

**Oryginalny artykuł naukowy**  
**Original Article**

*Data wpływu/Received:* 14.05.2015

*Data recenzji/ Accepted:* 7.06.2015/2.10.2015

*Data publikacji/Published:* 2.12.2015

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora*

**DOI: 10.5604/18998658.1186388**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*dr inż. Bożena Gajdzik <sup>A B C D E F</sup>*

*Politechnika Śląska, Katedra Inżynierii Produkcji*

**ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ ZASOBÓW LUDZKICH  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE HUTNICZYM**

**DIVERSITY MANAGEMENT OF PERSONAL STAFF  
IN STEELWORKS**

**Streszczenie:** W artykule zwrócono uwagę na cechy różnicujące pracowników w przedsiębiorstwie hutniczym. Za studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland. Analizie poddano zmiany w strukturze zasobów kadrowych oraz działania w zakresie różnorodności. Na podstawie studium przypadku wypracowano metodologię zarządzania różnorodnością kadry hutniczej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie różnorodnością, kadra, przedsiębiorstwo hutnicze

**Abstract:** Some problems connected with the staff structure in a metallurgical enterprises were presented in the article. In the case study was used ArcelorMittal Poland company. The changes in staff structure of the company were analyzed and the best practices as applied in the company in the field of diversity management were characterized in the article. This analysis was performed in construction of the diversity management methodology.

**Keywords:** diversity management, staff, steelworks

## Wstęp

Dążenie do efektywnego zarządzania skutkuje rozwojem polityki personalnej firm. Przedsiębiorstwa zwracają uwagę na ważność zasobów ludzkich w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Firmy, korzystając z zasobów rynków pracy, tworzą wewnętrzny portfel kadrowy. Istnieje zależność pomiędzy strukturą rynku pracy a kadrą przedsiębiorstwa. W ostatnich latach rynek pracy jest coraz silniej ukształtowany przez zmiany demograficzne. Spada liczba osób w wieku produkcyjnym w stosunku do liczby osób w wieku poprodukcyjnym. Obecnie w Polsce osoby w wieku produkcyjnym (18-44 lata) stanowią około 40% ludności. Do 2035 roku odsetek osób w tej grupie wiekowej będzie stanowił zaledwie 30%<sup>1</sup>. Sytuacja ta zmusza instytucje rządowe do podnoszenia progów wiekowych, uprawniających do przejścia na emeryturę. Zmiany demograficzne na rynku pracy oznaczają zmiany kadrowe w firmach. Przedsiębiorstwa, uwzględniając proces starzenia się społeczeństwa, muszą sterować fluktuacją kadr, aby zapewnić ciągłość obsady stanowisk<sup>2</sup> i transfer wiedzy użytecznej w miejscu pracy<sup>3</sup>. Poza strukturą wiekową cechami różnicującymi współczesne rynki pracy są: wykształcenie, płeć, narodowość, etniczność, język, doświadczenie zawodowe, wartości, poglądy, religia, ubiór, wygląd itp. Różnorodność rynków pracy jest podstawą dynamiki zmian wewnątrz struktur kadrowych firm.

Pod koniec lat 90. ubiegłego wieku różnorodność pracowników stała się obiektem badań, które skutkowały opracowaniem podstaw zarządzania różnorodnością (*diversity management*). Zarządzanie różnorodnością jest zbiorem działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, aby zwiększyć i utrzymać heterogeniczność zasobów ludzkich, zwiększając korzyści z tytułu różnorodności i ograniczając problemy<sup>4</sup>. Problematyka zróżni-

<sup>1</sup> Prognozy GUS, Zmiany na rynku pracy do 2035 roku, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), cyt. za: P. Woszczyk, M. Gawron, *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie wielopokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 5, s. 81-97.

<sup>2</sup> B. Gajdzik, *Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 43-56.

<sup>3</sup> B. Gajdzik, *Concentration on knowledge and change management at metallurgical company*, „Metalurgia” 2008, Vol. 47, No. 2, p. 142-144; B. Gajdzik, K. Grzybowska, *Qualifications versus useful knowledge in metallurgical enterprise*, „Metalurgia” 2014, Vol. 53, No. 1, p. 119-122.

<sup>4</sup> Q.M. Roberson, *Disentangling the meanings of diversity and inclusion*, „CAHRS Working Paper Series”, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp> [dostęp: 21.04.2014], cyt. za: U. Bukowska, *Zarządzanie różnorodnością pracowników w świetle społecznej odpowiedzialności*, [w:] A. Depta (red.), *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 161-171.

cowania pracowników dotyczy przedsiębiorstw wielu gałęzi przemysłu, w tym również sektora hutniczego.

Celem niniejszej publikacji było prześledzenie zmian kadrowych w przedsiębiorstwie hutniczym oraz opis metodologii postępowania w obszarze zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Główną metodą badawczą, którą wykorzystano do realizacji ustalonego celu, było studium przypadku. Podmiotem badawczym było przedsiębiorstwo Arcelor-Mittal Poland, należące do międzynarodowej grupy kapitałowej ArcelorMittal. Na polskim rynku funkcjonuje od 2004 roku. Liczba zatrudnionych pracowników, według stanu z grudnia 2013 roku, to 12 283 osoby. Korzystając z raportów społecznych przedstawiono strukturę kadrową i zakres podejmowanych działań w kwestiach zróżnicowania pracowników.

