjonujących w krajach Grupy Wyszehradzkiej oraz określenie jego determinant i uwarunkowań. Ponadto celem badań było określenie stanu wiedzy na temat przyszłości rynku pracy oraz zmian demograficznych jakie zachodzą w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 w perspektywie najbliższych 5 lat – według opinii przedstawicieli organizacji tych krajów. Dodatkowym celem również było ustalenie poziomu motywacji zróżnicowanych zasobów ludzkich w opinii przedstawicieli organizacji

zlokalizowanych w krajach Grupy Wyszehradzkiej V4 (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry).

Efektem publikacyjnym wyżej omówionego mojego zaangażowania w procesy badawcze były artykuły w czasopismach krajowych i międzynarodowych. Oprócz monografii powstało kilkanaście opracowań naukowo-badawczych. Wśród istotnych pozycji traktujących ten obszar są następujące publikacje:

1. *Zarządzanie różnorodnością a budowanie wizerunku i reputacji firmy rodzinnej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2018, nr 1, s. 57–67.
2. *Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko–Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2017, nr 10, s. 249–266.
3. *Zarządzanie różnorodnością*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 9(776), s. 3–14.
4. *Motywacja zróżnicowanych zasobów ludzkich oraz stan wiedzy na temat trendów demograficznych w organizacjach krajów Grupy Wyszehradzkiej V4 (Czechy, Polska, Słowacja, Węgry) – wyniki badań*, „Teki Komisji Prawniczej. Polska Akademia Nauk Oddział w Lublinie” 2017, t. X, s. 83–98.
5. *Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji*, „Problemy Jakości” 2016, nr 4, s. 28–34.
6. *Koncepcja zarządzania różnorodnością i aspekt wzajemnego zaufania w organizacji źródłem innowacyjności i przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, Tom XVIII, Zeszyt 10, Część I, s. 81–99.
7. *Zarządzanie różnorodnością jako strategia firmy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 12, cz. II, s. 313–327.
8. *Prognozy i zmiany dotyczące rynku pracy dla osób w wieku 50+ i niepełnosprawnych*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania rozwoju Dolnego Śląska w perspektywie roku 2020*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010, s. 161–177.
9. *The Role of the Concept of Diversity Management in Respecting Human Rights in an Organization*, [w:] M. Sitek, A.F. Uricchio, I. Florek (red.), *Human rights between and possibilities*, Alcide De Gasperi University of Euroregional Economy in Józefów, Józefów 2017, s. 105–125.
10. *Równowaga praca–życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] C. Sadowska–Snarska (red.), *Równowaga praca–życie–rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 111–119.
11. *Zarządzanie różnorodnością a polityka na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym*, [w:] C. Sadowska–Snarska (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca–życie–rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 86–94.
12. *The activities of the Ministry of the Labour and Social Policy for the benefit of children and families*, Special issue of the Polish monthly journal on “Social Policy” 2009, nr 1 (5), s. 20–25.
13. *The State of Knowledge of Demographic Trends and the Evaluation of Diversified Human Resources in Visegrad Group V4 Countries (the Czech Republic, Poland, Slovakia and Hungary) – The Opinions of Organisation Representatives*, “International Journal of Science and Business” 2018, Vol. 2, Iss. 2, s. 115–127.
14. *Diversity Management in Organizations Located within the Visegrad Group V4 Countries (The Czech Republic, Poland, Slovakia and Hungary) – State of Implementation and Benefits*, “Business and Management Horizons” 2018, Vol. 6, No. 1, s. 16–30.

15. *Diversity Management in Czech Republic as an Answer to Demographic Change*, "International Journal of Synergy and Research" 2018, Vol. 6, p. 23-41, (współautorzy J. Marková, J. Slavicek) – mój udział procentowy szacuje się na około 34%
16. *Implementation and Benefits of Diversity Management: Lesson from Organizations Located within the Visegrad Group V4 Countries (The Czech Republic, Poland, Slovakia and Hungary)*, "American International Journal of Social Science" 2017, Vol. 6, No. 4, s. 11-19.
17. *Respecting Human Rights From Perspective of Managing Diversity in Organization – Good Practices*, "Journal of Applied Management and Investments" 2018, Vol. 7, No. 1, s. 38–48.
18. *Działania MPIPS na rzecz dzieci i rodzin*, „Polityka Społeczna” 2009, nr 9, s. 34 – 39.
19. *Przesłanki wprowadzania koncepcji zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach*, „Journal of Modern Science” 2018, nr 1, (po recenzjach i przyjęty do druku).
20. *Employees’ Expectations and Employers’ Knowledge of the Motivational Needs of Diversified Groups in the Workplace – A Comparative Analysis*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2018, nr 1, (współautorzy A. Bojanowska, E. Łaszkiwicz) – mój udział procentowy szacuje się na około 34%, (po recenzjach i przyjęty do druku).
21. *Szkice o zarządzaniu różnorodnością w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2017, (po recenzjach i przyjęty do druku).
22. *Koncepcja zarządzania różnorodnością z perspektywy paradygmatu (nurtu) krytycznego w naukach o zarządzaniu*, „Journal of Modern Science” 2018, nr 2, (po recenzjach i przyjęty do druku).

