

# Wstęp

---

Członkami organizacji są różni ludzie – ich inność może być rozmaicie postrzegana, definiowana i w większym lub mniejszym stopniu akceptowana. Ci ludzie tworzą grupy, które współdziałając ze sobą bądź nie, determinują funkcjonowanie firm mniejszych i większych, publicznych i prywatnych, rodzimych i tych z udziałem kapitału zagranicznego. Ci różni ludzie decydują o sukcesach i porażkach organizacji.

Różnorodność ludzi jest czymś naturalnym, może dotyczyć tego, co widoczne (np. płeć, kolor skóry), ale i tego, co jest trudne do uchwycenia i przewidzenia (np. sposób myślenia, aspiracje zawodowe, sposób rozwiązywania problemów). Z różnorodnością spotykamy się na co dzień, jest wszechobecna, dlatego warto ją rozumieć, doceniać i szanować. Warto również postrzegać ją jako swoiste bogactwo, z którego należy umiejętnie korzystać, by zapewniać rozwój organizacji – a to wymaga stworzenia zatrudnionym środowiska pracy, w którym podstawą jest wzajemna tolerancja, w którym nikt nikogo nie dyskryminuje.

Analiza literatury wskazuje, że o ile niektóre z aspektów różnorodności, takie jak wiek, płeć czy pochodzenie, są często opisywane w literaturze przedmiotu, to brakuje publikacji poświęconych problemom nieoczywistym i dyskusyjnym.

Niniejsza monografia to próba wypełnienia luki poznawczej w zakresie różnorodności w miejscu pracy. Jej celem jest przedstawienie rozmaitych właściwości ludzi, które generują problemy w miejscu pracy i niejednokrotnie stanowią wyzwanie dla zarządzających organizacjami. Autorzy poszczególnych rozdziałów skoncentrowali się na wybranych przez siebie aspektach tożsamości człowieka, starając się wykazać potrzebę uwzględnienia opisywanego aspektu w zarządzaniu ludźmi. Podjęte przez autorów tematy pokazują, jak szeroko może być rozumiana różnorodność w miejscu pracy i jakie dylematy generuje takie pojmowanie różnorodności.

Rozważania zawarte w opracowaniu są efektem analizy treści literatury przedmiotu, w tym wyników badań innych autorów i danych ujętych w tematycznych raportach. Monografię podzielono na jedenaście rozdziałów.

Rozdział pierwszy dotyczy kultury narodowej jako wymiaru zarządzania różnorodnością. Autorzy tekstu, Sihad Khalil i Katarzyna Wojtaszczyk, podjęli próbę wskazania podobieństw między kulturami polską i kurdyjską, uzasadniając, że tego rodzaju działanie ma znaczenie w kontekście kształtowania wrażliwości międzykulturowej i zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich organizacji. Podsumowując rozważania, autorzy podkreślają, iż „zarysowane przez nich tendencje pokazują, iż Polacy i Kurdowie są coraz bardziej zainteresowani kooperowaniem, i że poszukiwanie analogii między kulturą polską i kurdyjską stanowi punkt wyjścia do zacieśniania współpracy między przedstawicielami obu narodowości na gruncie społecznym i gospodarczym”.

W rozdziale drugim Joanna Cewińska i Patrycja Mizera-Pęczek podejmują problematykę funkcjonowania społeczności LGBTQ w kontekście zatrudnienia. Odwołując się do literatury, opisują problemy przedstawicieli wymienionej społeczności w pracy. Podkreślają, iż omawiane zagadnienie jest trudne, ponieważ osoby nieheteroseksualne są powszechnie słabo akceptowalne, a ich zachowania traktuje się często jako patologiczne i świadczące o odchyleniu od normy. W konkluzji dodają, iż orientacja seksualna człowieka powinna być „rozpatrywana w kategoriach kapitału, który generuje wartość dodaną dla organizacji”.

Kwestiom atrakcyjności fizycznej i wyglądu jako aspektom różnorodności pracowników poświęcono rozdział trzeci. Jego autorki, Anna Krasnova i Izabela Różańska-Bińczyk, dowodzą, że atrakcyjność fizyczna i wygląd determinują osiągnięcie sukcesu w relacjach z ludźmi i w życiu zawodowym. Osoby ładne, jak wynika z rozdziału, „zwykle sprawiają na odbiorcach wrażenie bardziej utalentowanych, inteligentnych, zdecydowanych, sympatyczniejszych oraz bardziej interesujących niż ludzie nieurodzeni”, czego konsekwencją jest „większa możliwość wpływu osób atrakcyjnych fizycznie na opinie i postępowanie innych ludzi, czyli większe możliwości w kreowaniu swojej kariery zawodowej”.