## 1. Istota różnorodności zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

Pojęcie „różnorodność” (*diversity*) pochodzi od łacińskiego *diversus* i oznacza przeciwieństwo<sup>5</sup>. Różnorodność odzwierciedla się w cechach jednostki lub zbiorowości<sup>6</sup>. Za podstawowe kryteria różnicujące przyjmuje się czynniki społeczno-demograficzne: wiek, płeć, wykształcenie, pochodzenie społeczne, narodowość, etniczność, status ekonomiczny, stan cywilny. Dodatkowe to czynniki niedemograficzne, takie jak: poglądy, wartości, postawy, sposoby komunikowania się, przynależność do organizacji, powiązania społeczne, indywidualna efektywność, osobowość, stan zdrowia, ubiór, religijność itp.<sup>7</sup>

Różnorodność kadry wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Pracownicy o różnych cechach mogą wzajemnie uzupełniać się w trakcie pracy lub ją dezorganizować. Potencjał kadrowy firmy jest kombinacją poszczególnych cech różnicujących pracowników. Jest on rezultatem „genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczenia, postaw wobec życia i biznesu”<sup>8</sup>. Profil kadry tworzą: psychofizyczne możliwości człowieka, zdobyta wiedza, doświadczenie i umiejętności zawodowe oraz przyjmowane w pracy postawy. Aby wydobyć z pracowników to, co w nich najlepsze, należy zarządzać różnorodnością (*diversity management*). W zarządzaniu różnorodnością stosuje się metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Dobór metod i narzędzi powinien być skorelowany ze strukturą kadry, a ich zastosowanie powinno odpowiadać założeniom polityki personalnej firmy. Firmy decydujące się działać na rzecz tworzenia i promocji różnorodności podpisują *Kartę Różno-*

<sup>5</sup> J.R. Austin, *A cognitive framework for understanding demographic influences in groups*, „International Journal of Organizational Analysis” 1997, Vol. 5, 1997, No. 4, s. 347.

<sup>6</sup> J.A. Chatman, *Norms in mix sex and mixed race work groups*, „The Academy of Management Annals” 2010, Vol. 4, No. 1, p. 448.

<sup>7</sup> O.A. Seymen, *The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literature review*, „Cross Cultural Management” 2006, Vol. 13, No. 4, p. 297; J.A. Clair, J.E. Beatty, T.L. MacLean, *Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 1, p. 78; Q.M. Roberson, *Disentangling the meanings of diversity...*, s. 6; A. Wziętek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

<sup>8</sup> W.J. Hudson, *Intellectual capital. How to build it, enhance it, use it*, John Wiley & Sons, Inc, Toronto, 1993, s. 16, cyt. za: B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 46.

rodności. Dokument ten jest pisemnym zobowiązaniem firmy do angażowania wszystkich osób zatrudnionych na rzecz rozwoju firmy poprzez tworzenie równych szans i do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy<sup>9</sup>. W krajach Unii Europejskiej *Karta* funkcjonuje od września 2011 roku, Polska przyjęła *Kartę* w lutym 2012 roku. Promotorem i koordynatorem dokumentu jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu<sup>10</sup>.

Działania na rzecz różnorodności i równości szans są przedmiotem raportowania społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa stosują wskaźniki GRI (*Global Reporting Initiative*). Do istotnych cech kadrowych należą: płeć, wiek, miejsce pracy zatrudnionych<sup>11</sup>. Według sprawozdawczości (G4) wskaźnikami służącymi do oceny różnorodności są wskaźniki społeczne z kategorii „Praktyki zatrudnienia i godna praca” (LA – *Labour Activity*) oraz „Respektowanie praw człowieka” (HR – *Human Relations*). Najczęściej stosowane podgrupy wskaźników to: „Zatrudnienie” (*Employment*), „Bezpieczeństwo i higiena pracy” (*Occupational Health and Safety*) oraz „Edukacja i Szkolenia” (*Training and Education*)<sup>12</sup>.

Zakres działań stosowanych w firmach o zróżnicowanej kadrze jest uwarunkowany liczebnością pracowników i stopniem zróżnicowania. W dużych przedsiębiorstwach zróżnicowanie kadry jest większe niż w małych. Duże przedsiębiorstwa są sygnatariuszami *Karty Różnorodności*. Do czerwca 2014 roku *Kartę* sygnowało 99 dużych przedsiębiorstw<sup>13</sup>. Działania na rzecz różnych grup pracowniczych są przedmiotem raportowania społecznego i zestawienia rezultatów według wskaźników GRI.

## 2. Struktura kadry w przedsiębiorstwie hutniczym - studium przypadku

W latach 80. ubiegłego wieku zatrudnienie w hutnictwie wynosiło 157 tys. osób. Obecnie w sektorze hutniczym pracuje 20 tys. osób<sup>14</sup>. Prawie połowa zatrudnionych w sektorze hutniczym pracuje w przedsiębiorstwie ArcelorMittal Poland. Załoga przedsiębiorstwa liczy 12 283 osoby. Najwięcej pracowników zatrudnionych jest w oddziałach w Dąbrowie Górniczej – 3 695 osób i w Krakowie – 3 252 osoby<sup>15</sup>. Oddział w Dąbrowie Górniczej to dawna Huta Katowice, gdzie w latach 80. pracowało 22 357 osób<sup>16</sup>. Z kolei oddział w Krakowie to były kombinat metalurgiczny z liczbą pracowników 32 468<sup>17</sup>. Zatrudnienie w pozostałych oddziałach przedsiębiorstwa (dawnych hutach) przedstawia się następująco: oddział Sosnowiec – dawna Huta Cedlera – 435 osób, oddział Świętochłowice – dawna Huta Florian –

<sup>9</sup> <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/aktualnosci.html?id=79> [dostęp: 12.12.2014].

<sup>10</sup> A. Depta, *Współczesne problemy zarządzania...*, s. 169.

<sup>11</sup> K. Klimkiewicz, *Global Reporting Initiative – czyli trochę o raportowaniu społecznym*, publikacja internetowa: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/global-reporting-initiative-czyli-troche-o-raportowaniu-spoecznym/> [dostęp: 11.01.2015].

<sup>12</sup> <http://biznesodpowiedzialnie.blog.pl/1022/12/13/raportowanie-wedlug-gri/> [dostęp: 10.04.2015].

<sup>13</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl> [dostęp: 10.04.2015].

<sup>14</sup> *Polski przemysł stalowy*, raport roczny, Wyd. Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Katowice 2013, s. 24.

<sup>15</sup> *Odpowiedzialność biznesu*, raport 2013, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 20.