Ad. 2. Obszar związany z zarządzaniem jakością w jednostkach sektora finansów publicznych i jej wpływu na funkcjonowanie urzędu

Obszar badawczy związany z zarządzaniem jakością w administracji publicznej dotyczył głównie funkcjonowania systemów zarządzania jakością oraz metod zarządzania jakością w administracji publicznej. Badania były ściśle powiązane z praktycznym zaangażowaniem we wdrażania projakościowych rozwiązań w Ministerstwie Gospodarki. W latach 2012–2015 w urzędzie jako Dyrektor Generalny sprawowałam bezpośredni nadzór wdrażaniem projakościowych rozwiązań. Choć działania na rzecz zarządzania jakością w Ministerstwie Gospodarki zostały zapoczątkowane w 2006 roku i wdrożono m.in. System Zarządzania Jakością wraz z Systemem Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym (efekt zaleceń z I samooceny CAF przeprowadzonej w 2007 roku) to w 2012 roku doprowadziłam do wdrożenia we wszystkich komórkach organizacyjnych urzędu Zintegrowanego Systemu Zarządzania, nad którego funkcjonowaniem wówczas sprawowałam nadzór. Ponadto corocznie organizowałam ogólnopolską popularno-naukową konferencję wspólnie z Polskim Centrum Badań i Akredytacji, Polską Nagrodą Jakości i Krajową Izbą Gospodarczą na temat roli projakościowych działań w funkcjonowaniu organizacji, która cieszył się dużym uznaniem w środowisku naukowym jak i wśród praktyków (szerzej w pkt. 5.5). Dzięki licznym wnioskom i inspiracjom wynikającym z wdrażania projakościowych rozwiązań w urzędzie w 2014 roku zainicjowałam i byłam autorką badań jakościowych pt. *Uwarunkowania funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Zarządzania w jednostce sektora finansów publicznych*. Badanie przeprowadzono wśród pracowników urzędu (1100 pracowników) a dotyczyło ono problematyki funkcjonowania zintegrowanego systemu

zarządzania w urzędzie analizowanej pod kątem możliwości doskonalenia tego procesu i zwiększania efektywności podejmowanych działań. Badania miały również na celu zidentyfikowanie szans i zagrożeń efektywnego wdrażania działań projakościowych w urzędzie, rozpoznanie stanu wiedzy pracowników na temat funkcjonującego systemu w urzędzie oraz określenie architektury wraz z identyfikacją czynników wpływających pozytywnie oraz negatywnie na funkcjonowanie zintegrowanego systemu zarządzania. Efekt prowadzonych w tym obszarze prac badawczych stanowią następujące mojego autorstwa publikacje:

1. *Zintegrowany system zarządzania a doskonalenie zarządzania w jednostce sektora finansów publicznych*, „Problemy Jakości” 2018, Vol. 1, nr 1, s. 19–27.
2. *Działania projakościowe w jednostce sektora finansów publicznych – znaczenie i rola zintegrowanego systemu zarządzania w opinii osób będących na stanowiskach kierowniczych i pozostałych pracowników*, „Journal of Modern Science” 2017, nr 35(4), s. 331–352.
3. *Doskonalenie zarządzania w jednostce sektora finansów publicznych – znaczenie i rola zintegrowanego systemu zarządzania w opinii pracowników ze względu na staż pracy*, „Krakowskie Studia Małopolskie” 2017, nr 22, s. 145–161.
4. *Improving the functioning of an organization – implementing the integrated management system at unit of the public finance sector*, “Journal of Applied Management and Investments” 2018, Vol. 7, No. 2, s. 104–111.

Ad.3. Obszar związany z innowacjami i polityką energetyczną w Polsce

Moje zainteresowania badawcze ewoluowały i uległy rozszerzeniu w kierunku polityki energetycznej oraz działań podejmowanych na rzecz wzrostu innowacyjności w Polsce były one naturalną konsekwencją współpracy z administracją publiczną w tym z Ministerstwem Gospodarki (2011–2015) oraz pełnieniem funkcji członka rady nadzorczej we wiodących spółkach węglowych i energetycznych (Kompania Węglowa (2011–2014), Gas System Sp. z o.o. (2015) oraz w Wałbrzyskim Rynku Hurtowym (2014–2016). Znalazło to wyraz w publikacjach dotyczących istoty polityki energetycznej i działań na rzecz wzrostu innowacyjności. O problemach tych traktują następujące moje publikacje:

1. *Innowacyjność w Polsce – obecna sytuacja i dokumenty strategiczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 11, cz. I, s. 27–41.
2. *Innowacyjność w Polsce – stan obecny i wyzwania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 10, s.102–111.
3. *Rationalization process in the refining sector of the European Union in the context of activities aimed at restoring the competitiveness of refineries*, “AGH Drilling, Oil, Gas” 2014, Vol. 31, no. 1, s. 39–48, (współautorzy M. Białek, M. Kaliski) – mój udział szacuje się na 30%
4. *Prognozy produkcji ropy naftowej do 2018 r. według Średnioterminowego Raportu Rynku Ropy Naftowej opracowanego przez Międzynarodową Agencję Energetyczną*, „Polityka Energetyczna” 2013, t. 16, z. 3, s. 73–81, (współautorzy M. Białek, M. Kaliski) – mój udział szacuje się na 30%
5. *Zarządzanie zmianą w polityce energetycznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 3, s. 5–25, (współautorzy P. Frączek, M. Kaliski) – mój udział procentowy szacuje się na 30%
6. *Wyzwania dla producentów nawozów mineralnych w kontekście liberalizacji krajowego rynku gazu ziemnego*, „Przemysł Chemiczny” 2013, t. 92, nr 8, s. 1393–1398,

(współautorzy W. Lubiewa–Wieleżyński, A.P. Sikora, A. Szurlej, R. Biały) – mój udział szacuje się na 10%

Omawiane obszary badawcze znalazły swój wyraz jak wskazałam w publikacjach naukowych. Zostały one opublikowane w czasopismach i wydawnictwach zagranicznych oraz ogólnopolskich, a także były prezentowane na konferencjach międzynarodowych i krajowych. Spośród wszystkich artykułów w czasopismach naukowych 9 ukazało się w języku angielskim. Zdecydowana większość publikacji jest tylko mojego autorstwa, we współautorstwie przygotowałam m.in. 6 artykułów. W bazie Google Scholar odnotowano 35 cytowań moich prac, zaś h-index wynosi 3. Łączna wartość punktów KBN/MNiSW przyznanych moim publikacjom po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych wynosi 307. Szczegółowe informacje dotyczące publikacji prezentuje poniższa tabela.

Tabela 2. Syntetyczne zestawienie dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora

Wyszczególnienie	Liczba		
	krajowe	zagraniczne /międzynarodowe	ogółem
Wydawnictwa książkowe, monografie: <ul style="list-style-type: none"> w tym autorskie w tym współautorskie 	1		1
Rozdziały w wydawnictwach zbiorowych: <ul style="list-style-type: none"> w tym autorskie w tym współautorskie 	3	1	4
Artykuły w czasopismach naukowych: <ul style="list-style-type: none"> w tym autorskie w tym współautorskie 	16 3	6 3	22 6
Inne publikacje (skrypty i opracowania): <ul style="list-style-type: none"> w tym autorskie w tym współautorskie w tym koordynacja prac 	1 4 1		1 4 4
Niepublikowane raporty z prac badawczych: <ul style="list-style-type: none"> w tym autorskie w tym współautorskie 	1 3		1 5
Materiały szkoleniowe/konferencyjne/opinie/stanowiska	5		5
Ogółem:	38	15	53
Aktywny udział w międzynarodowych i krajowych konferencjach tematycznych:	24	15	40
Udział w projektach naukowo-badawczych: <ul style="list-style-type: none"> kierownik/lider projektu nadzór merytoryczny członek zespołu projektowego (wykonawca) 		5 8 10	5 8 10
Recenzowanie artykułów naukowych	1	3	4
Recenzje innych prac (wnioski konkursowe)		25	25
Liczba punktów za publikacje naukowe		307	
Liczba cytowań publikacji <ul style="list-style-type: none"> według bazy Google Scholar 		35	
Index Hirscha opublikowanych publikacji: <ul style="list-style-type: none"> według bazy Web of Science według bazy Google Scholar 		1 3	

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto artykuł pt. *Benefits of implementing diversity management concept in the opinion of organizations operating in the Visegrad Group – statistical comparative analysis* autorstwa mojego (50% udział procentowy) i Pana dra B. Jefmańskiego

został złożony w czasopiśmie naukowym "Transformations in Business & Economics", które posiada współczynnik wpływu Impact Factor (IF), znajdujący się w bazie Journal Citation Reports (JCR). [lista MNiSW: 20 punktów]

Artykuł pt. *The rationale for introducing the concept of diversity management in organizations in the Visegrad Group countries (V4)* został złożony do czasopisma naukowego, "American International Journal of Social Science"

Również, jestem redaktorem wydania specjalnego czasopisma naukowego „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, noszącego tytuł „Zarządzanie różnorodnością – współczesne wyzwania świata i Polski”, który ma się ukazać do końca 2018 roku.

5.3. ZAANGAŻOWANIE W PROJEKTY KRAJOWE I MIĘDZYNARODOWE

Moja aktywność naukowa w latach 2006–2018 przejawia się udziałem w krajowych i międzynarodowych projektach badawczych czy projektach implementacyjnych w charakterze koordynatora, członka zespołu projektowego, eksperta zewnętrznego czy autora i pomysłodawcy. Uczestniczyłam w realizacji ponad 20 projektów w tym krajowych i międzynarodowych. Byłam autorką i pomysłodawczynią 5 projektów, w 5 pełniłam funkcję koordynatora, w 8 pełniłam nadzór merytoryczny, a w 10 byłam członkiem zespołu i/lub ekspertem zewnętrznym (Załącznik nr 4, poz. IIF.1 –IIF.17, IIIB.1–IIIB.5).