Kolejny rozdział dotyczy różnorodności religijnej w miejscu pracy. Paweł Łuczak i Marzena Syper-Jędrzejak zwracają uwagę, że postawa religijna wpływa na życie psychiczne i społeczne człowieka oraz że może determinować jego „funkcjonowanie zawodowe, sposób wypełniania obowiązków, ogólne warunki pracy czy kulturę organizacji”. Dlatego, zdaniem autorów, kwestię wyznania należy brać pod uwagę w procesie kształtowania efektywnego środowiska pracy.

W następnym rozdziale Zdzisława Janowska prowadzi rozważania na temat etycznych i moralnych zachowań polityków w sytuacji rozwiązywania

problemów ważnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego gminy, regionu i kraju. Dowodzi, że różnorodność polityczna w procesie sprawowania władzy nie może przeszkadzać w realizacji idei dobra wspólnego.

W rozdziale szóstym Wojciech Ulrych odnosi się do zagadnienia zarządzania efektywnością pracy rodzica. Opisuje czynniki determinujące pracę osób wychowujących dzieci i podkreśla konieczność upowszechniania wszelkich rozwiązań sprzyjających zatrudnieniu rodziców oraz łączeniu ich pracy zawodowej z życiem prywatnym.

Jednym z wymiarów różnorodności pracowników jest aktywność fizyczna. Temu aspektowi poświęcono rozdział siódmy. Jego autorzy, Filip Maszewski i Anna Michałkiewicz, dowodzą, że aktywność fizyczna zatrudnionych „może być dodatkowym źródłem wiedzy o ich predyspozycjach osobowościowych, preferowanym sposobie pracy czy radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami”.

Rozdział ósmy poświęcono zarządzaniu różnorodnością w kontekście zróżnicowania zasobów ludzkich ze względu na stopień uzależnienia od nikotyny. Małgorzata Striker i Katarzyna Wojtaszczyk, odwołując się do wyników badań, pokazują, jak postrzegani są pracownicy palący i niepalący. W podsumowaniu podkreślają, że różnorodność pracowników ze względu na stopień uzależnienia od nikotyny stawia przed pracodawcami konkretne wyzwania zarządcze (zapewnienie miejsca pracy wolnego od dymu tytoniowego, wspieranie tych, którzy chcą zerwać z nałogiem, zmniejszanie napięć między palącymi i niepalącymi przy jednoczesnym wyeliminowaniu dyskryminacji przedstawicieli tych dwóch grup).

Lena Grzesiak w rozdziale dziewiątym podkreśla konieczność przeciwdziałania negatywnym stereotypom zawodowym, odnosząc się do zawodu księgowego. Autorka przedstawia przykłady negatywnych stereotypów dotyczących tej profesji i proponuje sposoby aktywnego przeciwdziałania tendencyjnemu myśleniu o księgowych w kontekście zarządzania różnorodnością organizacyjną.

Rozdział dziesiąty dotyczy aktywizacji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Jego autorka, Justyna Kołodziejczyk, prezentuje przyczyny i skutki wykluczenia społecznego, omawia obszary i grupy najbardziej zagrożone wykluczeniem, opisuje powody braku aktywizacji zawodowej osób wykluczonych społecznie oraz przekonuje o korzyściach z ich zatrudniania.

Ostatni, jedenasty rozdział monografii autorstwa Zdzisława Chmała jest przykładem wykorzystania metafory w analizach dotyczących różnorodności. Traktuje o doświadczeniach kobiet, które uwikłane są w układy ograni-

czające je w „drodze do prawdziwego poznania”. W swoim odważnym tekście autor przedstawia refleksje na temat Fausty – kobiety, która „prze do przodu i ma rację”.

W zakończeniu monografii podkreślono wagę problematyki różnorodności w miejscu pracy i zamieszczono informacje o Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego jako zespole współautorów niniejszego „dzieła”, osób bardzo różnych, które – mimo rozmaitych właściwości i zainteresowań – skoncentrowały się wokół problematyki zarządzania różnorodnością, i które, mamy taką nadzieję, udowodniły, iż wspólna praca, bez względu na inność jej wykonawców, przynosi efekty.