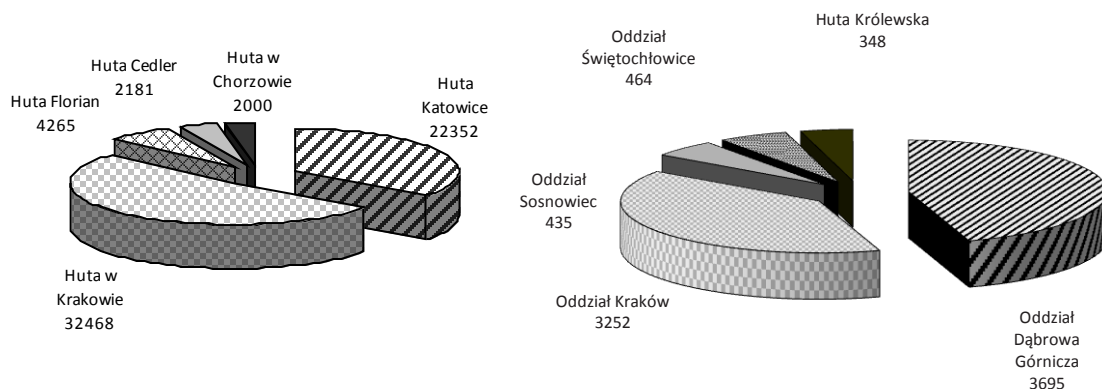
<sup>16</sup> *Koncentracja produkcji przemysłowej 1989 rok*, GUS, Warszawa 1990, s. 46-47.

<sup>17</sup> Ibidem.

464 osoby, Huta Królewska – dawna huta w Chorzowie – 348 pracowników<sup>18</sup>. Na rysunku 1 przedstawiono zmiany w zatrudnieniu w strukturze ArcelorMittal Poland.

**Rysunek 1.** Zmiany w liczebności kadry hutniczej

**Figure 1.** Changes in number of metallurgical staff



a) Zatrudnienie w hutach w latach 80.

b) Zatrudnienie w ArcelorMittal Poland

**Źródło:** opracowanie na podstawie: *Koncentracja produkcji przemysłowej 1989 rok*, GUS, Warszawa 1990, s. 46-47; *Odpowiedzialność biznesu*, raport 2013, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 20.

Oddziałem przedsiębiorstwa ArcelorMittal Poland jest również koksownia Zdzieńszowice z zatrudnieniem 1 809 osób (14,7% ogółu zatrudnionych). Liczną kadry przedsiębiorstwa stanowią pracownicy centrali – 18,2%. W centrali przedsiębiorstwa pracują 2 232 osoby. Są to pracownicy administracji oraz kadra kierownicza i zarządcza. W centrali mieści się siedziba najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Udział administracji w liczbie stanowisk ogółem, na przestrzeni ostatnich dekad, uległ nieznacznym zmianom. W latach 80. i 90. stanowiska pionu administracji były zaliczane do stanowisk nierobotniczych i pracownicy tego pionu stanowili od 20% do 25%, w tym 5% stanowiła kadra kierownicza najwyższego szczebla<sup>19</sup>. W ostatnich latach komórki administracyjne ewoluowały w kierunku pionów administracyjno-organizacyjnych (np. HR, rachunkowość) oraz stanowisk specjalistycznych (np. pełnomocnika ds. ochrony środowiska, pełnomocnika ds. Systemów Zarządzania Jakością). Pion zarządczy stanowi kierownictwo wyższego szczebla (dyrektorzy i powyżej) oraz średniego szczebla (kierownicy). Właściciele i członkowie zarządu spółek stanowią kadry najwyższego kierownictwa (*Top Management*).

Dawniej wszyscy pracownicy byli zatrudnieni na czas nieokreślony. Obecnie ponad

<sup>18</sup> *Odpowiedzialność biznesu...*, s. 20.

<sup>19</sup> B. Gajdzik, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 68-69; B. Gajdzik, *The Road of Polish steelworks towards market success – changes after restructuring process*, „Metalurgia” 2013, Vol. 52, No. 3, p. 421-424.

90% pracowników ArcelorMittal Poland zatrudnionych jest na podstawie umowy o pracę, pozostali na podstawie umowy zlecenia lub o dzieło. Wszyscy pracownicy z umową o pracę są pracownikami pełnoetatowymi z zatrudnieniem na czas nieokreślony<sup>20</sup>.

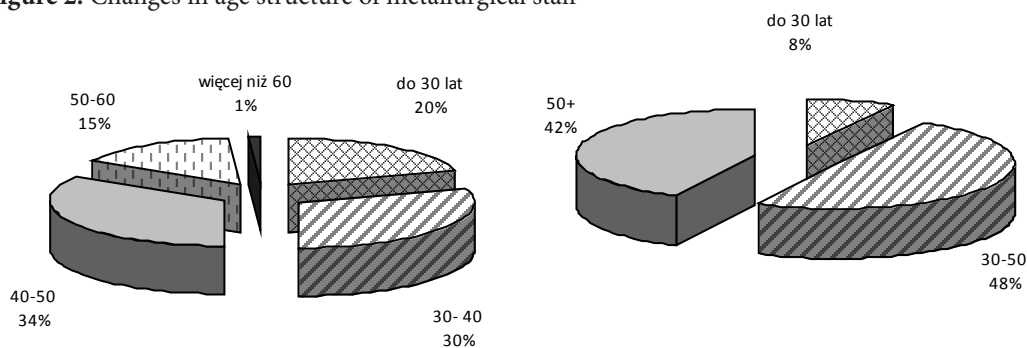
Udział kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w ArcelorMittal Poland stanowi 15%. Na przestrzeni ostatnich lat udział ten zwiększał się lub zmniejszał w granicach od 2% do 3%. Zawód hutnika jest nadal „typowo męskim” zawodem. Większość kobiet w ArcelorMittal Poland zatrudnionych jest na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony (89%). Kobiety zatrudnione są w komórkach administracji, są również pracownikami merytorycznymi, wykonującymi specjalistyczne zadania, w tym także bezpośrednio na linii produkcyjnej. Kobiety zajmują również stanowiska kierownicze. Z ogólnej liczby kobiet zatrudnionych w ArcelorMittal Poland – 1503 kobiety – 136 zajmuje stanowiska związane z zarządzaniem zespołami (9%)<sup>21</sup>.

Przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland należy do międzynarodowej grupy kapitałowej ArcelorMittal. W oddziałach w Polsce zatrudnieni są również obcokrajowcy w liczbie 24 osób. Stanowią oni zaledwie 0,2% kadry. Obcokrajowcy są zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych wyższego i średniego szczebla. Są to przede wszystkim pracownicy z Indii (grupa kapitałowa Mittal to kapitał hinduski), Francji, Austrii, Kazachstanu, Belgii, Rumunii i Holandii<sup>22</sup>.

W strukturze wiekowej pracowników jest znaczny udział kadry powyżej 50. roku życia, jest ich ponad 5 tysięcy. Pracownicy tej grupy wiekowej stanowią 42% ogółu zatrudnionych. Średnia wieku osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie wynosi 48 lat. Na przestrzeni ostatnich lat udział poszczególnych grup wiekowych uległ zmianom (rys. 2). Nastąpiło starzenie się kadry – zmniejszyła się liczba pracowników młodych przy wzroście kadry dojrzałej.

**Rysunek 2.** Zmiany w strukturze wiekowej kadry hutniczej

**Figure 2.** Changes in age structure of metallurgical staff



a) Struktura wiekowa kadry hutniczej lat 80.

b) Struktura wiekowa kadry ArcelorMittal Poland

**Źródło:** opracowanie na podstawie: *Aktywność gospodarowania w przemyśle w latach 1985-1990*, GUS, Warszawa 1990; *Odpowiedzialność biznesu*, raport 2013, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 22-23; zob. także: B. Gajdzik, W. Ociecek, *Soft restructuring process in metallurgical enterprises in Poland*, „Metalurgia” 2015, Vol. 54, No. 3, p. 729-732.

<sup>20</sup> *Odpowiedzialność biznesu...*, s. 20.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 20-22.

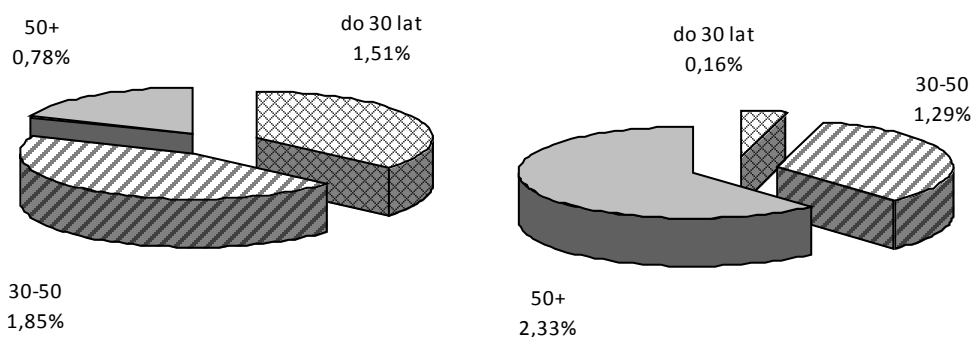
<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 36-37.



Starzenie się załogi jest obiektem analiz w ArcelorMittal Poland. W przedsiębiorstwie ustalono „kluczowe stanowiska”, na których pracownicy w najbliższych latach skorzystają z należnych im świadczeń emerytalnych. Do stanowisk kluczowych należą stanowiska produkcyjne, takie jak: ślusarz, elektryk, mechanik, a także stanowiska pracowników technicznych. Obecnie na stanowiskach tych zatrudnione są osoby z kilkunastoletnim stażem pracy w hucie. Brak obsady na stanowiskach kluczowych może być przyczyną zbędnych przestojów. Pracownicy na tych stanowiskach zapewniają ciągłość i bezpieczeństwo procesów technologicznych dzięki wieloletniemu doświadczeniu zawodowemu. W ostatnich latach przedsiębiorstwo przyjmuje nowych pracowników. W 2013 roku przyjęto 468 osób (4,14% zatrudnionych). Najliczniejszą grupą nowo przyjętych stanowią pracownicy do 50. roku życia. Z kolei dominującą grupą wiekową wśród odejść są pracownicy powyżej 50. roku życia (2,33% ogółu zatrudnionych) – rys. 3. W kategorii przyjęć i odejść dominują mężczyźni. Kobiety stanowiły zaledwie 0,52%<sup>23</sup>.

**Rysunek 3.** Fluktuacja kadry hutniczej według wieku w ArcelorMittal Poland

**Figure 3.** Metallurgical staff fluctuation according to age structure in ArcelorMittal Poland



a) Struktura wiekowa pracowników przyjętych b) Struktura wiekowa pracowników odchodzących

**Źródło:** opracowanie na podstawie: *Odpowiedzialność biznesu*, raport 2013, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 22-23.

Na podstawie analizy struktury kadry hutniczej ustalono, że:

- liczba kadry hutniczej zmniejszyła się radykalnie (redukcja o ponad 135 tys. osób),
- ponad 80% stanowisk znajduje się w produkcji, administracja stanowi niecałe 20%,

w hutnictwie zatrudnieni są przede wszystkim mężczyźni, kobiety stanowią około 15%,

- pracownicy zatrudnieni są na podstawie umowy o pracę (90%) oraz umów zlecenia i o dzieło (10%),
- prawie wszyscy pracownicy zatrudnieni są na czas nieokreślony – 90%,
- zaszły zmiany w strukturze wiekowej zatrudnionych – starzenie się załogi,

w przedsiębiorstwach hutniczych znajdują zatrudnienie również obcokrajowcy.