Moja działalność naukowa w latach 2006–2008 przejawia się udziałem, z ramienia Przedstawicielstwa Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), w realizacji projektów nt. praw człowieka, sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy oraz zarządzania różnorodnością. Efektem tej działalności wówczas były 2 recenzowane publikacje książkowe. Pierwsza pt. *Firma równych szans*, której jestem współautorką i członkiem zespołu redakcyjnego i druga pt. *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*, której jestem autorką. Ponadto doprowadziłam do uruchomienia cyklu wykładów nt. zarządzania różnorodnością na wiodących polskich uczelniach (m.in. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Szkoła Główna Handlowa, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Uniwersytet w Białymstoku), gdzie również byłam wykładowcą.

W latach 2008–2009 w międzynarodowym projekcie badawczym *Study of the gender dimension and discrimination in social protection* realizowanym na zlecenie Komisji Europejskiej (Social Affairs Equal Opportunities DG) w ramach Programu PROGRESS, którego byłam współautorką odpowiedzialna byłam za opracowanie metodologii badań empirycznych oraz przeprowadzenie badań i opracowanie raportów przez międzynarodowych ekspertów w wybranych na potrzeby projektu krajach (Niemcy, Belgia, Portugalia, Irlandia, Wielka Brytania, Francja, Holandia, Norwegia, Szwecja, Włochy, Hiszpania, Czechy, Bułgaria, Łotwa) oraz pełniłam funkcję lidera projektu. Celem badania była ocena sytuacji w wybranych krajach członkowskich UE i krajach EFTA/EOG pod względem równości szans i dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub

przekonania, stan zdrowia, wiek w obszarze ochrony socjalnej. Zastosowane metody badawcze to desk reserach, indywidualne wywiady pogłębione (IDI) oraz seminaria z ekspertami (Załącznik nr 4, poz. IIF.1).

W 2009 roku uczestniczyłam w realizacji międzynarodowego projekt *Raising the awareness of companies about combating stereotypes* finansowego przez Komisję Europejską (Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG) w ramach programu PROGRESS we współpracy z International Labour Organization (ILO) International Training Center Turin, gdzie pełniłam funkcję członka zespołu opracowującego raport narodowy pt. *Add Value, Break Stereotypes - AVBS* i eksperta ds. szkoleń (uczestniczyłam w opracowaniu materiałów szkoleniowych i przeprowadziłam 3 warsztaty dla przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw) (Załącznik nr 4, poz. IIF.5).

Moja aktywność naukowa w latach 2009–2012 ma związek z pełnieniem funkcji Dyrektora Departamentu Analiz Ekonomicznych i Prognoz w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, gdzie koordynowałam i realizowałam prace analityczne w urzędzie. Wówczas organizowałam i sprawowałam nadzór nad aktywnością badawczą, w tym w ramach badań międzynarodowych, projektów badawczych realizowanych ze środków finansowych Unii Europejskiej. W latach 2009-2012 kierowałam ogólnopolskim projektem pt. *Poakcesyjny Program Wsparcia Obszarów Wiejskich (PPWOW)* realizowanym na podstawie umowy pożyczkowej nr 7358 POL zawartej pomiędzy Międzynarodowym Bankiem Odbudowy i Rozwoju (Bank Światowy) a Rzeczpospolitą Polską na kwotę 88,80 mln USD (Załącznik nr 4, poz. IIF.17). Program zawierał 3 komponenty: reforma administracyjna KRUS (działania dotyczące zintegrowania i modernizacji infrastruktury informatycznej); integracja społeczna, skupiająca się na aktywizacji i integracji mieszkańców obszarów wiejskich ze środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz kampania informacyjno-promocyjna dotycząca powyższych komponentów oraz działania upowszechniające efekty projektu. W ramach koordynowanego przeze mnie projektu zostało przeprowadzone badanie ewaluacyjne, które obejmowało badanie sondażowe wśród usługodawców/organizacji społecznych (5926 ankiet), badanie CAWI z 457 koordynatorami gminnymi (91,4% gmin).

W latach 2009–2012 byłam również inicjatorką (autorką) projektów, członkiem Komitetów Sterujących oraz sprawowałam nadzór merytoryczny nad systemowymi projektami badawczymi realizowanymi przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, które obejmowały takie zagadnienia jak (Załącznik nr 4, poz. IIF.7–IIF.13):

- aktywizacja osób 50+ z perspektywy zarządzania tą grupą pracowników w organizacji,
- godzenie życia zawodowego z rodzinnym jako element zarządzania zasobami ludzkimi,
- aktywizacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy,
- efektywność aktywnych instrumentów polityki rynku pracy,
- prognozowanie popytu i podaży na rynku pracy,
- profilowanie bezrobotnych.