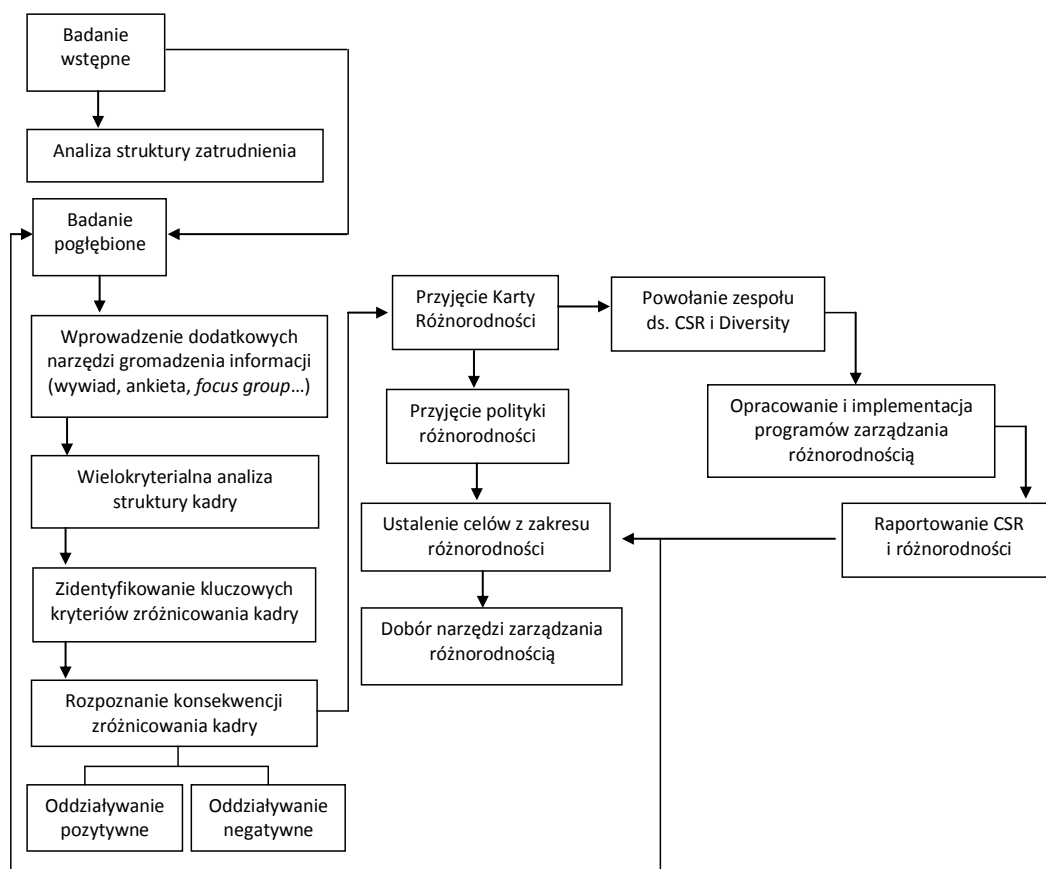
<sup>23</sup> *Odpowiedzialność biznesu...*, s. 22-23.

Przytoczona struktura kadry hutniczej nie jest silnie zróżnicowana. Użyte kryteria demograficzne pozwoliły stwierdzić, że proces różnicowania kadry w hutnictwie jest w fazie wstępnej. Można domniemywać, że globalizacja i zmiany rynkowe (przepływ kapitału, zasobów, informacji) spowoduje nasilenie się stopnia zróżnicowania pracowników, zwłaszcza w przedsiębiorstwach hutniczych należących do międzynarodowych grup kapitałowych. Polski rynek hutniczy w ponad  $\frac{3}{4}$  należy do zagranicznych grup kapitałowych (ArcelorMittal, CMC, Celsa, ISD).

### 3. Metodologia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie hutniczym

Na podstawie studium przypadku – ArcelorMittal Poland – ustalono zakres działań w ramach programu wspierania różnorodności. Zidentyfikowane działania pozwoliły na opracowanie metodologii zarządzania różnorodnością w hutnictwie (rys. 4).

**Rysunek 4.** Metodologia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie hutniczym  
**Figure 4.** Method of diversity management in a metallurgical enterprise



**Źródło:** opracowanie własne.



Pierwszym etapem prac jest przyjęcie *Karty Różnorodności*. Przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland zostało sygnatariuszem *Karty* w październiku 2013 roku<sup>24</sup>. Przedsiębiorstwo, podpisując *Kartę*, zobowiązało się do poszanowania różnic między pracownikami.

Założenia *Karty* stały się podstawą do opracowania programów różnorodności. W przedsiębiorstwie przyjęto trzy podstawowe kryteria różnorodności: płeć, wiek, kultura. Przyjęte kryteria wynikały z istniejącej struktury kadry. Wybór cech różnicujących pracowników jest rezultatem wykonanej analizy struktury zatrudnienia.

Przedsiębiorstwa przed przystąpieniem do opracowania programów różnorodności powinny zrealizować wielokryterialną analizę stanu zatrudnienia. Analiza różnic, często pomijanych, występujących wśród pracowników staje się celem wprowadzania programów zarządzania różnorodnością. Grupa kryteriów różnicowania pracowników jest bogata (tabela 1). Za podstawowe kryteria przyjmuje się<sup>25</sup>:

- cechy fizjologiczne: wiek, płeć, staż pracy, stan zdrowia, uwarunkowania fizyczne związane z określonymi rytmemi biologicznymi, zmęczeniem;
- cechy psychiczne: doświadczenie zawodowe, motywacja do pracy, kompetencje, umiejętności, wykształcenie (przyswajanie wiedzy), sposób komunikowania się.

**Tabela 1.** Przegląd czynników różnicujących ludzi

**Table 1.** Some factors of diversity in HR

Lp.	Kryteria różnorodności	Przykładowe cechy różnicujące	Materiały źródłowe
1.	Czynniki podstawowe (determinujące całe życie jednostki)	Rasa, tożsamość etniczna, płeć, fizyczne i kognitywne możliwości	Seymen, 2006, s. 297
	Czynniki wtórne (kreowane w ciągu życia)	Przekonania, stan cywilny, język, status społeczno-ekonomiczny, poziom edukacji, doświadczenie zawodowe	
2.	Czynniki widoczne	Płeć, rasa, wiek, pochodzenie etniczne, język, wzory komunikowania	Clair, Beatty, Mac Lean, 2005, s. 78
	Czynniki niewidoczne	Religia, zajęcie, narodowość, przynależność do grup, choroby, orientacja seksualna	
3.	Czynniki zauważalne	Płeć, rasa, pochodzenie etniczne, wiek	Roberson, 2004, s. 6
	Czynniki niezauważalne	Czynniki kulturowe: tradycje, zwyczaje, obrzędy, przyjmowane wartości; czynniki poznawcze: przyswajana wiedza, sposób komunikowania się; czynniki techniczne: maniery, gesty, ruchy	

<sup>24</sup> Ibidem, s. 34.