Na szczególną uwagę zasługuje projekt *Wyrównywanie szans na rynku pracy osób 50+*, którego byłam autorką i aktywnie uczestniczyłam we wszystkich pracach badawczych i opracowywaniu raportów z badań (Załącznik nr 4, poz. IIF.11). Ponadto jako przewodnicząca funkcjonującej przy Ministrze Pracy i Polityki Społecznej ogólnopolskiej Krajowej Radzie 50+ wraz z przedstawicielami związków zawodowych, organizacji pracodawców, przedstawiciele organizacji pozarządowych, instytucji rynku pracy oraz przedstawiciele świata nauki miałam możliwość współpracy z kilkudziesięcioma ekspertami z Polski przy opracowywaniu i wdrażaniu rekomendacji i działań na rzecz zwiększania aktywności zawodowej osób 50+ oraz upowszechniania i wdrażania koncepcji zarządzania wiekiem. Natomiast w latach 2010–2012 jako Krajowy Koordynator *Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia efektywności zawodowej osób w wieku 50+* uczestniczyłam w procesie implementacji działań na rzecz zwiększania aktywności osób 50+. Odpowiedzialna byłam za opracowanie jakościowo–ilościowego narzędzia monitorowania realizowanych aktywności w ramach Programu. Nadzór nad wdrażaniem rządowego krajowego Programu dał mi możliwość szerokiej analizy procesu implementacji praktycznych działań na rzecz zróżnicowania w miejscu pracy. Wymiar aplikacyjny w tym obszarze pełnił znaczącą rolę i był połączony ściśle z praktyką gospodarczą.

Brałam również udział w pracach organów funkcjonujących w ramach Unii Europejskiej tj.: Komitecie ds. Ochrony Socjalnej (*Social Protection Committee*) i Grupie Wysokiego Szczebla ds. Płci (*High-level group on gender mainstreaming*), która wspiera Komisję Europejską w przygotowaniu i wdrożeniu działań mających na celu promowanie różnorodności w miejscu pracy w tym równości szans kobiet i mężczyzn oraz ma na celu stałą wymianę doświadczeń, polityk i praktyk między krajami UE, partnerami społecznymi na poziomie UE i organizacjami pozarządowymi w tym zakresie.

Nieco odmienne, ale istotne dla mojej aktywności naukowej, było uczestnictwo w latach 2011-2014 w projekcie badawczym *Analiza procesów zachodzących na polskim rynku pracy i w obszarze integracji społecznej w kontekście prowadzonej polityki gospodarczej* realizowanym przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, które rozpoczęło się na etapie podjęcia z mojej strony inicjatywy w środowisku naukowym na rzecz budowania zintegrowanego systemu prognostyczno–informacyjnego umożliwiającego prognozowanie zatrudnienia w Polsce. W konsekwencji tej aktywności przyjął funkcję Członka Rady Programowej powołanej przez Instytut Pracy i Polityki Społecznej – wykonawcy projektu. Zainicjowane przeze mnie i wypracowane przez grupę ekspertów w ramach projektu narzędzie prognostyczne było wówczas pionierskim w Polsce systemem informatycznym, który na podstawie modelu ekonometrycznego i danych statystycznych zgromadzonych w banku danych umożliwiał wizualizację wyników prognoz dla zadanego okresu, grupy zawodu, sektora gospodarki, czy województwa oraz prowadzenie analiz scenariuszowych (Załącznik nr 4, poz. IIF.8).

W latach 2010–2012 byłam również koordynatorem projektu w międzynarodowym projekcie *Gender mainstreaming as the tool for change in the labour market* realizowanym dla Komisji Europejskiej, który obejmował badania empiryczne i opracowanie raportu nt. roli stereotypów i uprzedzeń związanych z sytuacją kobiet i

mężczyzn z perspektywy miejsc pracy i w kontekście zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji (Załącznik nr 4, poz. IIF.2).

Na uwagę zasługuje fakt, że jestem autorką koncepcji międzynarodowego projektu *badawczego Diversity management in the V4 countries as an answer for demographic changes* realizowanego dla Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego przez Wyższą Szkołę Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie we współpracy z partnerami z Czech, Słowacji i Węgier. Celem projektu było przeprowadzenie badań empirycznych w krajach uczestniczących w projekcie na temat wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością i istniejących wyzwań demograficznych oraz opracowanie raportu końcowego, którego byłam również współautorką (Załącznik nr 4, poz. IIF.3).

5.4. UDZIAŁ W KONFERENCJACH KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH (WRAZ Z ICH ORGANIZACJĄ)

Moja aktywność naukowa w latach, 2006–2018, przejawiała się również udziałem w krajowych i międzynarodowych konferencjach, które tematycznie wpisują się w obszar naukowy prezentowany w monografii oraz pozostałych publikacjach. Było to około 80 wystąpień podczas konferencji i seminariów w formie wykładów, prezentacji naukowych referatów, dyskusji panelowych czy w roli moderatora panelu dyskusyjnego. Aktywny udział wiązał się z 24 wystąpieniami na konferencjach naukowych i z 15 wystąpieniami na międzynarodowych konferencjach (w tym w USA, Belgii, Azerbejdżanie, Francji, Wielkiej Brytanii, Ukrainie) oraz z około 34 wystąpieniami, które dotyczyły problematyki rozwoju gospodarczego Polski, polityki innowacyjności, zarządzania różnorodnością w organizacjach i polityki jakości w jednostkach sektora finansów publicznych (Załącznik nr 4, poz. IIG.1–IIG.40; poz. IIIA1–IIIA.34).