<sup>25</sup> U. Bukowska, *Zarządzanie różnorodnością pracowników w świetle społecznej odpowiedzialności*, [w:] A. Depta (red.), *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 161-171.

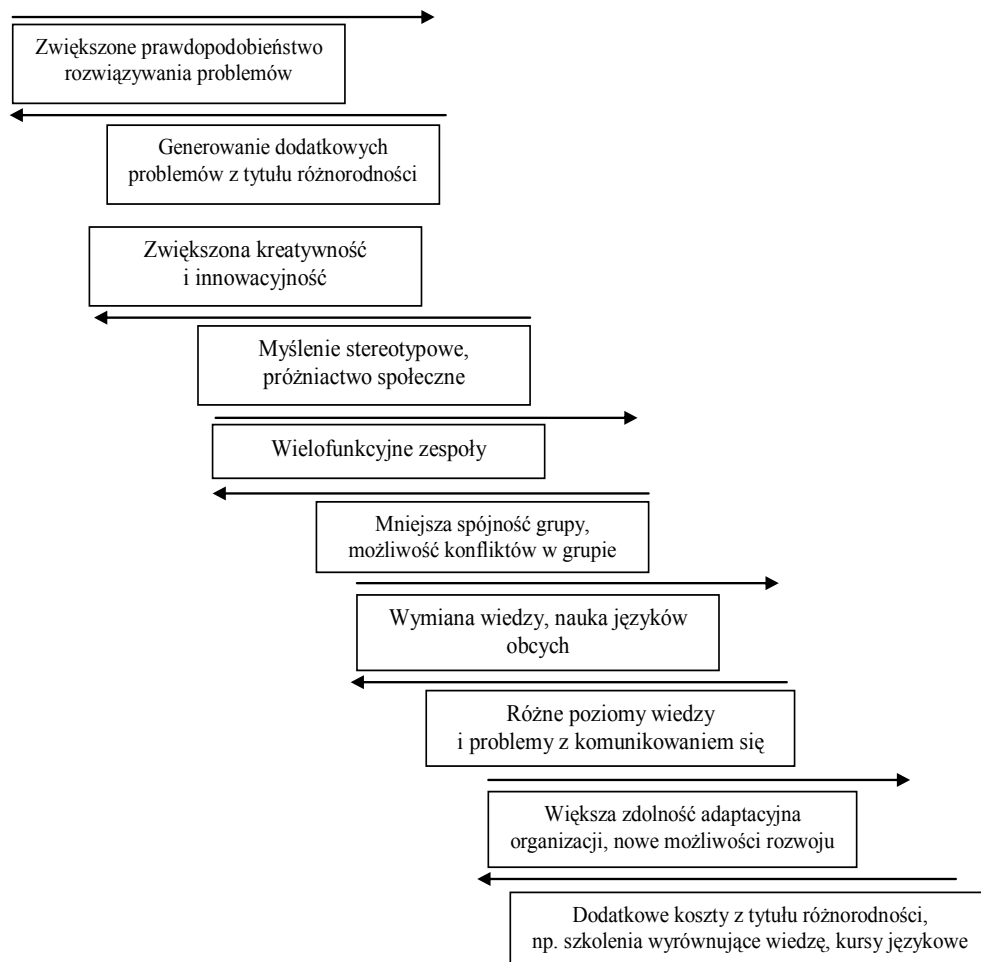
4.	Czynniki demograficzne	Płeć, wiek, stan cywilny, wykształcenie, zatrudnienie	Harrison, Klein, 2007, s. 1200
	Czynniki niedemograficzne	Wartości, postawy, uczucia, ubiór, powiązania, indywidualna efektywność, zarobki	

**Źródło:** opracowanie na podstawie: O.A. Seymen, *The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literature review*, "Cross Cultural Management" 2011, Vol. 13, No. 4; J.A. Clair, J.E. Betty, T.L. MacLean, *Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 1; Q.M. Roberson, *Disentangling the meanings of diversity and inclusion*, „CAHRS Working Paper Series”, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp> dostęp: 21.04.2014]; D.A. Harrison, K.J. Klein, *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 4.

Analiza różnicowania pracowników powinna być podstawą do podjęcia działalności rzeczywistej, ustalając:

- jakie są konsekwencje różnicowania pracowników (konsekwencje pozytywne i negatywne),
- które cechy różnicujące pracowników są kluczowe dla przedsiębiorstwa ze względu na przydzielone pracownikom zadania,
- gdzie/jak można wykorzystać cechy różnicujące pracowników.

Cechy różnicujące pracowników mogą mieć pozytywne lub negatywne skutki dla przedsiębiorstwa. Na rys. 5 przedstawiono dwubiegunowe ujęcie różnicowania pracowników w odniesieniu do wybranych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw.

**Rysunek 5.** Dwubiegunowe ujęcie zróżnicowania kadr**Figure 5.** Arguments for and against diversity in HR

**Źródło:** opracowanie na podstawie: A. Wziętek-Staśko, *Diversity management...*, s. 44; Q.M. Robertson, *Disentangling...*, s. 6; J.R., Austin, *A cognitive framework...*, s. 348-350; J.A. Chatman, *Norms...*, s. 449; D.A. Thomas, R.J. Ely, *Making differences matter. A new paradigm for managing diversity*, „Harvard Business Review”, September-October 1996, s. 5; U. Bukowska, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 165.

Identyfikując problemy związane z zarządzaniem różnorodnością należy dobrać właściwe narzędzia oddziaływania na skutki. Analiza *case study* ujawniła problem starzenia się załogi. Sytuacja dominacji grupy wiekowej 50+ w przedsiębiorstwie hutniczym może doprowadzić do utraty kompetencji. Przydatnym narzędziem jest mapa kompetencji i zastępowalności pracowników 50+. Schemat map przedstawiono w formie tabel 2 i 3.

**Tabela 2.** Mapa kompetencji pracowników 50+**Table 2.** Map of competences for employees 50 over

	Ryzyko utraty kompetencji	Pracownicy 50+, którym pozostało więcej niż 3 lata aktywności zawodowej			Pracownicy 50+, którym pozostało mniej niż 3 lata aktywności zawodowej		
Stanowiska strategiczne		Rok	Rok	Rok	Rok	Rok	Rok
Kluczowe kompetencje techniczne							
Kluczowe kompetencje interpersonalne							
Ekspert/ specjalista							

**Źródło:** opracowanie na podstawie: *Age management. Interventi per gli over 45. Percorsi strumentali per gli over-45 nel mercato del lavoro: la sperimentazione in Veneto*, Regione del Veneto, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, 2010, s. 47, zob.: C. Sadowska-Snarska, *Model wielopokoleniowego przekazywania kompetencji i wiedzy w sektorze MŚP – dobre praktyki z Włoch*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, 5(100)/14, s. 102.

**Tabela 3.** Mapa zastępowalności pracowników 50+**Table 3.** Map of replacement for employees 50 over

Pracownicy powyżej 50. roku życia							
Nazwisko, imię	Miejsce pracy	Stanowisko (K, S, A, T)	Rok zakończenia aktywności zawodowej	Kompetencje (S, M, T, I, E)	Zastępowalność		
					mała	średnia	duża

Objaśnienia do stanowisk: K – kadra kierownicza, S – specjalista, pracownik merytoryczny, wykonujący specjalistyczne zadania, E – ekspert, A – pracownik administracji, T – pracownik techniczny

Objaśnienia do kompetencji: S – kompetencje strategiczne, M – kompetencje menedżerskie, T – kompetencje techniczne, I – kompetencje interpersonalne, E – kompetencje eksperckie, merytoryczne, unikatowe.

**Źródło:** opracowanie własne. Zobacz także: B. Gajdzik, *Sterowanie fluktuacją...*, s. 43-56.

Podobne arkusze można opracować, uwzględniając inne cechy pracowników, na przykład dla pracowników, nabywających uprawnienia do urlopów: macierzyńskiego, ojcowskiego (tabela 4).

**Tabela 4.** Mapa pracowników z uprawnieniami do urlopu rodzicielskiego**Table 4.** Map of employees who gained entitlement to parental leave

Pracownicy, nabywający prawa do urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego							
Nazwisko, imię	Miejsce pracy	Stanowisko (K, S, A, T)	Czas trwania urlopu	Kompetencje (S, M, T, I, E)	Zastępowalność		
					mała	średnia	duża

Objaśnienia jak w tabeli 3.

**Źródło:** opracowanie własne.

Opracowane narzędzia ułatwiają gromadzenie informacji o pracownikach. Gromadząc informacje można zastosować: wywiad, opowiadanie o karierze, *focus group*, grupy międzypokoleniowe, opinie ekspertów, ankiety, obserwację.

Podstawą metodologii zarządzania różnorodnością są konkretne programy. Każdy program powinien mieć określony cel i adresata/adresatów oraz zdefiniowane zadania do realizacji w danym roku kalendarzowym. Ponieważ firmy realizujące zarządzanie różnorodnością uczestniczą również w raportowaniu społecznym, powinny przyjmować tematyczne wskaźniki GRI. W tabeli 5 zestawiono przykładowe wskaźniki raportowania CSR w obszarze *diversity*. Analizowane przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland pierwszy raport CSR opracowało w 2008 roku. Wskaźniki według zestawienia GRI wprowadzono w raporcie za rok 2013.

**Tabela 5.** Przegląd wskaźników raportowania społecznego (CSR) w odniesieniu do różnorodności zasobów kadrowych (kategoria wskaźników – według GRI – wskaźniki społeczne. Praktyki zatrudnienia i godna praca**Table 5.** Overview of CSR index according to diversity (index category – GRI – social: Labor Practices and Decent Work)

Opis wskaźnika	Symbol
Łączna liczba pracowników według typu zatrudnienia, rodzaju umowy o pracę i regionu oraz płci	LA1
Łączna liczba odejść, nowych pracowników oraz wskaźnik fluktuacji według wieku, płci i regionu	LA2
Powrót do pracy oraz wskaźnik retencji pracowników po okresie urlopu rodzicielskiego według płci	LA15
Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy oraz liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą według regionów oraz płci	LA7
Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadająca na pracownika według płci oraz struktury zatrudnienia	LA10
Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądom rozwoju kariery zawodowej według płci	LA12

**Źródło:** K. Klimkiewicz, *Global Reporting Initiative – czyli trochę o raportowaniu społecznym*, publikacja internetowa: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/global-reporting-initiative-czyli-troche-o-raportowaniu-spoecznym/> [dostęp: 11.01.2015].

Raportowanie jest formą prezentowania aktywności przedsiębiorstwa w odniesieniu do różnorodności zasobów ludzkich. Przyjęte wskaźniki GRI umożliwiają dokonywanie porównań. Analizowane przedsiębiorstwo zestawienie według GRI wykonało po raz pierwszy za 2013 rok. Zestawienie za 2014 rok można będzie już odnieść do rezultatów z roku poprzedniego (raport CSR będzie publikowany w lipcu/sierpniu 2015 roku). W przedsiębiorstwach, przyjmujących *Kartę Różnorodności*, wyznacza się osobę odpowiedzialną za CSR. W ArcelorMittal Poland jest to Zespół Odpowiedzialnego Biznesu. Może to również być stanowisko menedżera do spraw CSR i Różnorodności (stanowiska takie występują w strukturach bankowości).