W 2010 roku organizowałam w imieniu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich Międzynarodową Konferencję pt. Polska dla Rodziny – Rodzina dla Polski, która odbyła się w Sejmie RP. W 2011 roku w ramach pierwszego Przewodnictwa Polski w Radzie Europejskiej z ramienia Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej odpowiedzialna byłam wraz z zespołem za koordynację i organizację wielu międzynarodowych konferencji, które wynikały z bezpośredniej działalności Ministra Pracy i Polityki Społecznej (Kraków, Warszawa, Wrocław). Za tę działalność otrzymałam Nagrodę Prezesa Rady Ministrów za zaangażowanie i wkład w przygotowanie i sprawowanie pierwszego Przewodnictwa Polski w Radzie Unii Europejskiej w 2011 r.

W latach 2012-2014 podczas zatrudnienia w Ministerstwie Gospodarki organizowałam we współpracy z Polskim Centrum Badań i Akredytacji, Polską Nagrodą Jakości i Krajową Izbą Gospodarczą ogólnopolskie konferencje pt. „Społeczna odpowiedzialność organizacji – zrównoważony rozwój” (2013), „Dobre praktyki doskonalenia zarządzania – zarządzanie wiedzą” (2014) oraz „Zarządzanie innowacją: nauka–biznes–administracja” (2015), które cieszyły się dużym zainteresowaniem i uznaniem w gronie praktyków i przedstawicieli nauki.

Byłam członkiem komitetów naukowych 5 konferencji: VII Międzynarodowej Konferencji „Zarządzanie–Nowe perspektywy z udziałem e-technologii” w 2017 roku organizowanej przez Społeczną Akademię Nauk, VI Międzynarodowej Konferencji „Zarządzanie–Nowe perspektywy. Heurystyczne podejście do innowacyjności” w 2015 roku organizowanej przez Społeczną Akademię Nauk, V Międzynarodowej Konferencji „Zarządzanie–Nowe perspektywy. Zmiana paradygmatu przedsiębiorczości w dobie zmian demograficznych” w 2014 roku organizowanej przez Społeczną Akademię Nauk, VIII Ogólnopolskiej Konferencji na temat bezpieczeństwa „Udział nowoczesnych rozwiązań w zapewnieniu bezpieczeństwa Polski w świetle aktualnych zagrożeń” w 2015 roku organizowanej przez Wyższą Szkołę Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie, Konferencji „Zarządzanie w XXI wieku. Społeczne i ekonomiczne aspekty zarządzania w organizacjach przyszłości” w 2018 roku organizowanej przez Wyższą Szkołę Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie, Wydział Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego i Akademię Finansów i Biznesu Vistula.

Byłam członkiem honorowym Konferencji „Zarządzanie w XXI wieku. W poszukiwaniu nowych koncepcji nowoczesnego zarządzania organizacją” w 2015 roku organizowanej przez Wyższą Szkołę Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie.

5.5. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNEJ

Pomimo permanentnego zaangażowania w praktykę gospodarczą, prowadzę działalność dydaktyczną która przebiega w zarówno w formule stałej jak też w formule okresowej. Prezentowane przeze mnie zagadnienia związane są przede wszystkim z problematyką zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania różnorodnością. W latach 2007–2008 zorganizowałam i byłam jednym z wykładowców w cyklu 11 seminariów na 11 polskich uczelniach wyższych (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wyższa Szkoła Bankowa w Bydgoszczy, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet w Białymstoku, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Jagielloński) pt. *Różnorodność, zarządzanie różnorodnością w firmie – korzyści i koszty* w których uczestniczyli studenci kierunków ekonomicznych i zarządzania (900 studentów). Ponadto od 2013 roku współpracuję z Wyższą Szkołą Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, gdzie prowadzę zajęcia dla studentów I i II stopnia studiów stacjonarnych i niestacjonarnych z przedmiotów związanych przede wszystkim z problematyką zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania różnorodnością. Ponadto dla zagranicznych studentów wykładam przedmioty launching the new products i human resource management.

Również wielokrotnie prowadziłam wykłady i seminaria dla studentów w charakterze praktyka, które dotyczyły współczesnych problemów zarządzania w tym zarządzania różnorodnością, zarządzania projektami i zarządzania jakością w jednostkach sektora finansów publicznych.

Prowadzę seminarium magisterskie dla studentów zagranicznych z szeroko pojętych nauk o zarządzaniu i pełnię funkcję promotora dla 14 prac magisterskich.

Dnia 6 kwietnia 2018 roku przyjąłem obowiązki związane z pełnieniem funkcji promotora pomocniczego rozprawy doktorskiej Pana mgra Pawła Brzezińskiego. Przyjęty tytuł rozprawy to „Klimat władza a przedsiębiorczość firm rodzinnych”, a funkcję promotora pełni Pan prof. dr hab. Mariusz Bratnicki.