### Podsumowanie

Problematyce różnorodności kadr poświęca się coraz więcej uwagi w ZZL. Współczesne przedsiębiorstwa zatrudniają pracowników o różnych cechach demograficznych, kulturowych, społecznych. Różnorodność zasobów ludzkich wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Może ona być sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej. Posiadana struktura pracowników może również nieść ryzyko dla firmy. Szczególnym obszarem zarządzania różnorodnością jest niwelowanie negatywnych skutków zróżnicowania pracowników. W artykule zwrócono uwagę na cechy różnicujące pracowników przedsiębiorstwa hutniczego. Za studium przypadku przyjęto ArcelorMittal Poland. Z opisu podejmowanych działań stworzono metodologię zarządzania różnorodnością. Ścieżka postępowania obejmuje sześć głównych etapów:

1. Analiza struktury kadrowej przedsiębiorstwa;
2. Podpisanie *Karty Różnorodności*;
3. Dwubiegunowe ujęcie różnorodności (oddziaływanie korzystne i niekorzystne);
4. Ustalenie instrumentarium zarządzania różnorodnością;
5. Opracowanie i implementacja programów zarządzania różnorodnością;
6. Raportowanie CSR i różnorodności.

Ujęcie etapowe zarządzania różnorodnością może być mniej lub bardziej rozbudowane. Zakres podejmowanych działań powinien wynikać ze stopnia zróżnicowania kadr. Przyjęło się, że duże przedsiębiorstwa (korporacje) przystępują do *Karty Różnorodności*, która stanowi niejako formę potwierdzenia chęci uwzględniania zróżnicowania kadr w polityce i działaniach ZZL. Kolejne etapy działań wyodrębniono na podstawie analizy *case study*. Opracowana metodologia może być modyfikowana i wykorzystana w przedsiębiorstwach, które zamierzają przystąpić do zarządzania różnorodnością.

### Bibliografia

*Age management. Interventi per gli over 45. Percorsi strumenti per gli over-45 nel mercato del lavoro: la sperimentazione in Veneto*, Regione del Veneto, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, 2010.



- Aktywność gospodarowania w przemyśle w latach 1985-1990, GUS, Warszawa 1990.
- Austin J.R., *A cognitive framework for understanding demographic influences in groups*, „International Journal of Organizational Analysis”, Vol. 5, 1997, No. 4.
- Bukowska U., *Zarządzanie różnorodnością pracowników w świetle społecznej odpowiedzialności*, [w:] A. Depta, *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
- Clair J.A., Beatty J.E., MacLean T.L., *Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace*, „Academy of Management Review”, Vol. 30, 2005, No. 1.
- Chatman J.A., *Norms in mix sex and mixed race work groups*, „The Academy of Management Annals”, Vol. 4, 2010, No. 1.
- Gajdzik B., *Concentration on knowledge and change management at metallurgical company*, „Metalurgia”, Vol. 47, 2008, No. 2.
- Gajdzik B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych*, Monografia, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- Gajdzik B., *Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5.
- Gajdzik B., *The Road of Polish steelworks towards market success – changes after restructuring process*, „Metalurgia”, Vol. 52, 2013, No. 3.
- Gajdzik B., Grzybowska K., *Qualifications versus useful knowledge in metallurgical enterprise*, „Metalurgia”, Vol. 53, 2014, No 1.
- Gajdzik B., Ociecek W., *Soft restructuring process in metallurgical enterprises in Poland*, „Metalurgia”, Vol. 54, 2015, No. 3.
- Gawron M., *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie wielopokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 5.
- Harrison D.A., Klein K.J., *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*, „Academy of Management Review”, Vol. 32, 2007. No. 4.
- Hudson W.J., *Intellectual capital. How to build it, enhance it, use it*, John Wiley & Sons, Inc, Toronto, 1993.
- Klimkiewicz K., *Global Reporting Initiative – czyli trochę o raportowaniu społecznym*, publikacja internetowa: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/global-reporting-initiative-czyli-troche-o-raportowaniu-spoiecznym/> [dostęp: 11.01.2015].
- Koncentracja produkcji przemysłowej 1989 rok*, GUS, Warszawa 1990.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Odpowiedzialność biznesu*, raport 2013, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza 2013.
- Polski przemysł stalowy*, raport roczny, Wyd. Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, Katowice 2013.
- Roberson Q.M., *Disentangling the meanings of diversity and inclusion*, „CAHRS Working Paper Series”, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp> (dostęp: 21.04.2014), cyt. za: U. Bukowska, *Zarządzanie różnorodnością pracowników w świetle społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność*, red. A. Depta, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
- Sadowska-Snarska C., *Model wielopokoleniowego przekazywania kompetencji i wiedzy w sektorze MŚP – dobre praktyki z Włoch*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5(100)/14, 2014.
- Seymen O.A., *The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literature review*, „Cross Cultural Management”, Vol. 13, 2006.
- Thomas D.A., Ely R.J., *Making differences matter. A new paradigm for managing diversity*, „Harvard Business Review”, September-October 1996.

Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

*Zmiany na rynku pracy do 2035 roku*, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), cyt. za: P. Woszczyk, M. Gawron, *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie wielopokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 5.

<http://kartaroznorodnosci.pl/pl/aktualnosci.html?id=79> (dostęp: 12.12.2014).

<http://biznesodpowiedzialnie.blog.pl/1022/12/13/raportowanie-wedlug-gri/> [dostęp: 10.04.2015].

**Nota o Autorze:**

**dr n. ekon. inż. Bożena Gajdzik** – adiunkt w Politechnice Śląskiej.

**Author's resume:**

MSc (Eng) PhD **Bożena Gajdzik** – The Silesian University of Technology, Faculty of Materials Science and Metallurgy, Katowice, Poland.

**Kontakt/Contact:**

dr inż. Bożena Gajdzik

Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Inżynierii Produkcji  
ul. Krasińskiego 8

40-019 Katowice

e-mail: [Bozena.Gajdzik@polsl.pl](mailto:Bozena.Gajdzik@polsl.pl)