5.6. INFORMACJA O WSPÓŁPRACY Z INSTYTUCJAMI, ORGANIZACJAMI I TOWARZYSTWAMI NAUKOWYMI

Swoją wiedzę rozwijałem i dzielę się spostrzeżeniami naukowymi będąc członkiem rad naukowych instytutów naukowo-badawczych (Instytut Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Zarządzania i Organizacji w Przemysle ORGMASZ), członkiem rady naukowej w czasopiśmie naukowym czy organizacji angażujących się w transfer wiedzy pomiędzy nauką a praktyką. Szczegółowa współpraca z instytucjami, organizacjami i towarzystwami naukowymi jest następującą (Załącznik nr 4, poz. IIIC–IIID):

- Instytut Pracy i Polityki Społecznej – członek Rady Naukowej (2011–2015)
- Czasopismo *Polityka Społeczna* – członek Rady Programowej (2009–2012)
- Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ – członek Rady Naukowej (2011–2017)
- Czasopismo *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* – członek Rady Programowej (od 2013 roku) oraz członek Komitetu Redakcyjnego i zastępca Redaktora Naczelnego (od 2018)
- Członek Rady Biznesu, Społeczna Akademia Nauk, Warszawa/Łódź (od 2013 roku)
- Krajowa Rada 50+ przy Ministrze Pracy i Polityki Społecznej – przewodnicząca (2010–2012)
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu – ekspert zewnętrzny (od 2017 roku)
- Rada Programowa Forum Kobiet w Infrastrukturze i Transporcie – członek (od 2016 roku)
- Towarzystwo Naukowe Prakseologii – członek (od 2017 roku)

W ramach współpracy w międzynarodowych gremiach naukowych jestem recenzentką (Editorial Board Member) dla *Business and Management Research* (Kanada), *International Journal of Business Administration* (Kanada) oraz *International Business Research* (Kanada), *International Journal of Business and Management* (Kanada) i dla krajowego czasopisma *Prakseologia i Zarządzanie* (Załącznik nr 4, IIIC–IIID).

5.7. INFORMACJA O DZIAŁALNOŚCI POPULARYZUJĄCEJ NAUKĘ

Bogate zaangażowanie zawodowe umożliwiło mi szeroką działalność popularyzatorską. Polegała ona zarówno na implementacji rozwiązań i opracowań naukowych w praktyce gospodarczej jak też wspieraniu działalności naukowej uczelni. W praktyce oznaczało to możliwość uczestnictwa studentów w praktykach i stażach w organizacjach w których pełniłam funkcje kierownicze (Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej) oraz uczestnictwo w przygotowaniu materiałów do programów badawczych. Często, zaangażowanie to polegało również na wsparciu konferencji naukowych i popularno–naukowych (w 5 konferencjach byłam członkiem komitetu naukowego).

Zorganizowałam i poprowadziłam kilkadziesiąt warsztatów i szkoleń (około 150 dni) promujących zagadnienia: zarządzanie różnorodnością, zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji i komunikacja w zróżnicowanych zespołach w tym we współpracy z organizacjami pracodawców (Krajowa Izba Gospodarcza, PKPP Lewiatan), związków zawodowych (NSZZ „Solidarność”), uniwersytetów i organizacji pozarządowych (Forum Odpowiedzialnego Biznesu). Prowadziłam wydarzenia popularno–naukowe promujące wiedzę o roli różnorodności zasobów ludzkich w budowaniu przewag konkurencyjnych czy z perspektywy rozwoju gospodarczego.

W latach 2010–2012 byłam członkiem jury w konkursach o tematyce aktywności zawodowej 50+ (Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich), aktywności społecznej (Fundusz Inicjatyw Obywatelskich) oraz w 2010 roku z ramienia Ministra Pracy i Polityki Społecznej pełniłam funkcję przewodniczącej komisji konkursowej w ramach otwartego konkursu ofert dla „Konkurs Inicjatyw Organizacji Pozarządowych”. Od 2014 roku jestem również członkiem Kapituły Hotel Przyjazny Rodzinie odpowiedzialnej za ocenę jakości usług hotelowych w Polsce.

Od 10 lat prowadzę również działalność ekspercką oraz jestem autorką i współautorską opracowań popularno–naukowych i eksperckich z zakresu zarządzania różnorodnością i zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto prowadzę szeroką działalność popularyzatorską problematyki funkcjonowania zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji i zarządzania nimi w mediach. Byłam uczestniczką programów telewizyjnych (TVP1, TVP2, TVN, Polsat, TVP Warszawa) i wywiadów w radiu (Polskie Radio, TOK FM, RMF FM) oraz w prasie na tematy związane z różnorodnością zasobów ludzkich postrzeganych w kontekście rozwoju gospodarczego i z perspektywy zarządzania nimi w organizacji (było to około 50 aktywności). Byłam uczestniczką (również jako panelista) kilkadziesiątu konferencji, kongresów, dyskusji panelowych dla praktyki gospodarczej dotyczących trendów i wyzwań związanych z różnorodnością zasobów ludzkich i zarządzania nimi zarówno w Polsce, jak też poza granicami kraju (Załącznik nr 4, poz. IIIA.1–III.34).

Przykładowo brałam udział w roli eksperta w ogólnopolskich debatach organizowanych przez Rzeczpospolitą w ramach projektu "Biznes Odpowiedzialny w Polsce" dnia 9 marca 2018 r. nt. zrównoważonego rozwoju i poprawy życia oraz 7 marca 2018 r. nt. zrównoważonego łańcucha dostaw – dlaczego firma powinna zadbać o swojej dostawcę.

Ponadto w latach 2012–2015 pracowałam również nad wdrożeniem zintegrowanego systemu zarządzania w Ministerstwie Gospodarki (nadzorując zespół ponad 1100 pracowników) bezpośrednio koordynując i nadzorując funkcjonowanie Zintegrowanego Systemu Zarządzania. W grupie podejmowanych działań znalazły się obszary związane z zarządzaniem jakością zgodnym z normą ISO 9001, bezpieczeństwem przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym zgodnym z wymaganiami dodatkowymi do normy ISO 9001 i zarządzaniem bezpieczeństwem informacji zgodnym z wymaganiami normy. W odniesieniu do tych działań Ministerstwo Gospodarki było wówczas w czołówce jednostek sektora finansów publicznych w Polsce w których wdrożono zarządzanie jakością.

W 2015 roku zostałam odznaczona Odznaką Honorową za Zasługi dla Rozwoju Gospodarki Rzeczypospolitej Polskiej. Od listopada 2015 r. jestem posiadaczką stopnia górniczego: Generalny Dyrektor Górnictwa I Stopnia. Ponadto jestem właścicielką statuetki „Złote serce” za działalność charytatywną, którą otrzymałam od Fundacji Prometeusz w 2014 roku.

6. PODSUMOWANIE OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO–BADAWCZYCH

Niniejszy Autoreferat zawiera prezentację mojej aktywności naukowo–badawczej. W treści przedłożonego opisu skoncentrowałam się na przedstawieniu mojego rozwoju naukowego po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych. W okresie tych 13 lat, ściśle powiązanie pracy naukowej z praktyką gospodarczą wywarło największy wpływ na ewolucję i rozwój moich zainteresowań, a podsumowaniem tego jest zaprezentowana w Autoreferacie monografia pt. *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Opracowanie to jest zwieńczeniem mojej dotychczasowej działalności naukowo–badawczej i wyrazem pogłębionego i wielokierunkowego spojrzenia na problematykę zarządzania różnorodnością w organizacji. Przeprowadzone w tej pracy badania dotyczące literatury przedmiotu mają charakter syntetyzujący wraz z jej krytyczną analizą, zaś jej ocena badawcza dotycząca empirycznego przedstawienia wyników przeprowadzonych rozważań i analiz w temacie zarządzania różnorodnością w średnich i dużych organizacjach funkcjonujących w Polsce, stanowi wyraz dokonanej diagnozy i oceny poziomu rozwoju zaawansowania stopnia wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacjach w Polsce, zwłaszcza średnich i dużych³³, a także przedstawienie procesu rozwoju tej koncepcji na przestrzeni ostatnich 10 lat i określenia kierunków jej doskonalenia. Należy dodać, że cel główny opracowania, jak i cele szczegółowe zostały zrealizowane, a postawione pytania badawcze uzyskały argumentację. W 2018 roku otrzymałam Nagrodę Rektora I stopnia za całokształt dorobku naukowego.

Konkludując, analiza literatury przedmiotu oraz badania empiryczne (własne i obce) potwierdziły również konieczność podjęcia prac związanych z pomiarem działalności organizacji na rzecz zróżnicowanych zasobów ludzkich i zarządzania nimi, co

³³ Badania empiryczne przeprowadzono na grupie średnich i dużych organizacji, zrezygnowano z małych podmiotów.

zamierzam kontynuować w dalszej działalności naukowo–badawczej. W najbliższym czasie zamierzam zaprezentować wyniki badań wraz z wnioskami podczas następujących konferencji naukowych: XVII Międzynarodowa Konferencja Pracowników Nauki i Ludzi Biznesu (Ekonomia–Zarządzanie–Finanse) pt. „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji oraz Wzrastających Wymagań Konsumentów” organizowana przez Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Wyższą Szkołę Biznesu–National Louis University w Nowym Sączu i Fundację Cognitione, która odbędzie się 18–19 czerwca 2018 r., Konferencja naukowa – „Zarządzanie w XXI wieku. Społeczne i ekonomiczne aspekty zarządzania w organizacjach przyszłości” organizowana przez Wyższą Szkołę Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, Wydział Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie i Akademię Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, która odbędzie się 23 maja 2018 r. oraz XXIII Międzynarodowa Konferencja Naukowa nt. „Zarządzanie restrukturyzacją. Rozwój i efektywność w obliczu zmian” organizowana przez Fundację Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, która odbędzie się w Krynicy–Zdroju w dniach 17–20 października 2018 r.